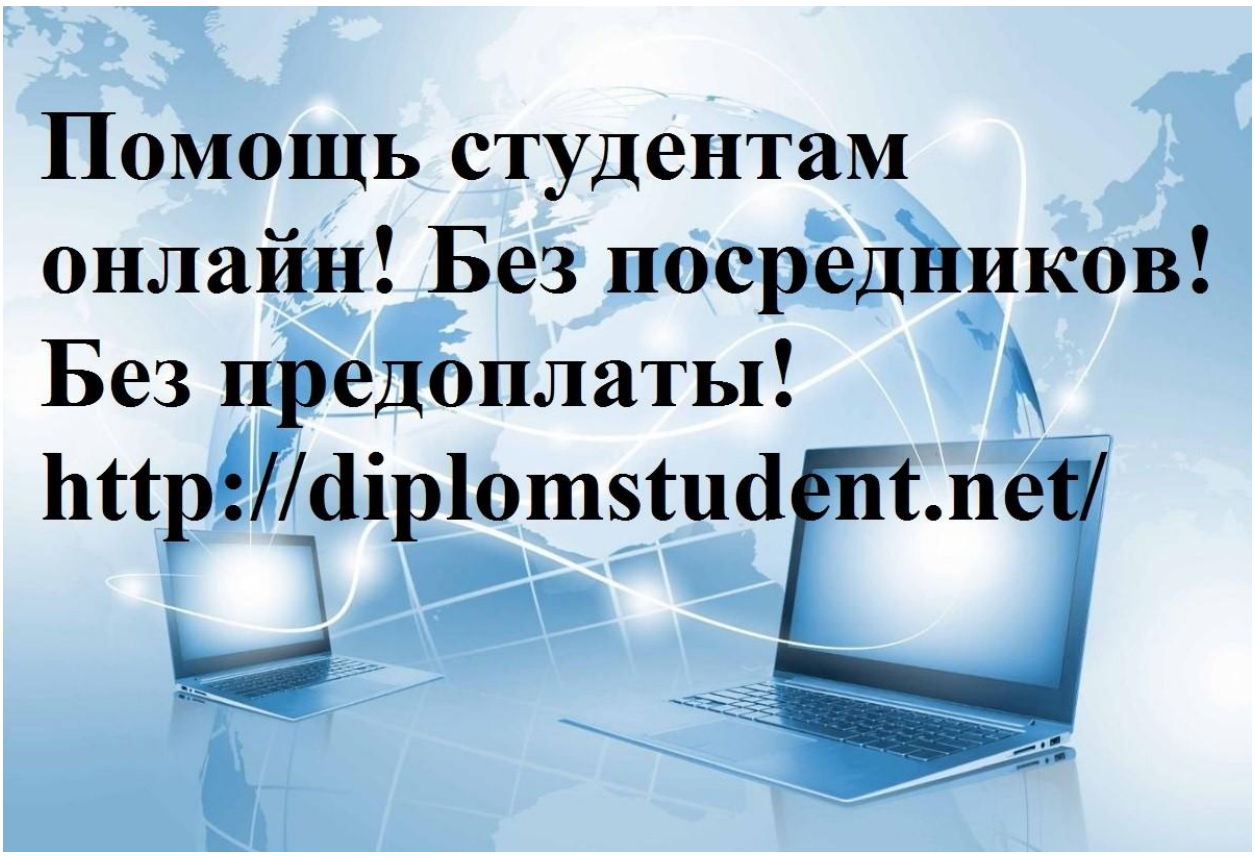
Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
http://diplomstudent.net/

Повышение исполнительского потенциала сотрудников (техника снижения рисков организации через оптимальное управление персоналом)

Макет для заполнения на лекции

Таблица 1

…….. поведение	…… поведение
- с	- с
- н	- х
- к	- о

В зависимости от того к какому поведенческому типу относится сотрудник, определяется поведение руководителя (лидера) к нему. Существует различная классификация поведения сотрудников: в зависимости от мотивации, в зависимости от их профессиональных склонностей, по профессиональной квалификации и вовлеченности

1)Классификация сотрудников по типам мотивации.

Применять одинаковые средства стимулирования для всех социальных и профессиональных групп нецелесообразно. Для одних важны только деньги, для других - признание, третьим нравится спокойная, размеренная, рутинная деятельность.

Классификация типов работников по отношению к мотивации по теории Герчикова В.И. представлена в таблице 2.

Таблица 2

Классификация типов работников по отношению к мотивации по теории Герчикова В.И.

Классификация типов работников по отношению к мотивации по теории Герчикова В.И.		
Тип сотрудника	Характеристика	Предпочтительная форма оплаты труда
Люмпенизированный	• не избирателен в отношении вида работы; • устраивает низкая зарплата, но только если другие не получат больше; • имеет низкую квалификацию и не хочет повышать ее; • не проявляет инициативу и саботирует активность других, противится любому изменению; • избегает ответственности и	Повременная оплата.

	больших усилий для достижения цели, не стремится управлять чем-либо.	
Инструментальный	• первичны деньги, стоимость труда, а не ее содержание; • хочет четко понимать, за что платят, не любит одолжений; • стремится обеспечить себя самостоятельно.	Сдельная, с высокой долей переменной части, зависящей от результатов.
Профессиональный	• первично содержание работы, независимо от уровня оплаты; • хочет самовыражения и признания через работу; • жаждет профессионального признания; • хочет самостоятельности, стремится к участию в решении рабочих вопросов.	Повременная, зависящая от квалификации и сложности работы.
Патриотический	• готов работать за идею, если она для него привлекательна; • стремится получить общественное признание и причастность к коллективному успеху; • желает знать, что он незаменим в компании.	Повременная или сдельная с небольшой переменной частью, зависящей от общего результата работы компании.
Хозяйский тип	• хочет брать на себя ответственность; • требует большой свободы действий; • не любит проявлений контроля со стороны кого бы то ни было.	Сдельная или повременная оплата, зависящая от индивидуального или коллективного результата.

На рисунке 1 показаны типы сотрудников в зависимости от мотивации по теории Герчикова В.И.

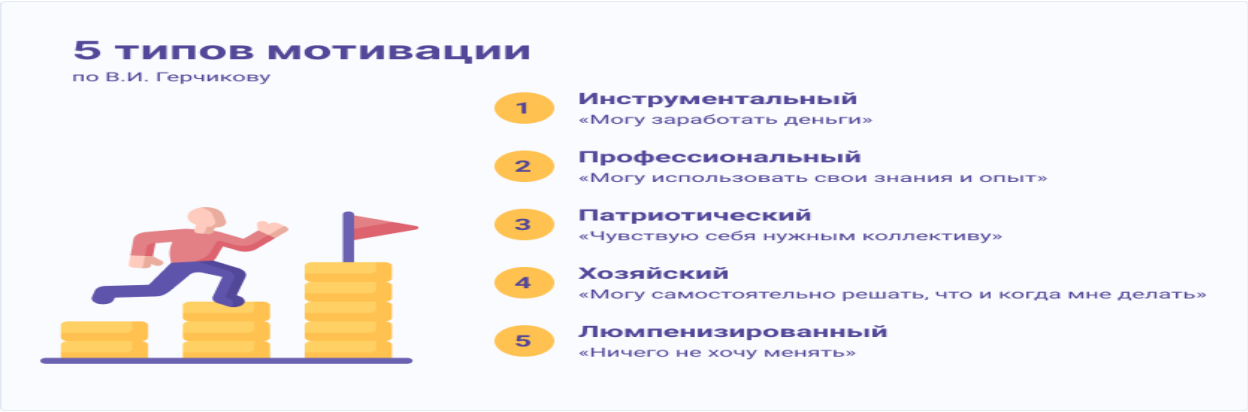

Рисунок 1- Типы сотрудников в зависимости от мотивации по теории Герчикова В.И.

2)Типы сотрудников в зависимости от их профессиональных склонностей

Если цель классификации - выявление сильных и слабых сторон сотрудников, особенностей темперамента, соответствия работников занимаемой должности, то оценку можно производить с помощью **теста Хони - Мамфорда**. Данный метод разработан в 1986 году Аланом Мамфордом и Питером Хони. Изначально он формировался для определения стиля обучения, но нашел более широкое применение.

Типы сотрудников можно определить по тесту Хони - Мамфорда:

Деятель. Склонен к немедленному действию, но неспособен длительное время работать напряженно. Импульсивен, активен, непредсказуем. С радостью принимает все новое.

Мыслитель. Полная противоположность деятеля, вдумчив и осторожен. Не будет действовать, пока не взвесит каждый шаг. Необщителен, озвучивает свои мысли только, когда уверен в результате.

Теоретик. Выстраивает сложные модели на основе наблюдений, склонен к всестороннему анализу. Любит правила, нормы, четкие инструкции. Предпочитает доходить до всего сам без посторонней помощи и искать верное решение.

Прагматик. Немедленно приступает к воплощению заинтересовавшей его идеи. Стремится к решению сложных задач, обладает хорошей деловой хваткой. Сразу приступает к работе, не любит размышлений. Любую проблему рассматривает как возможность.

По итогам тестов определяют типы работников и присущие им склонности. Узнают, как персонал будет действовать при возникновении проблем, и каким образом каждый сотрудник использует свои знания и навыки на практике, рисунок 2.

Рисунок 2- Типы сотрудников в зависимости от их профессиональных склонностей

3)Классификация по профессиональной квалификации и вовлеченности

Есть и более практичная *классификация типов личности работников* - в зависимости от их отношения к профессии и компании. Основой для разделения служит внутренняя мотивация, желание приносить пользу работодателю, разделять его цели.

Группы сотрудников по степени вовлеченности и профессионализму:

Фанатик. Амбициозный, преданный компании, практически идеальный сотрудник. Всегда готов делать больше, чем требуется. Значительное внимание уделяет качеству работ, всегда доводит дело до конца.

Хороший профессионал. Характеризуется высоким уровнем квалификации, но делает ровно столько, сколько требуется. Хотя он показывает достойные результаты, к трудовому подвигу ради компании не готов. Способен повышать свой профессиональный уровень по мере необходимости.

Плохой сотрудник. Работник с низкой профессиональной подготовкой, выполняющий задачи по мере возможностей. Не стремится к профессиональному развитию.

В чистом виде указанные группы практически не встречаются и включают подтипы. Дополнительное разделение зависит от того, совпадают ли интересы работника с целями компании, осознает ли он важность взаимодействия с коллегами.

Фанатик:

Героический подтип. Жертвует своим временем и доходами, чтобы выполнить работу как можно лучше. Профессиональную неудачу воспринимает как личную. Имеет управленческий потенциал.

Технологический подтип. Отличается выдающейся технической подготовкой. Реализует задачи компании, не забывая о собственных интересах. Заинтересован в равноправных, партнерских отношениях с нанимателем.

Генератор инноваций. В своей работе руководствуется только собственными идеями. Рациональность его предложений и наличие финансовых возможностей у компании его не волнуют.

Неконтролируемый всезнайка. Способен воплотить свои предложения даже за счет чрезмерного использования ресурсов компании.

Неоцененный изобретатель. Плохо вписывается в политику компании, но считает, что на самом деле его недооценивают. От вредительства его сдерживают только хорошие отношения с коллегами или руководителем.

Внутренний конкурент. Вступает в конфликт с остальным коллективом для того, чтобы показать себя.

Одинокий профессионал. Предпочитает делать работу в сроки качественно, но без чужой помощи.

Темный гений. Ради реализации собственных амбиций способен причинить вред компании. Рассматривает ее как ресурс для достижения своих целей.

Хороший профессионал:

Скромник. Работает по указке, качественно, без инициативы, но имеет высокую квалификацию.

Партнер. Готов к контактам, имеет высокую квалификацию, дисциплинирован и пунктуален. Проявляет инициативу, но не всегда вовремя.

Пассажир. Его интересы лежат вне целей компании. Несмотря на профессионализм, готов уйти в любой момент.

Попутчик. Профессионален, энергичен, но озабочен достижением личного благополучия, а не целей компании. Имеет высокие коммуникативные навыки.

Исполнитель. Безынициативен, хотя обладает достаточным потенциалом. Проявляет активность только в типовых ситуациях с известным результатом.

Наблюдатель. Выполняет свою часть работы и не увязывает ее с интересами других.

Саботажник. Работник с высокой квалификацией, который не имеет общих с компанией целей. При первой возможности старается навредить процессу. Нередко это люди после понижения в должности.

Плохой работник:

Мальчик для битья. Некомпетентный сотрудник, который очень гордится своей принадлежностью к компании, поэтому готов идти на жертвы ради коллег.

Организатор-общественник. Пытается компенсировать профнепригодность за счет роли неформального лидера или информатора руководителя. Стремится выделиться на общем фоне, но не за счет результатов в труде.

Тихоня. Старается быть незаметным, за счет чего может скрыть свою некомпетентность. Ведет себя как вечный новичок в коллективе.

Изгой. Сотрудник, понимающий свое шаткое положение и терпящий любые замечания. С ним расстаются быстрее всего.

Паразит. Выбирает квалифицированного работника, налаживает с ним отношения и выживает, копируя его поведение.

Революционер. Работник, который никак не может вписаться в компанию, но пропагандирующий нововведения. На самом деле он хочет переделать процессы под себя.

Для разбивки на группы целесообразно использовать **опросник Шуберта**. В дальнейшем на основе полученных результатов можно

распределить работников и корректировать подходы к методам управления и мотивации.

4)Классификация работников с позиции лояльности.

В зависимости от поведения в ходе выполнения трудовых функций и лояльности к нанимателю выделяются **9 категорий трудящихся**. В таблице 3 представлена классификация работников с позиции лояльности.

Таблица 3

Классификация работников с позиции лояльности

Типы сотрудников с позиции лояльности	
Тип	Характеристика
Гипертимный	Активный, общительный сотрудник, проявляющий лояльность не к конкретной личности, а к должности руководителя как таковой.
Аустический	Лоялен к компании и руководству, но никак не проявляет это внешне, при этом обладает высокими профессиональными качествами.
Лабильный	Сотрудник, преданный компании, но характеризующийся перепадами настроения.
Демонстративный	Работник устраивает театрализованное шоу, редко бывает настоящим профессионалом. Меняет работу при возникновении ощущения «непризнанности».
Психастенический	Рационален, сообразителен, но не уверен в себе, лоялен по моральным соображениям.
Застревающий	Теряет лояльность при малейших замечаниях к работе со стороны руководства, неспособен прислушиваться к критике.
Конформный	Приспосабливается к работодателю вместе с остальным коллективом, работает мало и часто вполсилы, нуждается в постоянном контроле руководства.
Неустойчивый	Преданность обеспечивается только постоянным давлением на него. Не обременен моральными принципами и ленив, не обладает деловой хваткой.
Циклоидный	Добрый, отзывчивый, но с резкими перепадами уровня работоспособности и настроения. Требует индивидуального подхода.

В зависимости от поведения сотрудника, подбирается стиль лидерства(руководства).

Стили лидерства

S 1 - Директивный стиль, или Лидерство путём приказа.

Лидер дает конкретные указания и следит за выполнением заданий. Основной способ лидерства - жесткая постановка целей и приказы.

S 2 - Наставнический стиль, или Лидерство путём продажи идей - совмещение высокой ориентированности на задачу и на людей.

Руководитель дает указания и следит за выполнением заданий, но при этом объясняет принятые решения подчинённому, предлагает высказывать свои идеи и предложения.

S 3 - Поддерживающий стиль, или Лидерство путём участия в организации процесса работы - высокая ориентация на людей и низкая - на задачу.

Лидер поддерживает и помогает своим подчиненным в их работе. Лидер участвует в процессе принятия решений, но решения принимаются в большей степени подчиненными.

S 4 - Делегирующий стиль, или Лидерство путём делегирования.

Лидер передает полномочия, права и ответственность другим членам команды.

Таблица 4

Стили лидерства

Поощрять Участвовать Сотрудничать S3	«Продавать» Объяснять Прояснять Убеждать S2
Делегировать Наблюдать Отслеживать Завершать S4	 Говорить Указывать Направлять S1

Повышение исполнительского потенциала сотрудников в зависимости от поведенческих типов(по степени вовлеченности и профессионализму и в зависимости от их профессиональных склонностей) представим в виде таблицы 5.

Таблица 5

Повышение исполнительского потенциала сотрудников

Поведение по степени вовлеченности и профессионализму	Стили лидерства	Поведение в зависимости от их профессиональных склонностей	Стили лидерства
- Фанатик	S3	- Деятель	S 2
- Хороший профессионал	S 3	- Мыслитель	S 1
- Плохой сотрудник	S1	- Теоретик	S4
		- Прагматик	S3

Таблица 6

Уровень развития сотрудников и стили управления			
Уровень сотрудников		Стиль управления	
Р 1	«Неспособен, но настроен»	Р1 –S 1	мотивирован, но непрофессионален – нужны директивы
Р 2	«Неспособен и не настроен»	Р2 – S2	не мотивирован и непрофессионален – нужно натаскивание
Р 3	«Способен, но не настроен»	Р3 – S 3	профессионален, но не мотивирован – нужна поддержка
Р 4	«Способен и настроен»	Р4 – S 4	мотивирован и профессионален – нужно делегирование

Уровни сотрудников

Два основных критерия, на основании которых сотрудника можно отнести к тому или иному уровню развития по отношению к задаче, – **профессионализм и мотивация.**

Р 1 — «Неспособен, но настроен».

Профессионализм: только базовые знания.

Мотивация: высокая, много энтузиазма.

Например, выпускник ВУЗа. Образно говоря, это «новичок-энтузиаст».

Р 2 — «Неспособен и не настроен».

Профессионализм: есть знания и навыки

Мотивация: низко мотивирован/демотивирован

Например, не оправдались ожидания от работы, идеи не встретили отклика со стороны лидера, перестал верить в компанию.

Р 3 — «Способен, но не настроен».

Профессионализм: есть знания и хорошо развитые навыки для выполнения задачи

Мотивация: уверенность в себе и своих силах неустойчива, что может влиять на мотивацию

Например, сотруднику нужно дать понять, что ему доверяют — сотрудник должен осознать, что ему позволяют быть самостоятельным.

Р 4 — «Способен и настроен».

Профессионализм: мастерское владение навыками

Мотивация: мотивирован и уверен в себе.

Речь идет именно **о развитии сотрудников по отношению к задаче**. Один и тот же человек может быть на разных ступенях развития по отношению к разным задачам. Одни уже даются ему легко, а другие – еще сложно. Соответственно, и **стиль управления ситуативен.**

Каждому уровню развития сотрудника по отношению к задаче соответствует свой стиль управления:

Р1 –S 1 : мотивирован, но непрофессионален – нужны директивы

Для сотрудника уровня Р1 («Не способен, но настроен») четко ставим задачу и даем инструкции. Сотрудник нуждается в контроле.

Р2 – **S**2: не мотивирован и непрофессионален – нужно натаскивание

Сотруднику уровня Р2 («Не способен и не настроен») нужны и директивы, и поддержка лидера, поэтому оптимальным будет наставнический стиль (**S**2). Вы натаскиваете сотрудника, повышая его профессионализм.

Р3 – S 3: профессионален, но не мотивирован – нужна поддержка

Сотрудник уровня Р3 способен к решению задачи, но не настроен. У него все в порядке и со знаниями, и с навыками, проблема только с мотивацией и уверенностью в себе. Соответственно, лидер выбирает поддерживающий стиль (**S** 3), чтобы сотрудник осознал, что ему позволяют быть самостоятельным – его идеи находят отклик и конвертируются в рабочие успехи.

Р4 – S 4: мотивирован и профессионален – нужно делегирование

Мотивированный, опытный и способный на решение задач сотрудник уровня Р4 («Способен и настроен») может руководить и применять развивающие стили лидерства к менее опытным сотрудникам.

Теория ситуационного лидерства предполагает учёт двух осей — **уверенность и мотивация**. Главную роль играет взаимодействие этих осей.

Уверенность базируется на **компетентности**, мотивация проявляется в **самоотдаче** в работе.

Модель ситуационного лидерства делит сотрудников на четыре типа согласно четырём квадрантам:

D1 - сотрудники с более низким уровнем компетентности, но высокой мотивацией.

D2 - сотрудники с низким уровнем компетентности и низкой мотивацией.

D3 - сотрудники с высоким уровнем компетентности, но низкой мотивацией.

D4 - сотрудники с высоким уровнем компетентности и высокой мотивацией.

Под компетентностью понимают набор знаний, умений и навыков, которые можно приобрести в ходе обучения или на практике. Например, ведение переговоров, управление конфликтами, управление временем.

Компетентность включает в себя две составляющие: уверенность и мотивацию. Благодаря уверенности сотрудник точно знает, что задача ему по силам, благодаря мотивации ему интересно этим заниматься и он стремится довести работу до конца.

Компетентность касается отдельных направлений заданий или сфер. Не бывает общей компетентности человека. Например, у руководителя может быть высокая компетентность в руководстве людьми, но слабая в финансовых вопросах.

Но низкая компетентность в вопросах финансов вовсе не влияет на высокие показатели работы такого руководителя. Его сильные стороны, как и должно быть при его роли, — умение коммуницировать, обучать людей, хорошо знать процессы производства. Ему вовсе не нужно, и он сам не желает разбираться в финансовых вопросах. Он не хочет углубляться в них и избегает подобных заданий. О нем можно сказать, что у него слабая компетентность в финансовой сфере.

Рассмотрим типы компетентности в разрезе теории ситуационного лидерства.

Типы развития компетентности и необходимые стили руководства

D1. Новички

По теории ситуационного лидерства, это сотрудники, которые получили новое для себя задание. Они горят желанием выполнить все лучшим образом, но опыта ещё мало. Это энтузиасты, чаще всего молодые люди, вчерашние студенты без опыта работы.

У таких сотрудников часто появляется идея организовать все иначе, так, как они встречали в теории. Часто им кажется, что все неправильно, и только они в курсе, как все устроить.

За ними нужно присматривать, поскольку без должного опыта они могут нанести ущерб предприятию.

Как руководить сотрудниками типа D1. Учитывая высокий уровень мотивации таких сотрудников, поддержка им не требуется. Больше всего они нуждаются в получении практики. Им полезно ставить краткосрочные цели и обеспечивать постоянную обратную связь. Такие сотрудники очень нуждаются в обсуждении результатов их работы. К сожалению, руководителям часто не хватает времени пообщаться с новичками, поэтому лучшим решением было бы делегировать кому-либо из старших обязанность курировать новоприбывшего. Обучение, инструкции, советы, обсуждение

выполненного — все это поможет новичку приобрести необходимый опыт максимально быстро.

D2. Разочарованные

По теории ситуационного лидерства это сотрудники, у которых пропал интерес к работе. У них низкий уровень компетентности, или даже средний, но это мало что меняет, поскольку они на этот момент потеряли всякий интерес к работе и уверенность в своих силах. Не приобретя достаточных знаний и навыков, они успели разочароваться и потерять иллюзии.

Работают такие чаще всего недавно — полгода-год — но уже успели показать, что их амбиции слишком высоки. Понять, что все не так радужно, как представлялось, им ещё предстоит. Они в состоянии кризиса, с обломанными крыльями. Но они на пороге понимания, что работа тяжелее, чем казалось, усилий и старательности придётся прилагать больше, а продукты изучать глубже. К сожалению, чаще всего им необходимо сначала пройти путь выбора другого места работы, поскольку поначалу им обычно кажется, что все дело в неудачной компании.

Как руководить сотрудниками типа D2. Прежде всего таким сотрудникам нужно внимание и руководство. Они нуждаются в постоянной обратной связи, поскольку ещё неопытные. Им нужно участие, поддержка, признание, все, что способно поднять их самооценку.

Ставя задачу представителям типа D2, нужно объяснять, что именно должно быть сделано, как это делается, в чем суть задания. Таких сотрудников важно подбадривать, вдохновлять, привлекать к принятию общих решений.

При таких условиях сотрудника можно удержать в компании и помочь ему перейти в другую стадию своего развития, укрепив навыки и подняв самооценку.

D3, Осмотрительные

К типу D3 в ситуационном лидерстве относятся способные сотрудники, но с недостаточной уверенностью в себе. Они имеют сильные компетентности, но низкую самооценку. Они осторожны, осмотрительны, сомневающиеся, или скучающие. К этому же типу относятся сотрудники, у которых высокая компетентность, но рутина ослабила пыл, мотивация пропала, азарт растерян. Это часто связано с однотипностью задач, отсутствием чего-либо нового.

Если руководитель обещает новое интересное задание, они относятся к этому с пессимизмом и скептически.

Как руководить сотрудниками типа D3. Таким сотрудникам не нужны советы и поддержка — они и без того хорошо знают свою работу. Но их нужно выслушивать. Им полезно участвовать в принятии решений, лидер должен вовлекать их в общие дела, должен задавать им вопросы и прислушиваться к их мнению. Меньше всего они нуждаются в директорском стиле руководства. Им нужно помочь укрепить уверенность в себе и найти мотивацию.

Они теряют интерес к работе при чрезмерном контроле, поскольку при их профессионализме контроль воспринимается как признак недоверия.

D4, Самодостаточные

В ситуационном лидерстве к этому типу относится сотрудник, которого характеризуют три черты:

Самодостаточность.

Самомотивация.

Уверенность в себе.

Эти сотрудники сами ставят себе цели, умеют их достигать, способны сами себя мотивировать и отличаются высокой самооценкой. Считается, что в каждой команде желателен хотя бы один такой сотрудник.

Для руководителя это "правая рука", поскольку на него можно положиться и получить поддержку в новых проектах и начинаниях. Такой сотрудник не опасаясь и не сомневаясь возьмётся на новые вызовы и эксперименты. Он умеет работать самостоятельно и практически не требует поддержки и корректировок.

Как руководить сотрудниками типа D4. Казалось бы, сотрудники типа D4 - настоящая находка для лидера, с которым не может быть проблем. Однако такие сотрудники могут нести в себе риски.

Руководители полностью доверяют таким сотрудникам, соответственно оставляют их наедине с собой, совсем не уделяя им внимания. В результате представители типа D4 оказываются будто за бортом жизни команды.

Заметив высокую степень самостоятельности и профессионализма таких сотрудников, другие компании могут захотеть их перекупить. При отсутствии ощущения единения с коллективом они могут принять предложение и уйти в другую компанию. Они нуждаются в оценке и внимании, пусть даже минимальном.

Есть риск перегрузить такого сотрудниками заданиями. Имея высокую мотивацию, они часто соглашаются на любые задачи, а будучи ответственным, выполняют эти задачи качественно и в срок. Если никто не будет следить за количеством задач, от постоянной чрезмерной нагрузки они могут перегореть.

Лидер должен ценить таких сотрудников, поддерживать их развитие и рост, беречь их от выгорания, заботиться об их своевременном отдыхе и передышке.

Стили руководства

В ситуационном лидерстве также определены стили руководства, которые применяются соответственно к четырём стилям развития сотрудников.

С1. Директивный стиль. Управление путём чётких указаний. Предполагает жёсткую постановку целей, раздачу конкретных заданий и отслеживание их выполнения. Этот стиль характерен высокой ориентацией на задаче, и низкой — на исполнителе.

С2. Наставнический стиль. Предполагает ориентированность как на задачу, так и на исполнителя. Руководитель даёт задачу и следит за её

выполнением, но объясняет её суть и смысл, делится аргументами и обоснованиями. Сотруднику предлагает делиться идеями.

С3. Поддерживающий стиль. Этот стиль предполагает участие лидера в управлении через организацию рабочего процесса. В этом стиле руководства главное — люди. Решение принимает сотрудник, он же участвует в принятии важных решений коллектива.

С4. Делегирующий стиль. Это руководство через делегирование. Оно почти не ориентировано ни на людей, ни на задачи. Руководитель передаёт подчинённому право принимать любые решения и брать ответственность за результаты своей работы.

В зависимости от вида сотрудника выбирается стиль руководства, таблица 7.

Таблица 7

Стили руководства в зависимости от видов сотрудников

Стили руководства			
С1. Директивный стиль	**С3. Поддерживающий стиль**	**С2. Наставнический стиль.**	**С4. Делегирующий стиль**
Виды сотрудников			
сотрудники с высоким уровнем компетентности и высокой мотивацией.	сотрудники с высоким уровнем компетентности, но низкой мотивацией.	сотрудники с низким уровнем компетентности и низкой мотивацией.	сотрудники с более низким уровнем компетентности, но высокой мотивацией.
Д4	Д3	Д2	Д1

Потенциал -это черты личности, интеллектуальные способности и особенности мотивации, которые помогают добиться успеха в определенной деятельности. Это то, что находится в зоне ближайшего развития, но скрыто от глаз.

Многие компании оценивают не только компетенции («здесь и сейчас»), но и потенциал («что будет дальше»). В нестабильное время, когда

горизонты планирования сжаты, бизнесу особенно важно видеть спрятанные в сотрудниках ресурсы и возможности.

Внутренний потенциал сотрудников – это умения, навыки и качества, которые могут быть полезны для компании, в случае правильных действий работодателя по отношению к ним.

Шаги повышения исполнительского потенциала работников можно представить в виде таблицы 8.

Таблица 8

Шаги повышения исполнительского потенциала работников

Шаги	Действия
1.	оценка (аттестация);
2.	обучение (внутреннее и внешнее, индивидуальное и корпоративное, единоразовое и периодическое);
3.	мотивация (материальная или нематериальная);
4.	создание ситуации конкуренции в рабочем процессе;
5.	коучинг(Коучинг - метод обучения, в процессе которого человек, называющийся «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели).

Список литературы

1)Как и зачем оценивать потенциал сотрудников [Электронная версия][Ресурс: https://huntflow.ru/blog/potential/?ysclid=lcyokh3ft382179521]
2)Какие типы сотрудников встречаются в компаниях [Электронная версия][Ресурс: https://testwork.io/blog/tipy-sotrudnikov/?ysclid=lcyuyt7u5w494229531]
3)Ситуационное лидерство и 4 уровня развития сотрудника [Электронная версия][Ресурс: https://vsetreningi.ru/articles/situacionnoe_liderstvo_i_4_urovnya_razvitiya_sotrudnika/]
4) 4 стиля руководства и 4 уровня развития сотрудников [Электронная версия][Ресурс: https://blog.alevi.ru/management/situacionnoe-liderstvo/?ysclid=lcypbb884y617089298]