

## SOFT SKILLS СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Многие спикеры и гуру менеджмента говорят о том, что soft skills — «мягкие» навыки — сегодня считаются залогом успеха современного руководителя. Важно определить, какие из этих навыков действительно необходимы лидерам бизнеса на каждом этапе существования компании. В статье автор на конкретном примере описывает модель развития компетенций руководителя, в частности его «мягких» навыков.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** компетенции лидера, руководитель организации, soft skills, развитие лидеров, модель компетенций

### РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ

Развитие компетенций руководителей внутри компании — важнейшая задача HR-менеджера. Чтобы современному руководителю удавалось эффективно решать стоящие перед ним задачи, ему необходимо обладать особым набором способностей. Сегодня ему мало быть просто хорошим администратором, уметь планировать, считать затраты, оптимизировать бизнес-процессы — необходимо овладеть навыками выстраивания взаимоотношений с людьми, научиться получать выдающиеся результаты от рядовых сотрудников. О необходимости обучения и совершенствования навыков руководителей написано огромное количество книг и статей.

Soft skills — «мягкие» навыки. К таковым мы относим не зависящие от специфики конкретной работы или профессии навыки, тесно связанные с личностными качествами и установками (ответственность, дисциплина), а также социальным опытом (взаимодействие с людьми, работа в команде, эмоциональный интеллект)



**Гаршина Наталья Геннадьевна** — директор по организационному развитию и управлению персоналом ГК «Русконсалт», консультант по организационному развитию, ментор руководителей высшего и среднего звена, эксперт портала hr-tv.ru (г. Москва)

и менеджерскими способностями (управление временем, лидерство, решение проблем, критическое мышление).

Бизнес, о котором я хочу рассказать в данной статье, вышел на уровень, при котором от руководителей требовались качества, обеспечивающие прорывные идеи и изменения. Это было агентство полного цикла, которое занималось производством рекламного контента. Нестандартные идеи и инновации требовались постоянно. В составе холдинга было несколько подразделений, в том числе находящихся в разных регионах. Необходимо было создать систему кадрового резерва, обеспечивающую подготовку квалифицированных лидеров для управления проектами и структурными подразделениями компании.

Подготовку менеджеров мы начали с разработки модели компетенций — определения набора качеств, которые бы позволили руководителям добиться поставленных целей. Нам важно было создать модель, которая включала бы необходимые «мягкие» навыки и стала простым и понятным в использовании инструментом управления.

## ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Исходными данными для разработки модели компетенций являются стратегические цели бизнеса, образ первых лиц компании, бизнес-процессы, функциональные обязанности, показатели эффективности и т.д. Процедура разработки модели компетенций — это тема отдельной статьи.

Исходя из имеющихся исходных данных мы определили четыре ключевых навыка руководителя, необходимых для эффективного достижения бизнес-целей на том этапе развития, на котором компания находилась в тот момент:

- 1) саморазвитие и самосовершенствование;
- 2) системное мышление;
- 3) развитие подчиненных;
- 4) коммуникативные и интерактивные навыки.

Определяя эти качества как значимые и необходимые для руководителей бизнеса, мы исходили из того, что для успешной конкуренции скорость изменений внутри организации должна быть как минимум не ниже скорости изменений во внешней среде. Чтобы компания была высококонкурентной, руководителям необходимо постоянно развиваться как в профессиональном плане, так и личностно, поэтому способность и готовность к саморазвитию и самосовершенствованию — это ключевая компетенция для руководителя и его личная ответственность.

Сложность и многообразие факторов, влияющих на принятие решений в бизнесе, требуют наличия системного мышления, которое мы определили как умение видеть ситуацию в целом, понимать причинно-следственные связи и учитывать риски собственного действия или бездействия. Приходящие на работу молодые сотрудники имеют определенные ожидания относительно своего профессионального развития. Интересные задачи и смысл деятельности становятся для них ключевыми при выборе работы, и руководители должны создавать условия для их профессионального роста, быть наставниками для них, ставить перед работниками амбициозные цели и помогать в их достижении.

Кроме перечисленного руководителю необходимы коммуникативные навыки, умение использовать интерактивные и игровые технологии в управлении. Наличие соответствующих компетенций позволяет менеджерам выявлять возникающие у сотрудников лучшие идеи. При использовании навыка ведения групповой дискуссии креативные совещания дают отличные результаты.

Для рассматриваемой в статье компании, как уже упоминалось, критически важно было постоянно генерировать новые прорывные идеи. Учитывая то, что русский язык позволяет описывать одни и те же предметы и явления разными словами, мы провели серьезную работу по уточнению формулировок. Нам важно было не то, как именно названа компетенция, а главным образом то,

что конкретно мы понимаем под тем или иным термином, поэтому мы разложили каждую компетенцию на набор поведенческих индикаторов и описали их. Индикаторы мы определили на основе наблюдения за сотрудниками, а также исходя из ряда других параметров: экспертное мнение, наблюдение за успешными лидерами, соответствие поведения сотрудника целям бизнеса и т.д.

Для своей модели компетенций, включающей soft skills, мы определили четыре уровня развития навыков: непригодный, развивающийся, эксперт и наставник (табл. 1).

Мы установили: если сотрудник демонстрирует поведение, совпадающее с индикаторами уровня «непригодный», то необходимо серьезно проанализировать целесообразность его нахождения на руководящей должности или выдвижения в кадровый резерв. Те, кто способен работать над собой, попадают в категорию «развивающийся». Для них необходимо разработать индивидуальную программу и оказать помощь в совершенствовании требуемых навыков. Эксперт демонстрирует эталонное поведение, а наставник задает стандарты поведения и способен обучать других.

Рассмотрим типы индикаторов на примере двух уровней: непригодный и эксперт.

### Саморазвитие и самосовершенствование

Мы определили, что для нас означают понятия «саморазвитие» и «самосовершенствование». Среди индикаторов:

- открытость знаниям;
- самообразование;
- анализ прежнего опыта (табл. 2).

### Системное мышление

Для уточнения смысла компетенции «системное мышление» мы выделили четыре индикатора (табл. 3):

- механизм принятия решений;
- влияние эмоций на принятие решений;
- анализ при принятии решений;
- учет последствий принятых решений.

### Развитие подчиненных

Данную компетенцию мы раскрыли через три индикатора (табл. 4):

- планирование развития подчиненных;
- наставничество;
- предоставление обратной связи подчиненным.

### Коммуникативные и интерактивные компетенции

Индикаторы этого типа компетенций мы определили так (табл. 5):

- вербальное донесение информации до сотрудников;
- уровень эмоциональной культуры;
- интерактивные технологии в управлении;
- игровые технологии в управлении.

**Таблица 1.** Четыре уровня развития навыков

Уровни	Характеристика уровней
Непригодный	Недопустимый уровень. Сотрудник не готов к роли руководителя
Развивающийся	Перспективный сотрудник, его навыки требуют развития
Эксперт	Руководитель, демонстрирующий эталонное поведение
Наставник	Руководитель, демонстрирующий высший уровень мастерства

**Таблица 2.** Индикаторы компетенций «саморазвитие» и «самосовершенствование»

Индикатор	Непригодный	Эксперт
Открытость знаниям	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Не изучает информацию об изменениях и новациях в своей области</li> <li>■ Не использует инструменты, позволяющие сделать работу эффективнее</li> <li>■ В работе опирается только на собственный опыт, без анализа его актуальности для новых бизнес-задач</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Регулярно осуществляет поиск информации об изменениях и появлении новых разработок в своей области</li> <li>■ Использует возможности сделать работу эффективнее, применяя новые знания, навыки, технологии и т.д.</li> </ul>
Самообразование	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Не предпринимает практических шагов по саморазвитию, не изучает специальную литературу, не использует возможности для личностного и профессионального развития</li> <li>■ Не ставит цели для профессионального роста, не повышает квалификацию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Предпринимает практические шаги по саморазвитию (изучает специальную литературу, посещает семинары и пр.)</li> <li>■ Берется за решение более сложных задач с целью профессионального развития</li> <li>■ Ставит конкретные цели для профессионального роста с учетом развития компании</li> </ul>
Анализ прежнего опыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Не анализирует и не использует опыт конкурентов, коллег, партнеров</li> <li>■ Не подвергает разбору собственные ошибки для повышения профессионального уровня или личностного развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Использует удачный опыт конкурентов, коллег и партнеров или их ошибки для повышения профессионального уровня</li> <li>■ Анализирует неудачный опыт для улучшения эффективности своей работы или работы команды в будущем</li> </ul>

**Таблица 3.** Индикаторы компетенции «системное мышление»

Индикатор	Непригодный	Эксперт
Механизм принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Решения принимает либо спонтанно и необдуманно, либо слишком медленно и/или только по аналогии, без учета изменившихся обстоятельств</li> <li>■ Оттягивает принятие решений, находящихся в пределах его полномочий, либо не принимает их совсем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Учитывает взаимосвязь составляющих проблемы из разных областей, делает правильные выводы о причинах возникновения проблем</li> <li>■ Своевременно принимает решения в рамках собственных полномочий, берет на себя ответственность за принятые решения</li> </ul>
Влияние эмоций на принятие решений	Принимает импульсивные решения под воздействием эмоций и/или настроения и/или в зависимости от личности людей, в интересах которых принимается решение	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Осознает собственные эмоции, управляет ими</li> <li>■ Не принимает решений под воздействием эмоций, импульсивно, без анализа текущей ситуации</li> </ul>
Анализ при принятии решений	Не проводит анализа при принятии решений, не производит выбор альтернатив и/или вариантов в зависимости от ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Принимает решения, опираясь на максимальное количество факторов, влияющих на ситуацию</li> <li>■ Учитывает, как предложенное им решение отразится на деятельности других людей, подразделений, организаций</li> </ul>
Учет последствий принятых решений	Не видит взаимосвязи между принятыми решениями и последствиями; если принятое решение имеет негативные последствия, ссылается только на внешние факторы без учета причинно-следственных связей	Принимает решения с учетом возможных последствий, в том числе в долгосрочной перспективе и с учетом влияния на других заинтересованных лиц или представителей команды проекта

Таблица 4. Индикаторы компетенции «развитие подчиненных»

Индикатор	Непригодный	Эксперт
Планирование развития подчиненных	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Не развивает подчиненных, не предпринимает никаких попыток для определения сфер, в которых необходимо развитие навыков, не контролирует этот процесс</li> <li>■ Подавляет инициативу подчиненных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Определяет области, в которых необходимо развивать подчиненных, на основе их сильных и слабых сторон, разрабатывает индивидуальные планы и отслеживает результаты развития</li> <li>■ Помогает сотрудникам планировать развитие и заниматься самообразованием</li> </ul>
Наставничество	Не осуществляет функции наставника, сводит обучение к раздаче указаний, не адаптирует их к новым задачам и индивидуальным особенностям сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Разрабатывает и реализует планы подготовки сотрудников к новым задачам, эффективно проводит их адаптацию</li> <li>■ Осуществляет наставничество исходя из индивидуальных особенностей сотрудников</li> </ul>
Предоставление обратной связи подчиненным	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Не предоставляет конструктивной обратной связи</li> <li>■ Критикует подчиненных, использует исключительно негативные оценки</li> </ul>	Использует в общении с подчиненными технологии предоставления конструктивной обратной связи

Таблица 5. Индикаторы коммуникативных и интерактивных компетенций

Индикатор	Непригодный	Эксперт
Вербальное донесение информации до сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Нечетко формулирует мысли, задействует околоречевые средства и слова-паразиты</li> <li>■ Использует один и тот же стиль общения без учета особенностей собеседника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Выражает мысли четко, без слов-паразитов, околоречевых средств общения</li> <li>■ Доказывает свою точку зрения без применения давления, крика, запугивания и т.д., выбирает стиль общения в зависимости от собеседника</li> </ul>
Уровень эмоциональной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Проявляет агрессивное поведение, авторитарное давление</li> <li>■ Не распознает эмоциональное состояние собеседника и не выбирает соответствующий стиль общения, провоцирует конфликты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Строит отношения исходя из типа личности собеседника и его эмоционального состояния, распознает вербальные и невербальные сигналы собеседника</li> <li>■ Строит общение, уважая чувства других людей</li> </ul>
Интерактивные технологии в управлении	Испытывает трудности в управлении групповым взаимодействием команды, не использует технологии управления групповой дискуссией, полемикой	Управляет групповой дискуссией, используя для этого специальные коммуникативные технологии; организует эффективную командную работу, четко формулирует цели взаимодействия, проблемы, грамотно проводит инструктаж
Игровые технологии в управлении	Не создает творческую атмосферу для развития потенциала сотрудников, повышения эффективности обучения или проведения совещаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Применяет игровые технологии в обучении сотрудников и наставничестве, использует приемы создания творческой атмосферы и инструменты для генерирования новых идей</li> <li>■ Оказывает психологическую поддержку сотрудникам в процессе деловых игр, группового обсуждения, обучения и т.д.</li> </ul>

## ВНЕДРЕНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Итак, мы разработали модель компетенции — своего рода систему координат, позволяющую уточнить требования к руководителям в части развития их «мягких» навыков. После этого нам предстояло внедрить данную модель в практику управления компании. Процесс внедрения модели компетенций, как и любого нововведения, заслуживает отдельной статьи, поэтому лишь коротко опишу наши дальнейшие действия.

Для начала мы провели оценку руководителей и кадрового резерва по разработанной модели компетенций. По итогам этой оценки мы определили индивидуальный план развития для каждого руководителя и сотрудников с высоким потенциалом («развивающихся» в нашей терминологии). Индивидуальный план включал конкретные инструменты и сроки развития навыков (табл. 6).

Для поддержания культуры постоянного развития лидеров мы внедрили систему наставничества и менторинга. Это позволило осуществлять подготовку руководителей проектов и менеджеров на постоянной основе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководить людьми — это особая профессия, достижения в которой зависят не только от знаний предметной области, но и от навыков руководителя, не относящихся непосредственно к профессиональной сфере, но существенно влияющих на результат его работы. Эффективный лидер сегодня — это менеджер, у которого есть добровольно идущие за ним последователи. Как писал Д. Майстер в книге «Истинный профессионализм»<sup>1</sup>, «повести за собой профессионалов непросто. Прежде чем они признают нового лидера (не говоря уже о том, чтобы такой лидер добился успеха), действующие самостоятельно профессионалы должны согласиться поддаться влиянию со стороны такого человека».

Современному лидеру необходимо обладать целым набором навыков, которые позволят развивать отношения с людьми, эффективно действовать в критических ситуациях, контролировать свое состояние, уметь убеждать, вести групповые дискуссии и создавать атмосферу для генерирования прорывных нестандартных идей. За этими навыками будущее. Развивайте своих лидеров, чтобы они развивали ваш бизнес.

Таблица 6. Шаблон индивидуального плана развития

Навык, требующий развития	Что я буду делать, чтобы развить эту компетенцию	Срок	Необходимые ресурсы	Результаты

*Редакция благодарит М. Сипатову за помощь в подготовке статьи.*

<sup>1</sup> Майстер Д. Истинный профессионализм. — М.: Альпина Паблишер, 2005.