

## ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ КАК СПОСОБ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

© 2018 **Полынова Людмила Викторовна**

кандидат экономических наук, доцент

© 2018 **Дудник Кирилл Сергеевич**

© 2018 **Талах Илья Олегович**

Самарский государственный экономический университет  
443090, Россия, г. Самара, ул. Советской армии, д 141

В данной статье рассматривается опыт совершенствования стиля руководства одного из менеджеров российского банка. Выявлены основные зоны роста текущего стиля руководства, разработан индивидуальный план развития, в котором намечены основные пути его развития.

*Ключевые слова:* менеджмент, стиль руководства, индивидуальный план развития, система обучения, управленческие компетенции.

Менеджеры — руководители различного уровня, наделенные полномочиями в сферах своей компетенции и профессионально занимающиеся управленческой деятельностью. Специфическим отличием менеджера от других специалистов является то, что менеджеры задачи любого типа решают в организационном плане — путем воздействия на людей, которые и должны эти задачи решать.

Помимо управленческих навыков, менеджер должен также обладать и лидерскими качествами. Лидер имеет иной характер действий, нежели обычный менеджер. Он не командует, а ведёт за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчинёнными, а последователями, которые разделяют его взгляды и готовы идти за ним.

Но основное различие между лидерством и менеджментом — это природа мотивации сотрудников, и именно эта разница определяет все остальные важные расхождения этих двух подходов.

Как и любой сотрудник, менеджер также должен проходить определенные программы обучения и развития, которые включены в обязательную программу обучения и повышения квалификации сотрудников в организации.

Повышение квалификации персонала — это обучение кадров в целях совершенствования знаний, развития умений, навыков общения в связи с ростом требований к профессии или

повышением в должности.

В данной статье отражены результаты исследования по определению текущих зон роста менеджеров одного из подразделений ПАО Сбербанк (Поволжский Банк). Прежде всего, была определена эффективность текущего стиля руководства, а в дальнейшем — определены оптимальные формы и методы развития управленческих компетенций. Для этого были использованы следующие методы исследования:

- Исследование психологической атмосферы в коллективе (А. Фидлер);
- Определение стиля поведения руководителей (Р. Блейк, Дж. Моутон);
- Определение лидерского потенциала;
- Определение стиля разрешения конфликтов;
- Определение стадии развития команды по Б. Такмену.

В рамках проведенного исследования были выявлены следующие отличительные особенности работы менеджера и обстановки в коллективе:

Результаты оценки психологической атмосферы в коллективе свидетельствуют о позитивной психологической атмосфере в коллективе.

В рамках определения стиля поведения (Р. Блейк, Дж. Моутон)\* выявлено, что менеджер прибегает к производственно-командному управлению. Использование данного стиля позволяет руководителю достигать приемлемого

\* Управленческая решетка Блейка-Моутона — концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Моутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства: примитивное руководство, социальное руководство, авторитарное руководство, производственно-командное управление, командное руководство.



Рис. 1. Стадия развития команды по Б. Такмену

качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Однако следует заметить, что данный стиль не является наиболее оптимальным, так как при использовании данного стиля руководитель считает компромисс основой для эффективного управления, что не нацеливает коллектив на достижение более высоких результатов.

В результате определения лидерского потенциала руководителя определено, что у руководителя наиболее развита область «принятие решений» и менее всего развиты области «внимание к людям» и деятельность в области мотивации подчиненных

Наиболее часто используемым стилем разрешения конфликтов у менеджера является компромисс. Такой стиль как «приспособление» руководителем не используется.

При определении стадии развития коллектива выявлены отличительные особенности команды. К позитивным можно отнести:

- на протяжении длительного времени состав изучаемого коллектива был неизменен;
- наблюдается достаточно комфортная социально-психологическая атмосфера, благоприятствующая достижению поставленных перед коллективом целей;
- существует общее понимание проблем, которые решаются всеми членами коллектива.
- При этом было выявлено следующие зоны роста:
  - уровень конфликтности повышен, нет процедуры разрешения конфликтов;

- на протяжении определенного времени наблюдается стагнация в развитии команды и достижении лучших результатов деятельности коллектива.

Проведенные исследования позволили сделать вывод, что на текущий момент команда находится на стадии «Нормирование», при этом достаточно близка к стадии «Функционирование» — наиболее эффективному уровню развития команды по Б. Такмену\* (рисунок 1).

В результате проведенных исследований определены положительные аспекты деятельности менеджера на текущий момент, а также возможные зоны роста руководителя, на которые следует обратить внимание (представлены в Таблице 1).

Таким образом, можно предположить, что используемый в настоящий момент стиль руководства менеджера приводит к снижению текущей и потенциальной результативности деятельности подразделения, что говорит о недостаточном уровне развития данной управленческой компетенции. Так, замечены ощутимые признаки некоторого снижения результативности деятельности подразделения, которое стало сказываться и на результатах деятельности всего отдела в целом.

Для работы над зонами роста и устранением недостатков были определены ключевые моменты развития личных и профессиональных компетенций менеджера:

- Оптимизация стиля руководства, в частности повышение внимания к производствен-

\* «Модель Б. Такмена», которая выделяет психологические стадии развития команды: формирование, бурление, нормирование, функционирование.

Таблица 1. Результаты диагностики стиля руководства

Сильные стороны	Зоны роста
Уровень развития команды — переход от стадии «нормирование» к стадии «функционирование».	Несоответствие стиля руководства и стадии развития коллектива.
Развиты такие области деятельности менеджера как «принятие решений».	Недостаточно развиты такие области деятельности менеджера как «внимание к людям» и «мотивация подчиненных»
Высокий уровень сплоченности и работоспособности коллектива.	Стагнация в профессиональном развитии команды и достижении лучших результатов.
Позитивная психологическая атмосфера в коллективе.	Стиль разрешения конфликтов «Компромисс», предпочитаемый менеджером в настоящее время, не является оптимальным на данной стадии развития коллектива.

ному процессу, не забывая при этом о развитии человеческих отношений, что будет соответствовать стадии развития коллектива.

- Совершенствование стиля разрешения конфликтов: освоение стиля «Приспособление», повышение частоты использования стиля «Сотрудничество».

- Развитие лидерского потенциала, в особенности в областях «внимание к людям» и «мотивация подчиненных».

- Формирование навыков неформального лидера у руководителя, чему способствует развитие эмоционального интеллекта\*

С целью реализации данных аспектов развития менеджера были предложены рекомендации к разработке индивидуального плана развития (ИПР) — инструмента, позволяющего менеджеру планомерно и целенаправленно развивать у себя необходимые навыки и каче-

ства, то есть управленческие компетенции. ИПР представляет собой документ, описывающий цели развития и конкретные действия, позволяющие достичь поставленных целей.

Индивидуальный план развития предполагает реализацию нескольких задач:

- обеспечение более целенаправленного и планомерного развития лидерского потенциала руководителя;
- обеспечение координации рабочих целей и целей развития менеджера;
- предоставление возможности контроля и самоконтроля за развитием;
- анализ собственных сильных и слабых сторон руководителя.

С менеджером и HR-представителем подразделения Банка был согласован индивидуальный план развития, представленный в табл. 2.

Реализация программы приведенного ин-

Таблица 2. Индивидуальный план развития менеджера подразделения ПАО Сбербанк

Цели	Действия	Ожидаемые показатели эффективности
Совершенствование стиля руководства	Посещение тренинга «Руководитель нового поколения»	Переход от производственно-командного управления к командному руководству.
Совершенствование стиля разрешения конфликтов	Посещение бизнес-тренинга «Эффективное управление конфликтами»	Уменьшение частоты использования такого стиля разрешения конфликтов как «компромисс» и увеличение частоты использования «конкуренции» и «сотрудничества»
Развитие лидерского потенциала	Посещение тренинга «Мотивация»	Развитие таких категорий лидерского потенциала как «внимание к людям» и «мотивация подчиненных».
Формирование навыков неформального лидера у руководителя	Участие в тренинге «Формирования навыков неформальных лидеров у лидеров формальных»	Развитие ответственности руководителей, их способности принимать, нести ответственность и делегировать полномочия; освоение методов эффективного управления и взаимодействия с рабочим коллективом.
Развитие навыков самооценки и самоанализа	Посещение тренинга «Развитие эмоционального интеллекта»	Повышение уровня эмпатии, развитие навыков управления эмоциями, навыков установления межличностных связей, отношений.

\* Эмоциональный интеллект (EQ) — вид интеллекта, отвечающий за распознавание личных эмоций и эмоций окружающих людей, а также за управление ими.

дивидуального плана развития позволит оптимизировать используемый в настоящее время стиль руководства, развить управленческие компетенции по выявленным зонам роста менеджера и положительно скажется на эффективности деятельности коллектива, позволяя при этом достичь лучших профессиональных результатов.

Мониторинг выполнения ИПР позволил выявить, что после прохождения части индивидуального плана развития (тренингов и программ в течение 1 года) уже стали заметны результаты проделанной работы, в частности: 1) После прохождения тренинга «Эффективное управление конфликтами» заметно сократилось количество конфликтных ситуаций, а профилактика конфликтов позволила не довести их до стадии от-

крытого конфликта; в целом, снизился уровень конфликтности в подразделении; 2) Посещение тренинга «Руководитель нового поколения» позволил более внимательно относиться к сотрудникам, создавать дружескую атмосферу, повысить инициативность и активность сотрудников (повысились активность и инициативность сотрудников коллектива).

После выполнения всех пунктов индивидуального плана развития (в течение последующих 1,5 лет) можно будет оценить в целом эффективность усовершенствованного стиля руководства. При этом следует уточнить, что в процессе выполнения ИПР необходимо корректировать и уточнять пункты ИПР.

### Библиографический список

1. Блинов О.А. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / Блинов А. О., Угрюмова Н.В. 2014. — 304 с.
2. Дёшина, С.П. Эффективность управления персоналом организации в контексте теории заинтересованных сторон // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 5.
3. Дудник К.С., Плынова Л.В. Модель подготовки квалифицированных кадров: опыт международных компаний. // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2016.
4. Орехов С.А. Формирование эффективного стиля руководства предприятием в условиях информационного общества / С.А. Орехов, Н.И. Решетько, Е.А. Богунец Стили управления персоналом / Директор по персоналу. 20 апреля 2015.
5. Пугачев, В.П. Стиль управления эффективного руководителя / Пугачев Василий Павлович // Справочник кадровика. 2013. № 2.
6. Скрипко Л.Е. Внедрение инновационных методов обучения: перспективные возможности или непреодолимые проблемы? // Менеджмент качества. 2012. № 1(17).

Поступила в редакцию 21.06.2018 г.