

## **Особенности обучения управленческого персонала в современных организациях**

Мировой и передовой отечественный опыт показывает, что в современной конкурентной борьбе идет соревнование не столько за обладание ресурсами, сколько за способность к разработке и внедрению эффективных нововведений технологического, организационного и коммерческого характера. Форсированное и масштабное развитие новых технологий приводит к тому, что во всем мире экономический рост все больше определяется той долей продукции и оборудования, которые основаны на прогрессивных знаниях и современных решениях [1: 9].

Качественное усложнение и изменение природы управления за счет повышения роли социальной и психологической составляющей ведет к необходимости все большей специализации и профессионализма. В этой связи важным инструментом влияния на результаты деятельности руководителей, сотрудников и организации в целом является продуманная эффективная политика обучения. Особенно острой в современных условиях является потребность в обучении руководящего состава российских предприятий. Обучение руководителей является одним из важных факторов повышения эффективности работы организации. Наибольшими шансами добиться успеха обладают руководители, быстро овладевающие новыми идеями и методами работы, способные перестраиваться в новых условиях [2: 146].

Но, к сожалению, практика показывает, что большинство руководителей современной России недостаточно подготовлены к решению управленческих проблем, поэтому весьма часто принимаются необоснованные решения. Необходимы исследования, связанные с систематизацией содержания обучения, технологизацией учебного процесса, разработкой средств, обеспечивающих развитие личностно-профессиональных качеств руководителей. Востребованы эффективные системы обучения руководителей, повышающие их профессиональный уровень, необходимый для оперативного реагирования субъекта управления на происходящие изменения внешней и внутренней среды.

Обучение управленческого персонала должно учитывать следующие важнейшие характеристики этой категории слушателей:

1. Рассматривая проблему обучения руководителей, в первую очередь необходимо учитывать, что речь идет об обучении взрослых людей, которые уже получили образование и имеют определенный опыт работы, в том числе в руководящей должности. Это, как правило,

уже сложившиеся личности с определенным кругом профессиональных знаний, умений и навыков.

2. Руководители-лидеры, т.е. люди, имеющие высокий уровень ответственности не только за собственные действия, но и за действия своих подчиненных, склонные к принятию самостоятельных решений, имеющие высокий уровень независимости.
3. Руководителей отличает в большей степени ориентация на конкретные результаты, на практику, чем на общие теоретические рассуждения.
4. Руководители чаще всего успешные профессионалы, которые имеют немалый жизненный и профессиональный опыт.

Каждый конкретный слушатель судит о полезности и эффективности той или иной программы обучения, опираясь прежде всего на собственное понимание роли руководителя высшего звена. В работе Ч. Фаркаша и С. Ветлауфер [3: 110] выделено пять групп руководителей высшего звена, которые различным образом определяют свой подход к управленческой деятельности.

1. Подход, основанный на стратегии. Руководитель считает, что его главная задача – взаимодействие с будущим: рыночными перспективами, будущими проблемами и неопределенностью. Он видит свою роль как стратега, который создает, тестирует и внедряет долгосрочную стратегию компании и контролирует все аспекты ее деятельности, связанные с реализацией стратегии, в то время как управление повседневными операциями и решение тактических проблем находится в зоне ответственности менеджеров более низкого уровня. Такой руководитель посвящает около 80% своего времени внешним аспектам деятельности организации – взаимодействию с ключевыми клиентами, конкурентами, изучению и контролю технологических тенденций, рыночных трендов и т.п. Руководитель этого типа часто использует внутренний персонал и внешних консультантов для сбора данных, анализа и выработки решений. Основные задачи связаны с тем, чтобы точно определить текущую позицию компании, наметить цель и создать своего рода карту для движения от исходной точки к конечной, определяющей цели. Результат этой работы – стратегия и набор структурированных задач для функциональных подразделений. Эффективность такого руководителя ярко проявляется в отраслях, где высок уровень сложности и неопределенности.
2. Подход, основанный на человеческих ресурсах. Руководитель считает, что его главная задача – окружить себя людьми, которые способны эффективно выполнять поставленные задачи и которым можно

доверять. Он видит свою роль как создателя управленческой команды, системы ценностей и принципов поведения в команде. Он воспринимает себя как руководителя, создающего карьерные возможности для людей и эффективные системы принятия управленческих решений. В отличие от руководителя предыдущего типа он считает, что разработка стратегии – это дело менеджеров тех подразделений или бизнес-единиц, которые непосредственно имеют дело с рынком. Обычно такой руководитель считает, что успех его организации зависит не от долгосрочных стратегий, а от эффективности ежедневно принимаемых управленческих решений. Большую часть своего времени такой руководитель посвящает человеческим отношениям, поискам нужных людей и их оценке, созданию корпоративной культуры, ориентированной на взаимодействие и эффективность, развитию соответствующей системы ценностей.

3. **Подход, основанный на экспертных знаниях.** Руководитель считает, что его главная задача – поиск, отбор и распространение экспертных знаний, играющих ключевую роль в развитии компании и составляющих основу ее конкурентных преимуществ. Он посвящает свое время разработке программ исследований, изучению новых областей, созданию систем, процедур и т.п., направленных на формирование конкурентных преимуществ корпорации. Такой руководитель обычно ясно устанавливает приоритеты развития компании и добивается роста экспертных знаний, а также компетенций в ключевых направлениях.
4. **Подход, основанный на контроле.** Руководитель считает, что успех бизнеса определяется преимущественно эффективностью операций и контролем за их исполнением. Любой руководитель контролирует исполнение заданий, но руководитель данного типа считает контроль основной своей функцией. Он разрабатывает детальные планы действий для своих подчиненных, конкретные и подробные процедуры выполнения задач и реализации служебных полномочий, что затем тщательно контролируется. Такой руководитель посвящает большую часть своего времени анализу и разработке правил, систем вознаграждения, детальных планов, внутреннему контролю и коммуникациям. Руководитель такого типа наиболее эффективен в отраслях, которые жестко регулируются, где соблюдение процедур имеет важное значение. К таким отраслям относится банковская деятельность, а также отрасли, где безопасность и регламенты играют очень важную роль, например, авиаперевозки.
5. **Подход, основанный на изменениях.** Руководитель считает, что его главная роль – создать атмосферу чувствительности к инновациям,

новым взглядам и исполнять так называемую роль агента изменений. В отличие от руководителя первого типа, он не устанавливает четких целей и способов их достижения; он в большей мере сконцентрирован на мотивации людей к внедрению изменений и поиску новых направлений развития, новых подходов к бизнесу.

Данные пять типов руководителей не исчерпывают всего спектра разнообразных подходов к руководству и пониманию собственной роли. Чаще всего эти подходы реализуются одновременно в той или иной пропорции. Тем не менее, когда исследователи попросили 160 руководителей отнести себя к той или иной группе, к первой группе себя отнесли около 20% руководителей, ко второй – около 22, к третьей – около 15, к четвертой – около 30 и к пятой – около 13% [4].

Наиболее важными профессиональными качествами оказались: первое – умение формировать управленческую команду, второе – стратегическое видение бизнеса, третье – умение управлять стратегическими изменениями в развитии бизнеса. Многие руководители ощущают нехватку менеджеров, отличающихся инициативностью, готовностью идти на разумный риск, нести ответственность за результаты работы. Вместе с этим имеют место и опасения передавать функции стратегического управления компанией членам управленческой команды. Четвертым, пятым, шестым и седьмым по важности качествами оказались: способность принимать решения в условиях неопределенности, самодисциплина и организованность; умение делегировать полномочия и контролировать получение необходимых результатов; способность налаживать конструктивные взаимоотношения внутри коллектива. Можно предположить, что большая часть российских лидеров тяготеет ко второй группе, но осознает возрастающую роль стратегического видения и управления изменениями [4].

В этой связи задача обучения состоит не в том, чтобы доказать недостаточную эффективность привычных методов работы или их несоответствие новым условиям и задачам развития организации, а найти дополнительные возможности улучшения работы, повышения ее эффективности за счет выявления неиспользованных резервов.

Существует много различных подходов к обучению руководителей. Рассмотрим два основных из них.

Первый подход – традиционный, предполагающий обучение отдельных руководителей или их групп основам управленческих знаний и навыкам с целью повышения эффективности их работы. Конечная цель состоит в приспособлении руководителей к нуждам организаций с ориентацией на знания, которые могут потребоваться в будущем. Данный подход реализуется в форме курсов со стабильной, четко фиксирован-

ной программой, ориентированной на возможности преподавателей, несущих вместе с организаторами курсов ответственность. Слушатели курсов обычно остаются пассивными участниками процесса.

Второй подход – компетентностно-ориентированный, направленный на обучение руководителей с учетом реальных взаимосвязей между ними и их групповыми навыками общения, выработку умений решать проблемы и конфликты. Данный подход исходит из реальных потребностей самих участников в приспособлении к изменениям организации и самих себя. Он предполагает свободный выбор форм обучения, гибкие программы, участие обучающихся в их составлении, высокую активность и ответственность за проведение занятий. Таким образом, осуществляется переход от фрагментарного повышения квалификации к целостному развитию личности, от индивидуального обучения к групповому, от обучения с преподавателями к самообучению с помощью консультантов, от стандартных к гибким, проблемно ориентированным программам. Такое обучение может проходить в специальных консультационных центрах [5].

Итак, интегративной основой образовательной модели, позволяющей обеспечить новое качество обучения руководителей, является ориентация на компетентностно-ориентированный подход.

Использование данного подхода проявляется в конструктивном характере целеполагания, в «практичности» образовательных технологий, в характере коммуникаций и других компонентах образовательной деятельности. Конечной целью в процессе целеполагания становятся уже не знания, умения или навыки обучаемого, а уровни компетентности руководителя. Тем самым образовательный процесс начинается и завершается в профессиональной деятельности. Именно поэтому система обучения руководителей имеет возможность влиять на реальные изменения не только на уровне личности, но и на уровне организации.

### ***Библиографический список***

1. Зинов В.Г. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами: учеб. пособие. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009.
2. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004.
3. Farkas M.Ch., Wetlaufer S. The ways chief executive officers lead // Harvard BusinessReview. 1996. June. P. 110-122.
4. Бизнес-лидеры сегодня и завтра: манифест профессии. Ассоциация менеджеров России, 2002.
5. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учеб. пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2008.