УДК 658.3

ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА МЯГКИХ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЯ

Федорова Г.В.,
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского», Нижний Новгород,
email: galina052011@yandex.ru

Жулькова Ю.Н.,
ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», Нижний Новгород

Челнокова Е.А.,
ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», Нижний Новгород

Аннотация. *В статье рассматривается возрастающая роль soft-skills как для рядовых работников, так и для руководства компании в целом. Целью исследования являются обоснование и оценка значения мягких навыков в повышении эффективности управленческой деятельности. Выделены основные группы мягких навыков, рассмотрены более подробно определенные навыки данных групп. Представлены основные методы развития soft-skills, дана их характеристика, а также рекомендации по каждому методу для более эффективного использования. С целью оценки мягких навыков проанализированы наиболее распространенные в российской практике подходы. В результате исследования на основе методов анализа, синтеза, обобщения теоретического материала был сделан вывод о необходимости развития soft-skills менеджера, что позволяет не только добиться карьерного роста, но и является важным фактором эффективного управления бизнесом.*

Ключевые слова: soft-skills, мягкие навыки, навыки коммуникации, навыки саморазвития, управленческие навыки, методы развития soft-skills, оценка soft-skills.

FORMATION AND EVALUATION OF SOFT LEADERSHIP SKILLS

Fedorova G.V.,
Lobachevsky University, Nizhny Novgorod,
email: galina052011@yandex.ru

Zhulkova Yu.N.,
Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod

Chelnokova E.A.,
Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod

Abstract. *The article examines the increasing role of soft-skills both for ordinary employees and for the company's management as a whole. The purpose of the study is to substantiate and evaluate the importance of soft skills in improving the effectiveness of management activities. The main groups of soft skills are highlighted, and certain*

skills of these groups are considered in more detail. The main methods of soft-skills development are presented, their characteristics are given, as well as recommendations for each method for more effective use. In order to assess soft skills, the most common approaches in Russian practice are analyzed. As a result of the research, based on the methods of analysis, synthesis, generalization of theoretical material, it was concluded that it is necessary to develop soft-skills of a manager, which allows not only to achieve career growth, but also is an important factor in effective business management.

Keywords: soft-skills, communication skills, self-development skills, management skills, soft-skills development methods, soft-skills assessment.

В последнее время роль soft-skills или мягких навыков возросла. Это можно отметить не только в отношении развития карьеры отдельных работников, повышения эффективности управления организацией, но и роста бизнеса в целом. В научной литературе не утихает спор о том, что в большей степени важнее: hard-skills или soft-skills. Ещё проведенные в далеком 1918 г. исследования Гарвардским университетом, Фондом Карнеги и Стэнфордским исследовательским центром, показали, что 85% успеха в работе зависит от хорошо развитых социальных навыков и навыков работы с людьми, и только 15% успеха в работе зависит от технических навыков и знаний (жестких навыков) [1-3]. Таким образом, более 100 лет мы знаем, что навыки межличностного общения, саморазвития, лидерские навыки имеют решающее значение для успеха любой организации. И современные исследования, проводимые различными организациями, социологическими институтами подтверждают важность мягких навыков как при приеме работников, их развития в процессе работы, так и для повышения результативности менеджеров, высшего руководства. В частности, в Ribas Hotels Group при подборе на руководящие позиции 80% внимания сосредотачивают на гибкие навыки кандидата и только 20% обращают на профессиональные [1,4].

Таким образом, мягкие навыки являются важным фактором личного развития и результативности управления компанией. В связи с этим поставлена цель исследования – обоснование и оценка значения мягких навыков в повышении эффективности управленческой деятельности. В статье рассматриваются следующие задачи: определение и характеристика основных групп навыков, изучение основных методов развития и оценки soft-skills. Для исследования используются методы анализа, синтеза, изучения и обобщения теоретического материала с целью всестороннего изучения данного вопроса.

Материал и методы исследования

Развитие мягких навыков требует достаточно длительного времени и лучше использовать несколько инструментов для формирования одного навыка. В идеале следует разработать индивидуальный план развития, который будет включать в себя программу первостепенных целей развития, основные этапы и комплекс мероприятий для формирования каждого навыка.

В таблице 1 показаны основные методы, дана их характеристика, а также рекомендации с целью более результативного использования того или иного метода развития soft-skills [1,5,6].

Таблица 1

Методы развития soft-skills

Метод	Рекомендации по использованию метода
Самообучение Самостоятельное изучение информации о методах, подходах в исследуемой области	чтение литературы (книг, статей, блогов, материалов тренингов). Отмечайте интересные, оригинальные идеи, которые помогут в развитии нужных навыков; анализ собственных профессиональных достижений, применяемых методов, которые привели к успеху
Развитие в процессе работы/учебы Поиск и использование эффективных методов с целью решения профессиональных задач и развития определенного навыка	используйте в своей работе изученные новые методы, подходы, идеи; постепенно расширяйте диапазон решаемых задач, учитывая свои способности и открывающиеся возможности, решайте более сложные задачи в сравнении с существующими
Использование обратной связи Получение оценки с разных сторон и точек зрения о результатах освоения навыка	на регулярной основе получайте как положительную, так и отрицательную обратную связь, что позволит со стороны посмотреть на свои сильные и слабые стороны; запрашивайте оценку не только от ментора, но и от других специалистов, которые обладают навыком на высоком уровне, выполняют качественно свою работу по заранее обговоренным интересующим моментам; делайте оценку обратной связи, если что-то непонятно, задавайте вопросы, проясняющие суть полученной информации; используйте советы для решения проблем при реализации проектов в будущем
Ментворкинг Взаимодействие со специалистами, обладающими высоким уровнем развития определенной компетенции, работа с наставником, обучение у ментора, являющимся профессионалом в своей области	найти ментора можно как на работе, так и на профессиональных мероприятиях. Изучите историю его успеха, общайтесь периодически, задавайте интересующие Вас вопросы; старайтесь совместно выполнять работу с коллегами, обладающими навыками на более высоком уровне; наблюдайте за работой экспертов, просите рекомендации, как вести себя в той или иной ситуации; когда навык будет развит достаточно хорошо, возьмите ученика. Это эффективный способ дальнейшего совершенствования своего умения
Обучение на тренингах, мастер-классах Обучение может быть как на бесплатной основе, так и платным	выбирайте курс или мастер-класс, соответствующий Вашему уровню. Занятия должны включать в себя материал, который поможет сформировать или усовершенствовать важное качество, искомый навык; ставьте определенные цели перед обучением. Активно обсуждайте, задавайте вопросы по изучаемому материалу; старайтесь отображать на занятиях реальные ситуации, с которыми сталкиваетесь на работе, что позволит добиться лучших результатов обучения; не рассчитывайте, что новый навык сразу выработается. Нужна практика. Параллельно с обучением пробуйте новые знания в своей практической деятельности
Специальные задания Самостоятельные упражнения, позволяющие развить выбранный навык или избавиться от вредной привычки	выбранные упражнения должны проводиться на регулярной основе, только так можно добиться определенного результата; по мере выполнения следует усложнять занятия с целью лучшего развития качества или избавления от ненужной привычки; делайте задание до тех пор, пока не выработается нужный навык или не освободитесь от вредного качества

Вне зависимости от используемого метода нужно следовать правилу: нельзя уповать на преподавателя, тренера, коучера, необходимо самому отвечать за процесс обучения. В целом можно представить общие рекомендации по soft-skills развитию [1,7]:

• Не следует одновременно рассматривать несколько навыков, нужно выбрать более приоритетное в настоящее время направление, которое необходимо для реализации проекта, выполнения задания.

• Программа развития должна включать в себя различные формы обучения (2-3 инструмента развития на каждый навык). Совмещайте выбранные способы, например, читайте профессиональную литературу, используйте обратную связь, обучайтесь на опыте других. Это позволит быстрее достичь более качественные результаты.

• Необходимо оценивать уровень обладания навыка до обучения, это позволит более точно понять, что нужно достичь и разработать более действенный механизм развития.

• Анализируйте свои достижения в процессе обучения, при необходимости вносите соответствующие изменения в свой план развития, если замечаете, что развивающие действия не приносят должного эффекта. В заключение обязательно оцените полученный результат.

Результаты исследования и их обсуждение

Почему всё-таки необходимы мягкие навыки в сегодняшнем мире? Существует точка зрения, что успех во многом зависит от профессионального уровня человека. Но если отличный специалист не может заявить о себе на рынке, убедить окружающих в своём профессионализме, реализовать себя в обществе, в этом случае можно с уверенностью говорить о недостаточном уровне коммуникативных навыков.

Так, для управленцев очень необходим данный навык. Чем выше уровень руководителя, тем больше времени занимают коммуникации (для топ-менеджеров могут составлять до 90% рабочего времени) [4,8]. Это связано с тем, что необходимо вести контроль, управлять компанией, соответственно встречаться с менеджерами, находящимися в непосредственном подчинении. Вместе с тем для формирования имиджа компании в обществе следует проводить конференции, брифинги, участвовать в общественно значимых мероприятиях, работать с органами власти, партнерами, крупными клиентами. Кроме коммуникативной составляющей без лидерских качеств, навыков эффективного мышления невозможно вести за собой, проводить правильно делегирование обязанностей, эффективно принимать решения, брать ответственность за конечный результат работы всей команды. Ну, и, конечно, как и для любого специалиста, нужно саморазвитие, то есть навыки self-менеджмента. Всё это показывает необходимость развития мягких навыков для любого руководителя.

В литературе можно рассмотреть различные классификации гибких навыков. В статье выделим основные три группы soft-skills (см. рис. 1) [1,9].

Навыки коммуникации: умение слушать, убеждение и аргументация, ведение переговоров, умение вести спор и договариваться, проведение презентаций, самопрезентация, публичные выступления, нетворкинг, командная работа, нацеленность на результат, клиентоориентированность и др.

Рис. 1. *Классификация мягких навыков*

Коммуникация важна как в личном плане, так и в бизнесе. В частности, именно умение слушать может в итоге помочь добиться нужного результата в переговорах, т.к. позволяет определить главное в контексте сказанного, выбрать правильные аргументы, найти полезный компромисс, прийти к взаимовыгодному соглашению. И в этом случае собеседник будет более лояльно расположен к внимательному слушателю, соответственно вероятность возникновения конфликтной ситуации минимальна. С целью формирования и совершенствования навыков ведения переговоров, умения слушать, договариваться используются специальные техники, следуют определенным правилам.

При организации публичных выступлений, презентаций важно понимать то влияние, которое можно оказать на целевую аудиторию, тем самым получить желаемую ответную реакцию со стороны клиента. Здесь учитываются с одной стороны умение устного выступления и учет психологии аудитории с другой.

В последнее время получает развитие такое направление как нетворкинг, а именно построение бизнес-отношений, развитие полезных связей, круга общения. Можно выделить рекомендации по совершенствованию данного навыка для построения внутреннего нетворкинга [10,11]:

- в рабочее время старайтесь больше общаться в кофе-брейки, бизнес-ланчи. Находите общие темы, проявляйте настоящий интерес к собеседнику в ходе беседы;
- принимайте участие в корпоративных мероприятиях, где можно в непринужденной обстановке более тесно пообщаться со своими коллегами;
- принимайте участие в корпоративных чатах, созданных в компании сообществах.

При формировании межкорпоративного нетворкинга [10,11]:

- создайте профиль в социальных сетях, где укажите свои интересы, расскажите об успехах в работе, реализованных проектах;
- принимайте участие в мастер-классах, курсах, вебинарах;
- посещайте форумы, конференции, выставки по интересующим темам;
- участвуйте в общественно значимых мероприятиях, в благотворительной деятельности
- регистрируйтесь в клубах, сообществах по интересам. Активно участвуйте в чатах.

К базовым коммуникациям относится умение работать в команде. Многие работодатели отмечают данный навык в топ-10 самых важных качеств для соискателя [1]. Действительно, если команда работает как единый организм, то компания достигает большего успеха. Существуют простые правила совершенствования данного качества, основанные на взаимоуважении и взаимовыручки. Для усиления резюме соискателю следует выделять навык командной работы.

Навыки саморазвития: эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость, управление собственным развитием, планирование и целеполагание, тайм-менеджмент, рефлексия, навыки эффективного мышления, необходимые для self-менеджмента и др.

В настоящее время в условиях нестабильности стрессоустойчивость является ключевым навыком для руководителя. Насколько менеджер может быстро принять правильное решение в стрессовой ситуации, сохраняя спокойствие, зависит в целом стабильность деятельности компании, неизменные условия для работы коллектива. Для формирования данного навыка рекомендуется научиться мыслить позитивно, для чего используются специальные техники.

Управление собственным развитием включает в себя [1,12]:

- планирование и целеполагание. Умение ставить цели саморазвития, планировать их достижение;
- тайм-менеджмент (управление временем). Планирование тайм-менеджмента предполагает: выбор средств планирования (дневник, использование заметок в телефоне или специальных программ), расстановку приоритетов (в первую очередь нужно решать более важные задачи, для определения которых можно воспользоваться определенными приемами), концентрация и фокус (устранение отвлекающих факторов и сосредоточение сил на решении конкретной задачи), анализ и оптимизация (анализ продолжительности выполнения действий, корректировка при необходимости с целью оптимизации времени).
- самоорганизация (организация своего трудового процесса);
- самоконтроль.

Эмоциональный интеллект (EQ) – умение распознавать как свои, так и чужие эмоции. Это помогает понимать желания, мотивацию, намерения клиента, партнера, соответственно, можно разработать более эффективное предложение, которое будет оптимальным для всех заинтересованных сторон.

В определенной степени эмоциональный интеллект тесно связан с рефлексией – умением сознательно обращать внимание на свои мысли, эмоции, поведенческие поступки (саморефлексия), так и на чужие (коммуникативная рефлексия), когда оцениваются поступки, мотивации собеседника и благодаря этому выстраиваются более гармоничные отношения.

Управленческие навыки (лидерские навыки): управление исполнением, планирование, постановка задач сотрудникам, мотивирование, контроль реализации задач, наставничество, ситуационное руководство и лидерство, управление проектами, делегирование, гибкость в управлении, решение управленческих проблем, принятие управленческих решений, навыки эффективного мышления, в том числе тактическое и стратегическое мышление и др.

Следует отметить, что для менеджера управленческие навыки в определенной мере являются профессиональными, то есть тесно связаны с hard-skills. Нельзя отметить более или менее важные умения, все управленческие навыки важны для эффективного управления компанией, успешного ведения бизнеса, поддержания и укрепления прочных позиций на рынке. Каждый из навыков требует серьезной проработки, определенного опыта, знаний. Несомненно, авторитет руководителя играет ключевую роль в осуществлении управленческих функций, формировании управленческих навыков. Что дает авторитет для менеджера:

- решения выполняются, руководителю доверяют;
- установленные правила, порядки соблюдаются;

• в случае необходимости к руководителю обращаются за поддержкой. На босса надеются при решении возникающих проблем, разрешении сложных вопросов.

Авторитетный руководитель является лидером в организации. Можно выделить советы по формированию и укреплению авторитета [1,4]:

• при принятии решений следует использовать демократический стиль руководства, когда в процессе обсуждения участвуют сотрудники, они чувствую свою сопричастность к результатам компании;

• при внедрении решения ключевым становится авторитаризм. Принятая программа действий обязательно должна быть выполнена;

• ставить реальные, но интересные цели, способствующие развитию креативного подхода, мотивации персонала;

• разрабатывать альтернативные варианты с целью определения наиболее оптимального в сложившихся условиях;

• использовать действенную обратную связь;

• защищать своих сотрудников, а именно брать гнев вышестоящего руководства на себя. В то же время обязательно реагировать, если подчиненный, не ставя в известность своего непосредственного начальника, решает вопросы сразу у топ-менеджера.

В целом все группы навыков важны в развитии карьеры и достижении высоких результатов в работе. Кроме того, они взаимосвязаны и взаимозависимы. Так, навыки self-менеджмента помогают оптимально выстраивать саморазвитие, в свою очередь более результативно формируются коммуникативные умения. Всё это позволяет принимать более эффективные управленческие решения для выполнения определенных задач с учетом факторов внутренней и внешней среды. А сетевые графики, используемые в управлении проектами, можно использовать для более оперативного управления собственным развитием, в частности, в тайм-менеджменте.

С целью анализа развития и оценки уровня навыка используются специальные инструменты, шкалы, позволяющие оценивать качественные показатели, к которым относятся soft-skills. Рассмотрим наиболее распространенные в российской практике методы [1,4].

Психологические тесты. Для определения уровня коммуникативных навыков, организаторских способностей, эмоционального интеллекта и др. можно использовать тесты в книгах по психологии или пройти бесплатные тесты на сайтах в сети Интернета.

Дрейфусовская модель приобретения навыков («Пятиступенчатая модель умственной деятельности, задействованной в целенаправленном приобретении навыков»). Согласно данной модели человек проходит пять основных этапов становления специалиста в своей области:

I этап – Новичок (Novice). Работник строго следует правилам, ему необходим определенный алгоритм действий, по которому он может достаточно эффективно выполнять определенное задание. Но самому достаточно сложно самостоятельно принимать решения; недостаточно опыта, чтобы определить правильное направление решения проблемы.

II этап – Продвинутый начинающий (Advanced beginner). Такие работники начинают решать какие-то задачи самостоятельно, отходя от правил, воспользовавшись советами и учитывая небольшой приобретенный ранее опыт. Тем не менее есть определенные трудности с решением проблем, которые появляются, в том числе из-за того, что они не могут комплексно рассматривать решение возникающих трудностей.

III этап – Компетентный (Competent). Компетентные уже работают не по заданному алгоритму и могут решать новые задачи, устранять проблемы, с которыми ранее не сталкивались. Они могут учить новичков. Но им ещё не хватает опыта при определении приоритетов в целом.

IV этап – Опытный (Proficient). Рассматривает и решает проблемную ситуацию комплексно. Умеет эффективно расставлять приоритеты. Постоянно оценивает выполненную работу с целью определения более результативных методов, подходов в будущем. Такой работник может учиться, используя чужой опыт.

V этап – Эксперт (Expert). Эксперт – профессионал своего дела. Обладает большим объемом знаний, пишет статьи, книги, проводит тренинги. Эксперты постоянно ищут лучшие методы, подходы в работе, они всегда используют свои знания в правильном контексте. Эксперты понимают и решают сложившуюся ситуацию интуитивно, выбирая наиболее результативный инструментарий.

На основе описаний работник выбирает этап, на котором находится сформированность его исследуемого навыка, соответственно подбирает необходимый инструментарий, составляет план дальнейшего развития умения.

Личностные опросники (PQ, OPQ, OPQ32 – измеряют 32 личностных качества (шкалы), включают в себя 104 блока троичных утверждений) и ситуационные тесты на гибкие навыки. Личные опросники используются для оценки субъективных характеристик человека: чувств, отношений, мотивов и др. Выделяют основные виды:

- опросники черт личности. Наиболее распространенные опросники в HR, когда оцениваются отдельные черты, например, общительность, оптимизм, уровень самооценки, др.
- опросники типов личности. По набору исследуемых черт определяется тип личности. Редко используется работодателями.
- мотивационные опросники широко применяются в HR, включают в себя вопросы по мотивации (целям, побуждениям, ценностям, предпочтениям) и позволяют определить какой фактор мотивации использовать для работника с целью повышения эффективности его деятельности. Является обязательной частью теста для руководящего состава (например, опросника оценки компетенций участников конкурса «Лидеры России»)
- профориентационные опросники служат для анализа профессиональных знаний, умений, навыков работника.

Ситуационные тесты включают в себя анализ решения определенного задания (кейса). В зависимости от выбранного варианта решения можно оценить, например, коммуникативные навыки специалиста.

Выводы

Таким образом, оценка навыка, его уровня позволяет определить необходимость дальнейшего его развития и предполагает составление соответствующего плана развития, включающего в себя необходимый инструментарий из представленных в статье средств. Soft-skills является важнейшим механизмом в развитии личности, роста по карьерной лестнице, эффективной организации своего собственного бизнеса, что, несомненно, ведет к росту потребности в обучении мягким навыкам как для рядовых работников, так и для управленческого персонала.

Литература

1. Федорова Г.В., Макарычева И.В., Шишканова Г.А. Soft-skills как мотивация развития карьеры и бизнеса // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции. Н. Новгород: ННГУ им. Н.И.Лобачевского, 2024. С. 182-186.

2. Цаликова И.К., Пахотина С.В. Научные исследования по вопросам формирования soft skills (обзор данных в международных базах Scopus, Web of Science) // Образование и наука. 2019. Т. 21. № 8. С. 187-207.

3. Федорова Г.В., Макарычева И.В. Диагностика проблемы в процессе принятия управленческого решения // Управленческий учет. 2023. № 8. С. 354-359.

4. Fedorova G.V., Borisov S.A., Zakharova S.G., Makarycheva I.V., Rusakova T.Yu. Value of the decision-making mechanism in business management // IV International Scientific and Practical Conference «Sustainable Development and Green Growth on the Innovation Management Platform» (SDGG 2021) // E3S Web of Conferences. 2021. Vol. 291. P. 07003.

5. Федорова Г.В., Макарычева И.В., Шишканова Г.А. Принятие управленческих решений на основе методов линейного программирования // Актуальные вопросы управления: Сборник статей по итогам VIII Всероссийской научно-практической конференции. Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2022. С. 125-130.

6. Юстус С.В., Сухорукова Н.Г. «Мягкие навыки» (soft-skills) руководителя как фактор успешности бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2022. № 3 (140). С. 792-795.

7. Федорова Г.В., Шишканова Г.А. Анализ и оценка конкурентоспособности // Экономика и предпринимательство. 2018. № 8 (97). С. 651-655.

8. Афанасьева А.В. Важность развития soft-skills для руководителя // Управление проектами: карьера и бизнес: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, 2021. С. 9-11.

9. Гаршина Н.Г. Soft-skills современного руководителя // Управление развитием персонала. 2020. № 2. С. 136-141.

10. Сытник Т.В. «Soft-skills» как составляющая успеха эффективного руководителя// Россия молодая: Сборник материалов XIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / Редколлегия: К.С. Костиков (отв. ред.) и др. Кемерово, 2021. С. 105420.1-105420.5.

11. Захарова С.Г., Щетинин А.А. Креативные идеи для бизнеса в структуре многополярного мира // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам IX Всероссийской научно-практической конференции / Редколлегия: С.Н. Яшин и др. Нижний Новгород, 2023. С. 519-527.

12. Сафонова О.А. Роль soft-skills в управлении проектами // Россия молодая: Сборник материалов XIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / Редколлегия: К.С. Костиков (отв. ред.) и др. Кемерово, 2021. С. 105416.1-105416.4.

13. Гришина А.В., Косцова М.В., Еськова А.В. «Soft-skills»: навыки будущего профессионала // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: Сборник научных трудов. Симферополь, 2022. С. 170-176.