поведения: искренне и открыто выражать свои чувства, проявлять лояльность по отношению к другим, поддерживать их искренность. Он должен помочь установить атмосферу доверия, в которой можно внимательно проанализировать и собственное поведение и поведение других. Как правило, ведущий не обращается к прошлому опыту участников вне данной группы и пытается их самих удержать от этого. Акцент делается на анализе того, что происходит «здесь и теперь». Налаженная система обратной связи позволяет каждому участнику видеть, как другие интерпретируют то, что он говорит и делает, тем самым создается предпосылка для осмысливания возможных последствий своих действий в группе. Участники тренинга должны оказаться способными информировать друг друга о том, как они видят и интерпретируют поведение, и описывать возникающие у них чувства. Это основной процесс, посредством которого участники «научаются» своим собственным поведением и своими усилиями интерпретировать поведение другого человека.

В тренинге используется ряд специальных упражнений, одним из них является «слепое доверие», которое с успехом использовалось нами на занятиях со студентами экономического факультета специальности «Менеджмент организации». Обучаемые разбиваются на пары. Один из пары становится «слепым» (ему завязывают глаза), другой – поводырем. Парам предлагается погулять 10 минут в помещении и на улице. Партнеры не должны при этом разговаривать, и прогулку не следует превращать в бег с препятствиями для «слепого». Поводырь должен проявить максимум изобретательности, чтобы дать своему партнеру пережить самые разнообразные ситуации, как-то: опознать предметы на ощупь, побыть немного в одиночестве, пробежаться по ровной площадке, услышать различные звуки, испытать смену температур воздуха. Через 10 минут партнеры меняются местами. Это упражнение дает возможность пережить собственную беспомощность, доверие или недоверие к поводырю, ответственность за безопасность другого, ощущение своей вины, если не все идет гладко. После того как все пары закончат упражнение, проводится групповое обсуждение. В результате упражнений и дискуссий развивается более глубокое понимание способов общения, например, уяснение того, как целесообразно на первых порах строить взаимодействие с человеком, создавая образ партнера не на основе собственных соображений, а в соответствии с тем, что предлагает сам партнер, усваивая его образ таким, каким он хочет его видеть. Согласие принять человека в той роли, которую он предлагает, улучшает взаимоотношения, позволяет наладить контакт и в дальнейшем сформировать наиболее адекватное взаимодействие с ним. Различные стили поведения отрабатываются на занятиях, их эффективность проверяется по реакции других членов группы. Обратная связь с другими членами группы помогает человеку понять, каким его видят другие, как они реагируют на его поведение, и через их реакцию понять самого себя. Метод тренировки чувствительности помогает вырабатывать умение оптимально мотивировать и стимулировать человека к деятельности.

Отличительной особенностью всей группы активных методов, во-первых, является то, что обучение проводится в ситуациях, максимально приближенных к реальным, позволяя материал, подлежащий усвоению, ввести в цель деятельности, а не в средства, во-вторых, осуществляется не только сообщение знаний, но и обучение умениям практического использования, что, в свою очередь, требует формирования определенных психологических качеств специалистов, и, наконец, в-третьих, организуется формирование новой, качественно иной установки на обучение в эмоционально насыщенном процессе коллективного творческого труда.

Сидунова Г.И.,
д. э.н., профессор, зав. кафедрой
экономики и управления
Волгоградского государственного
педагогического университета
Сидунов А.А.,
к.э.н., старший преподаватель кафедры
экономики и управления
Волгоградского государственного
педагогического университета

Управление переподготовкой и повышением квалификации специалистов

Автор раскрывает преимущества Бизнес-программ по подготовке специалистов без отрыва от трудовой деятельности.
The author opens advantages Business - programs on preparation of experts in a work activity.

Ключевые слова: бизнес-программы, тренинг, методы командообразования, интеллектуализация управления, индивидуальный инновационный потенциал.

В современном постоянно меняющемся мире, где технический прогресс не стоит на месте, а база знаний постоянно требует обновления, обучение специалистов является одним из самых главных факторов обеспечения их конкурентоспособности. Ведущие мировые компании ежегодно тратят миллионы долларов на непрерывное обучение своих сотрудников и относят эти затраты к капиталовложениям[17]. В связи с этим остро назрела потребность в повышении квалификации и переподготовки на предприятиях большого количества специалистов-практиков. Сегодня подготовка высококвалифицированного персонала основывается на концепции «обучения взрослых». При этом данная подготовка должна быть приближена к условиям конкретного предприятия, возможно даже без отрыва от производства. Высшая школа способна ответить на данную потребность, разрабатывая индивидуальные, даже эксклюзивные программы и технологии развития персонала. Как пример подобной деятельности можно привести работу Центра корпоративного менеджмента (ЦеКоМ) ВолгГТУ. ЦеКоМ предлагает программы, которые позволяют деловым людям стать профессионалами в сфере маркетинга, менеджмента, управления персонала, управления страхованием и обеспечить им на этой основе карьерный рост. Данные программы уникальны тем, что полученные знания могут быть применены на практике немедленно. Слушатели должны получать новые профессиональные знания и навыки и развивают свои коммуникативные способности.

В данном случае профессионализм понимается, прежде всего, как высокий компетентностный уровень в специальных областях, в частности, в управлении. При этом эффективные коммуникации способствуют организации коллективной работы, групповой динамике, с пониманием интересов «команды»[18].

Наиболее востребованными, с нашей точки зрения, являются бизнес-программы, которые формируются с учетом потребностей предприятий:

- команда: формирование и развитие;
- оценка эффективности деятельности команды;
- эффективное взаимодействие в команде;
- формирование командного духа;
- кадровый резерв;
- школа кадровиков;
- школа развития мастеров;
- школа развития менеджеров;
- мастер-класс для маркетологов;
- мастер-класс для менеджеров по рекламе;
- стресс и конфликты: решение проблем;
- эффективность переговоров.

Данные бизнес-программы проводятся на предприятиях, учитывая особенности и специфику их деятельности.

Бизнес-программы, построенные на потребностях конкретных предприятий, должны быть максимально приближены к условиям производства с учетом отраслевых особенностей. Например, программа «Эффективное взаимодействие в команде» – это корпоративный (внутренний) тренинг для специалистов, направленный на формирование «командного духа» в коллективе. Данная программа с успехом была проведена Центром корпоративного менеджмента Волгоградского государственного технического университета с молодыми специалистами «Северсталь-метиз».

Бизнес-программы проводятся в форме тренинга. Тренинг – это набор средств, с помощью которых знания, процедуры и мысли преобразуются в практические действия. Сам тренинг относят к методикам активного обучения[19]. Тренинг построен на интерактивных играх и требует полного погружения участников в игровые упражнения. Темп жизни в современном мире становится все быстрее. Время – невосполнимый ресурс. Тренинг способен в наибольшей степени, по сравнению с другими видами обучения, за короткое время обучить слушателей определенным навыкам, а также дать необходимые теоретические знания. Тренинг даёт возможность человеку осознать и грамотно использовать все его сильные стороны, достигая желаемых результатов.

---

[17] Данилов И.П., Сюров Р.В. Обучение как фактор повышения конкурентоспособности // Изв. РАО. – 2002. – №1. – С.54-55.

[18] Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: «Дело ЛТД», 1993. – С.112.

[19] Никулин Д.В. Тренинг-ритуал и технология формирования организационной культуры // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №4. – С.141-143.

Тренинг подразумевает планомерный подход, предусматривающий отработку определенных навыков в сочетании с усилением мотивации работника относительно совершенствования выполняемой работы и повышением эффективности исполнительской деятельности.

Профессиональные тренинги – мощное средство для раскрытия потенциала сотрудников компании, повышения эффективности работы в команде, и, как следствие, развития бизнеса. Тренинги для руководителей компаний и менеджеров высшего звена включают обучение психологическим, тактическим и организационным средствам управления персоналом. Тренинг управления должен научить руководителя удерживать лидерство даже в условиях изменений. Бизнес-тренинги ориентированы на приобретение навыков по стратегическому развитию и эффективному управлению компанией.

Участники тренингов получают актуальные на сегодня знания. Бизнес-программы направлены на эффективное обучение персонала и помогают организациям приобретать на тренингах эксклюзивные знания.

Проведенное корпоративное обучение в компании помогает сотрудникам более эффективно управлять продажами, переговорами, персоналом (пример тренинга по формированию команды приведен на рисунке 1).

Все тренинги данной бизнес-программы подобраны таким образом, чтобы отработать навыки эффективного взаимодействия и сформировать «энергию единства» на основе действия пяти ключевых принципов: ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения; сотрудничество вместо конкуренции; работа на общий результат вместо индивидуализма; творчество вместо стереотипных действий; конструктивная самореализация вместо «борьбы за выживание».

Невозможно реализовать ни один проект без сплоченной работы команды, что предполагает формирование эффективной организационной культуры, в рамках которой только и возможен переход от группы к команде. Программа «Команда: формирование и развитие» - это открытый семинар - тренинг для руководителей, желающих создать свою команду. **Целью тренинга является** оценка существующей кадровой политики на предприятии (в области командообразования), лояльности персонала к проведению данной политики и формирование эффективной системы командной работы. Данный подход позволяет реализовать следующие методы командообразования:

- тестирование уровня развития личностных качеств членов команды;
- методы самодиагностики команды;
- социометрические исследования в команде;
- построение социограммы;
- формирование миссии команды;
- формирование командного духа.

Результаты тренинга направлены на определение и развитие следующих характеристик деятельности команды: сплоченность, командное единомыслие, статус и роли членов команды, конфликтность, командная политика, умения и навыки обучения в команде.

С нашей точки зрения, особый интерес на предприятиях должны вызывать программы развития мастеров и менеджеров. Данный интерес был положен в основу создания перманентных «Школ развития». Так, например, «Школа развития мастеров» – это регулярные занятия групп мастеров с постоянным составом. Мастера могут встречаться три раза в год, проводя вместе 2-3 дня. Постоянство состава групп позволяет формировать сетевые структуры и поддерживать неформальные коммуникации, обмениваться передовым опытом и знаниями. Преподаватель, который руководит данной учебной программой и проектирует формы занятий, должен выступать прежде всего в роли посредника между слушателями. Он подбирает деловые ситуации, информационные материалы, аудио- и видеоучебники, тематические тренинги. Участие мастеров в программе подготовки и повышения квалификации носит обязательный характер. Мастера получают на занятиях профессиональные знания, понимание механизма мотивации работников, групповой динамики, организационной культуры. Кроме того, они приобретают навыки принятия управленческих решений, использования методик для анализа ситуаций, оценки проектов. Другая современная особенность обучения - поддержание «глобального» мышления работников, помощь в осмыслении стратегии развития предприятия, масштабов и значимости деятельности корпорации.

Обобщив опыт деятельности ЦеКоМа, можно выделить самые актуальные программы «Школы развития мастеров»:

- «Управление межличностными отношениями» – курс, связанный с критической самооценкой, коммуникациями и передачей информационных сообщений, навыками активного восприятия устных сообщений, а также с управлением конфликтными ситуациями.

В рамках данной программы используются тренинги: «Трансактный анализ»; «Поединок», «Паратеатр».

– «Вклад руководителя (мастера) в развитие корпорации» – программа, ориентированная на управление изменениями, на выявление и разрешение критических ситуаций в фирме на примере эффективных управленческих решений, на понимание деятельности функциональных служб, а также на формирование «видения» стратегии и будущего корпорации.

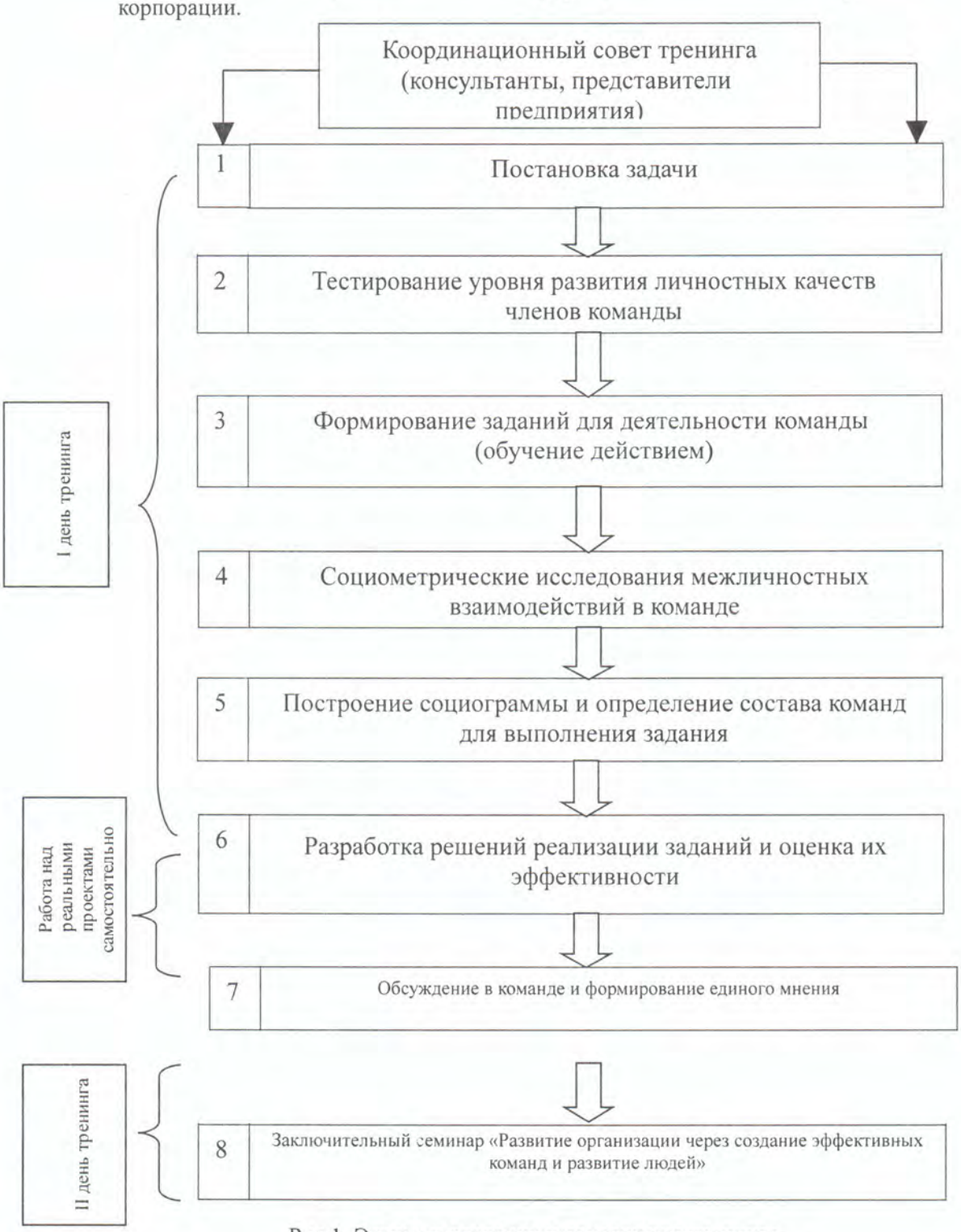

Рис.1. Этапы проведения и содержание тренинга «Эффективное взаимодействие в команде».

– В программе используется имитационная деловая игра «Бизнес-Курс. Корпорация. Плюс»; тренинг «Вариант», направленный на интеллектуализацию управления; деловая игра «Резервы достижения», направленная на поиск резервов достижения более высоких

результатов хозяйственной деятельности; тренинг «Синергетический эффект», направленный на выявление дублирующих друг друга иерархических уровней.

- «Инновационные стратегии развития предприятия» – это комплекс тренингов, направленных на развитие индивидуального инновационного потенциала каждого участника тренинга, на поиск инновационных технологий развития предприятия и построение организационной структуры управления, способствующей развитию данной деятельности.
- «Школа развития менеджеров» может включать программы как для «опытных» менеджеров, так и для «новичков». Программы «для новых менеджеров» обязательны для новичков в управленческой деятельности данного уровня и проводятся ежегодно. Они основываются на анализе современных деловых ситуаций. Программы реализуются, как правило, в форме однодневных семинаров, тренингов, кейсов и тестов. Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Определенный интерес представляет организация работы «групп развития», которые действуют как регулярные «круглые столы». Каждая такая группа имеет «покровителя» из числа управляющих на уровне фирмы. Структура группы должна соответствовать составу хозяйственных подразделений по категориям работников. Группа совместно работает от полугода до двух лет. Раз в полгода организуются мероприятия, например конференции.

Курс обучения состоит из четырех модулей: по вопросам индивидуальной, групповой, корпоративной эффективности и развитию управленческого потенциала. Данное разграничение позволяет более эффективно влиять на восприятие и обучение персонала.

Первый модуль «Эффективность личной работы через коммуникации» призван помочь участникам осознать индивидуальные различия и уважать эти различия, расширить навыки самоуправления, научиться качественно составлять устные и письменные сообщения, а так же управлять собственной карьерой.

На занятиях слушателям даются рекомендации относительно подходов к коммуникациям с представителями разных типов с учетом различий в восприятии, интуиции, ощущениях, мышлении людей. Известный парадокс свидетельствует о том, что управлять согласием значительно сложнее, чем управлять конфликтом. Для ориентации в процесс обучения вводится так называемое информационное колесо - графическое средство, помогающее дифференцировать и анализировать конфликтные ситуации и вырабатывать правильные решения. Преподаватель предлагает «веер» психологических ситуаций с широким диапазоном. Поскольку для принятия совместного решения и его реализации важно обеспечить взаимопонимание и межличностный контакт, многое зависит от правильной концентрации деловых качеств при элиминировании негативных психологических черт.

Второй модуль «Командная эффективность» призван помочь менеджерам понять ситуации, возникающие в командной работе, выявить альтернативные пути ее улучшения. В частности, предлагаются методики для диагностики разных этапов формирования рабочей группы с учетом индивидуальных межличностных и групповых параметров.

Третий модуль «Эффективность компании» направлен на формирование организационной культуры и помогает участникам принимать управленческие решения. Иными словами, в рамках этого модуля фундаментальные принципы корпорации переводятся на язык ежедневной практики. В ходе обучения обсуждаются миссия, цели, принципы, ориентиры роста и прибыльности, взаимодействие с потребителем, развитие «человеческих ресурсов», а также социальная ответственность корпорации. В работе используются и корпоративные документы, и публичные выступления высших руководителей, и статистические данные. Используется имитационная игра «Бизнес-курс. Корпорация».

Четвертый модуль "Развитие управленческого потенциала" помогает планировать использование ресурсов, включая рабочее время и собственный потенциал; способность к коммуникации и координации действий других людей, к подготовке и принятию решений. На основе опросов составляется план индивидуального развития под названием «личный контракт». Помимо дополнительных информационных материалов учащиеся оценивают полезность учебной программы, эффективность действий самого инструктора, возможности применения полученных знаний на практике.

Следовательно, современный процесс обучения должен быть основан на «интерактивных» формах совместной работы обучаемых, использовании конкретных ситуаций из практики. Принципиальное значение имеют соединение интересов участников и направление коллективных

усилий, что создает атмосферу, в которой стараются учиться друг у друга, обмениваются практическим опытом, укрепляют неформальные контакты.

Данные технологии развития персонала позволяют не только повысить теоретический и практический уровень специалистов и руководителей, но и дать оценку развития их личностных и профессиональных качеств.

Данная оценка деловых и личностных качеств специалиста может быть как фактической, так и для сравнения фактического и идеального профиля сотрудника. Дело в том, что необходимо выяснить, какие характеристики реального кандидата/сотрудника совпадают с идеальным профилем; превосходят идеальный профиль; не достигают идеального профиля; противоречат идеальному профилю.

Данные инновационные технологии позволяют специалистам предприятий получать новые знания и навыки, совмещая данный процесс с производственным временем, используя закон синергии, что является актуальным в современных условиях. Данная система может быть положена в основу непрерывного послевузовского образования.

Подобные программы могут быть положены в основу системы формирования и развития кадрового резерва предприятия. Можно выделить несколько направлений формирования кадрового резерва:

- возможность инвестирования в кадровый потенциал;
- создание управляющей элиты на предприятии;
- способность к развитию (обучению) персонала;
- нехватка кадров на предприятии;
- карьерный роста специалистов.

Наличие системы «Кадрового резерва» на предприятии – это его основная стратегическая составляющая конкурентоспособности на рынке. Инвестиции в создание данного резерва эффективны и обоснованы. Данная система способна к саморазвитию: вкладывая средства в развитие кадрового потенциала предприятия, мы создаем среду, которая определяет законы и закономерности формирования кадрового потенциала социально-экономической системы. Руководство должно проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Следовательно, формирование и развитие индивидуальных компетенций специалистов, определяет эффективность кадрового потенциала и, как следствие, конкурентоспособность предприятия или любого бизнеса на рынке.

Исходя из вышесказанного, развитие персонала способствует: во-первых, развитию социальной ответственности данного персонала и предприятия в целом за свои действия в бизнесе (социальная составляющая); во-вторых, инвестиции в развитие индивидуальных компетенций специалистов способствует повышению их материальных возможностей (экономическая составляющая), и как следствие, приводит к повышению социально-экономических показателей предприятия и государства.