

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

А. В. Черепанов

**ТРЕНИНГ-ТЕХНОЛОГИИ
КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ**

Монография

Новосибирск 2017

УДК 331.108
ББК 65.291.6–21
Ч-467

Рецензенты: д-р пед. наук, проф. *Э. Г. Скибицкий*
канд. пед. наук, доц. *И. Э. Толстова*

Черепанов А. В.

Ч 467 Тренинг-технологии как метод управления человеческими ресурсами в условиях экономики знаний: монография / А. В. Черепанов; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2017. – 223 с.

ISBN 978-5-94477-202-2

Монография посвящена проблеме изучения повышения конкурентоспособности организаций в условиях современной экономики, которая принципиально отличается от экономики индустриальной. Стратегического лидерства в новых реалиях достигают компании, рассматривающие персонал как человеческий ресурс, обладающий уникальными свойствами, в частности, способностью к саморазвитию и созданию новых знаний, формирующих уникальные компетенции организации. Однако для этого необходимо создание особой инновационной среды и особых социально-психологических методов управления этим процессом, который должен носить непрерывный и творческий характер. Особое место в этом процессе занимает поведение менеджеров и их методы управления. Одним из таких методов управления являются тренинг-технологии, позволяющие эффективно обучать сотрудников, взаимодействовать в команде, развивать у сотрудников готовность к вызовам внешней среды (рыночные компетенции), вырабатывать проактивные, исследовательские управленческие решения (корпоративные компетенции). В работе обобщены теоретические, методические и практические аспекты применения тренинг-технологий в процессе управления человеческими ресурсами, формирования и развития компетенций сотрудников организаций, а также подготовки менеджеров и специалистов для работы в условиях инновационной экономики в системе «бизнес – высшая школа».

Книга предназначена для практических работников, осуществляющих процесс управления персоналом, а также преподавателей и студентов, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом».

УДК 331. 108
ББК 65.291. 6–21

Утверждена и рекомендована к изданию учёным советом факультета государственного и муниципального управления (протокол № 3 от 25 ноября 2016 г.)

ISBN 978-5-94477-202-2

© Черепанов А. В., 2017
© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2017

ВВЕДЕНИЕ

На постиндустриальном этапе развития общества скорость изменений во внешней среде беспрецедентно возрастает, соответственно, принципиально меняются задачи и функции менеджмента в обеспечении эффективности деятельности организации, а инновации становятся насущной необходимостью. В настоящее время актуализируются проблемы не только развития компетенций исполнителей и менеджеров всех иерархических уровней, но и формирования новых компетенций, т. к. новизна целей требует для их достижения развития многообразных межфункциональных связей, применения коллективных методов принятия решений, создания структур органического типа, инновационной организационной культуры, лидерства, формирования новых мотивационных моделей и методов управления человеческими ресурсами.

Ориентация отечественного менеджмента на решение текущих задач, неумение выявить не только угрозы, но и появляющиеся возможности для развития организации, отсутствие системного подхода к управлению изменениями обусловили запаздывающую реакцию на изменения конкурентной среды, что при агрессивной стратегии зарубежных компаний приведет к резкому снижению конкурентоспособности российских организаций даже на внутреннем рынке.

Проблемам стратегического управления человеческими ресурсами и организацией в целом, принятия коллективных решений, организационного развития, роли менеджеров и специалистов в обеспечении этих процессов, применения социально-психологических методов управления персоналом посвящены труды ученых различных предметных областей, таких как менеджмент, теория организации, социология, управление человеческими ресурсами и др. Особо

следует выделить работы отечественных авторов Б. Л. Аграновича, И. В. Аржановой, О. С. Виханского, Г. Я. Гольдштейна, А. О. Грудзинского, В. С. Ефремова, Г. Б. Клейнера, А. К. Ключева, Е. А. Князева, Н. В. Фадейкиной, Л. Е. Чередниковой и др.; из зарубежных – И. Адизеса, И. Ансоффа, Р. Акоффа, Б. Альстрэнда, Ст. Бира, К. Вернсмманна, С. Гошала, Л. Грейнера, П. Друкера, Р. Каплан, Э. Кемпбелла, Ж.-Ж. Ламбена, Ч. Макмиллана, Г. Минцберга, Д. Нортонa, К. Прахалада, Л. М. Спенсера, С. М. Спенсера, Л. Томпсона, Р. Уайта, Г. Хэмэла, Ч. Хэнди и др.

Методы формирования и развития ключевых компетенций менеджеров и специалистов на основе применения тренинговых методов в обучении и развитии персонала представлены в работах отечественных исследователей А. О. Блинова, И. В. Вачкова, Д. А. Ендовицкого, А. Я. Кибанова, М. В. Кларина, И. Д. Ладанова, И. А. Мальхановой, В. П. Пугачева, Е. В. Сидоренко, С. Р. Филоновича, Н. Ю. Хрящевой и др.; зарубежных – М. Армстронга, П. Берча, С. Бишопа, Ф. Бурнарда, Ч. Вудруфа, Т. Гарратта, Б. Данфорда, М. Дауни, Р. Дилтса, Д. Клаттербака, С. Крейнера, Э. Кристофера, М. Ландсберга, М. Михалко, М. Педлера, П. Райта, С. Роббинза, К. Рудестама, С. Уидетта, Л. Уилсса, Р. Уотермена, Ф. Хансейкера, С. Холлифорд, Э. Шейна и др.

Тем не менее изучение разработок отечественных и зарубежных исследователей показало, что применение тренинг-технологий для развития ключевых компетенций сотрудников и компетенций организаций, а также в других аспектах управления человеческими ресурсами в России в настоящее время представляет недостаточно разработанную область исследования. В многочисленных научных публикациях представлены противоречивые взгляды как на сами понятия «ключевые компетенции»,

«тренинг-технологии», так и на механизм их формирования и оценки. Не решены задачи методического сопровождения процесса применения тренинг-технологий в системе стратегического партнерства бизнеса и высшей школы как основы национальной инновационной системы. Актуальность и недостаточная разработанность теоретических, методических и прикладных аспектов применения тренинг-технологий в управлении человеческими ресурсами для обеспечения достижения как тактических, так и стратегических целей организации определили выбор темы исследования.

1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ

1.1. Закономерности функционирования организаций и особенности управления человеческими ресурсами в условиях экономики нового типа

Важнейшей особенностью экономики конца XX в стал её переход в новую, инновационную фазу развития – «общество знания». Экономику, основанную на физическом труде, сменила индустриальная экономика, использующая природные ресурсы. В свою очередь, последнюю сменяет экономика, базирующаяся на знаниях и информационных технологиях, особенностью которой является повышенное внимание к знаниям отдельных индивидуумов.

Знание, как организованная информация, представляет часть системы или сети структурированной информации, т.е. это систематизированная информация, предназначенная для решения определенных задач или обеспечения жизнедеятельности человека, организации¹. «Знания многогранны и сложны, будучи ситуативными и абстрактными, скрытыми и явными, распространенными и индивидуальными, материальными и ментальными, развивающимися и статическими, выраженными словами и закодированными»². Уникальность знаний заключается в том, что это один из немногих активов, совместное потребление которого всей организацией позволяет увеличивать его, причем в непропорционально больших размерах³.

¹ Солсо Р. Когнитивная психология. СПб.: Питер, 2006. С. 235.

² Дресвянников В. А. Управление знаниями организации: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. С. 123.

³ Свищев А. В. Проблемы формирования технологий бизнес-знаний современных фирм // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 2. С. 46.

Ф. Блэклер¹ классифицирует формы знаний, выделяя знания:

- включенные в технологии, нормы и организационные процедуры;

- включенные в культуру организации в качестве общих соглашений, историй ценностей и убеждений;

- включенные в практические, основанные на деятельности компетенции и навыки ключевых членов организации;

- понимание и когнитивные навыки ключевых членов организации.

Если рассматривать развитие организации в системе производственных отношений, включающих все факторы производства, то следует отметить, что знание обрабатывается в качестве предмета труда, а также выступает в качестве средства труда наряду со средствами производства. Это является сущностью процесса материализации знаний в новом продукте (технологии) или производства научно-технического продукта в неовещественной форме (изобретение, полезная модель, промышленный образец и т.д.). При этом создается новое знание, первоначально в неявной, а затем и в явной форме (например, предложения по совершенствованию производства, идея нового продукта, образующие потенциал будущих изменений). «Управление знаниями представляет собой процесс или практику создания, приобретения, овладения, распределения и использования знаний, где бы они не находились, который увеличивает знания и показатели труда в организациях»². Временем зарождения теории управления знаниями как нового направления в управленческих науках следует считать 1993 г., когда состоялась первая конференция

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер с англ. СПб.: Питер, 2008. С. 281.

² Там же. С. 280.

в Бостоне, специально посвященная проблематике управления знаниями в организациях.

Специфические черты перехода от экономики, базирующейся на использовании природных ресурсов, к экономике, основанной на знаниях, представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

**Влияние знаний на экономическую картину мира
(по В.Л. Макарову)**

Критерии	Примеры
1	2
Производство знаний	Из всего объема знаний, измеренных в физических единицах, 90 % получено за последние 30 лет
Подготовка ученых и инженеров	90% ученых и инженеров, подготовленных за всю историю цивилизации, – наши современники
Оценка стоимости организаций	Рыночная стоимость Microsoft оценивается в 350–400 млрд дол., стоимость по прибыли 50–70 млрд дол., а бухгалтерская стоимость всего 5–10 млрд дол.
Рост инвестиций в знания	Инвестиции в знания растут быстрее, чем инвестиции в основные фонды: в странах – членах Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) в 90-е годы – в среднем на 3,4% в год
Размер инвестиций в знания	Сейчас расходы на эти цели в странах OECD составляют в среднем 4,7% ВВП, а с учетом всех уровней образования – свыше 10 %
Разработка и выпуск информационного и коммуникационного оборудования, программных продуктов и услуг	Вложения в инфокоммуникационные продукты и технологии возросли с 15 % от инвестиций в производство в начале 1980-х годов до 35 % в 1999 г., причем инвестиции в программное обеспечение (ПО) составили 25–40% от вклада инфокоммуникационного сектора в рост инвестиций в целом
Численность занятых в сфере науки и высоких технологий	В 1999 г. в странах OECD насчитывалось около 38 млн чел., 25 % трудовых ресурсов, занятых высококвалифицированным трудом в данной сфере
Объём и структура венчурного капитала	Его доля во второй половине 1990-х годов составляла 0,21 % ВВП в США и 0,16 % ВВП в Канаде и Нидерландах
Участие частного капитала в финансировании НИОКР	В большинстве стран OECD его доля в 1990-е годы возросла, в частности, в странах ЕЭС с 52 до 55 %, в США с 57 до 67 %

1	2
Структура расходов на НИОКР по стадиям научных исследований	В большинстве стран расходы на фундаментальные исследования возросли по сравнению с 1980 г. как в абсолютном, так и в относительном выражении по направлениям (в странах OECD доля расходов на военные НИОКР снизилась, в то время как повысилась доля расходов на НИОКР в области здравоохранения, биотехнологий и инфокоммуникационных технологий)
Межстрановые потоки знаний, а также международное сотрудничество в области науки и инноваций	В середине 1990-х годов в странах OECD 27% научных публикаций были международными
Межстрановый обмен результатами изобретательской деятельности	14% полученных в странах OECD патентов приобретено иностранными резидентами, одновременно страны OECD приобрели около 15% патентов, полученных за рубежом
Мобильность ученых и инженеров, особенно высокой квалификации	В Англии более 10% студентов – иностранцы
Распространение инфокоммуникационных технологий, широкое использование персональных компьютеров, определяющее вклад инфокоммуникационного сектора в рост числа рабочих мест и занятости	В 2000 г. в Швеции персональные компьютеры имелись в 60% домохозяйств, в Дании – в 65%; в этих же странах более половины взрослого населения использует Интернет – соответственно 68 и 62%
Доля высокотехнологичных отраслей обрабатывающей промышленности и высокотехнологичных услуг	Доля валовой добавленной стоимости отраслей высоких технологий высокого и среднего уровня в ВВП в конце 1990-х годов была особенно высокой в Ирландии – свыше 16%, Южной Кореи – 12,6, Германии – 11,7 и Японии – 10,7%
Развитие рыночных услуг с повышенным спросом на знания	В странах OECD – около 18% ВВП, а вместе с нерыночными – образованием и здравоохранением – примерно 29%
Возрастание доли высокотехнологичной продукции в товарообмене между странами, положительное сальдо ведущих стран в торговле высокотехнологичной продукцией	Ускорение патентования результатов новых разработок и изобретений в области высоких технологий

Анализируя взгляды исследователей на сущность и роль знания в управлении человеческими ресурсами организаций [8, 14, 26, 35, 44, 63, 70, 75, 84, 95, 111, 136, 139, 175, 185, 188, 206, 230, 276, 280, 300], следует отметить, что для достижения организационных целей востребован широкий спектр знаний из разных функциональных областей, которые являются основой планирования в различных временных горизонтах и позволяют принимать эффективные решения в практике управления социально-экономическими и производственно-хозяйственными системами. По мнению В. Л. Макарова, на современном этапе развития цивилизации знания «переворачивают экономическую картину мира, и крупнейшие российские организации должны стать игроками в экономике знаний, создавать новую среду, симбиоз производства и потребления знаний»¹. Для каждой целевой установки выделяется оригинальная совокупность элементов знания, что представлено в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Элементы организационного знания с позиции их целевой установки

Целевые установки	Элементы организационного знания
1	2
Осуществление бизнес-процессов	Теоретические основы технологии. Выделение ключевого принципа технологии. Практические приемы поддержания стабильного производственного процесса. Принципы и правила организации современного производства. Система контроля бизнес-процессов. Экономический аспект деятельности
Создание творческого климата в организации	Теория и практика управления персоналом в организации. Правила оценки и привлечения необходимых специалистов. Обучение, переподготовка и освобождение от старого знания. Коллективные методы работы и их ценность

¹ Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестн. РАН. 2003. № 5, т. 7. С. 152.

1	2
Подготовка, принятие и реализация решений	Методы экономического и социального анализа ситуаций вне и внутри организации. Методология подготовки и обоснования решений. Практические принципы учета рисков. Индикативное перспективное планирование. Текущее планирование. Практика разработки бизнес-планов, программ и инновационных проектов
Выявление «узких мест» и точек роста (точек развития)	Методы анализа производственных ситуаций на основе комплексного подхода с использованием различных отраслей знаний и привлечения соответствующих специалистов
Определение точек приложения усилий	Знание бизнес-процессов организации, умение выделять этапы и операции, требующие вмешательства
Определение временных параметров реализации изменения	Способность улавливать слабые сигналы нарастающих изменений или кризисных ситуаций, возможностей во внешней среде и внутренней среде и умение использовать эти знания об изменениях в пользу организации

Термин «экономика знаний», который в настоящее время в литературе широко используется наряду с терминами «экономика, базирующаяся на знаниях», «посткапиталистическое общество», «инновационная экономика», «информационное общество», «высокотехнологическая цивилизация», «новая экономика» и др. [26, 87], впервые введен в научный оборот австро-американским ученым Ф. Махлупом¹ в применении к одному из секторов экономики. Несмотря на отсутствие в науке единства по вопросу определения сущности и основных черт современного этапа экономики, очевидно, что экономика XXI в. – экономика знаний – это экономика, основанная на инновациях, материализованных в виде новых высокоэффективных наукоемких технологий, товаров и услуг.

¹ Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США: пер. с англ. М.: Прогресс, 1999.

Большинство исследователей [6, 8, 11, 14, 34, 63, 71, 75, 84, 95, 111, 173, 178, 188, 188], анализирующих современную экономику, рассматривают ее с позиций изучения отдельных черт и проявлений формирующейся экономической системы, делая акцент на одной или нескольких ее особенностях. Разделяя мнение М.В. Ченцовой¹ о том, что экономику знаний следует рассматривать многоаспектно, автор выделяет следующие её аспекты:

– *постиндустриальная экономика* (для которой характерно доминирование сферы услуг над сферой производства);

– *информационная экономика* (т.е. информация (знания, наука) играет решающую роль и выступает как фактор производства);

– *инновационная экономика* (в которой знания представляются как основа генерирования непрерывного потока нововведений, не только отвечающих динамично меняющимся потребностям, но и формирующих новые общественные потребности);

– *глобальная сетевая экономика* (в которой взаимодействие между носителями знания опосредуется обширными сетевыми связями в глобальном масштабе (Интернет рассматривается как инфраструктура экономики)).

Экономика знаний не оперирует лишь знаниями и не замещает ими реальное производство, но она представляет собой качественно новую систему их использования и внедрения в практическую жизнь. Систематизированные автором результаты исследований различных авторов относительно основных характеристик экономики знаний [2, 26, 53, 71, 84, 87, 91, 95, 124, 135, 157, 158, 166, 175, 175, 208, 277, 277] представлены в табл. 1.3.

¹ Ченцова М.В. Особенности формирования экономики знаний в современных условиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2008. С.11.

Таблица 1.3

Основные характеристики экономики знаний

Характеристики	Комментарий
1	2
1. Роль знаний	<ul style="list-style-type: none"> – Являются полноценным товаром, который меняет состав товарной массы в экономике; – товар (не только когнитивный, но и практически любой) несет в себе уникальные знания (производитель стремится использовать уникальные знания, материализованные в товаре, для производства более уникальных товаров); – выступают в качестве основного фактора производства (по мнению многих экономистов, – единственного); – являются предметом распределения рыночных трансакций; – выступают в качестве орудия или инструмента управления; – являются средством сохранения и консолидации общества
2. Субъекты рынка	<ul style="list-style-type: none"> – Институты собственности на знания (авторское и патентное право, законы, охраняющие интеллектуальную собственность, и т.д.); – собственно рынок знаний (биржа технологических компаний, инкубаторы, инновационные зоны, рынок труда, технопарки и др.), определяющий особенности ценообразования; – инновационные менеджеры хозяйствующих субъектов; – инфраструктуры рынка (консалтинговые организации, выставочные общества и др.); – институты, обеспечивающие правовую защиту знаний
3. Инфраструктура производства знаний	<ul style="list-style-type: none"> – Кластеры высоких технологий и территории развития; – сети обмена знаниями и центры трансферта технологий; – информационно-коммуникативная инфраструктура (грид-компьютинг)
4. Финансовая инфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> – Организация финансирования фундаментальной науки (РФФИ, РГНФ, ресурсные «дарственные» фонды поддержки научных исследований, бизнес-ангелы); – поддержка научно-технического творчества (Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере – ФСМП и др.); – система венчурного финансирования инноваций; – формирование и реализация бюджета развития («предпосевная» стадия, «посевная» стадия («стартап»), стадия роста, типы и источники финансирования инновационной деятельности); – государственно-частное партнерство (ОАО РВК, региональные венчурные фонды, РИФИКТ, Фонд развития наноиндустрии и др.)
5. Инфраструктурные драйверы развития	<ul style="list-style-type: none"> – Сфера образования; – фундаментальная наука; – научно-технический венчурный бизнес; – человеческий капитал; – производство знаний и высоких технологий; – информационное сообщество, или общество знаний

1	2
6. Производство и распределение знаний	<ul style="list-style-type: none"> – Появление нового вида бизнеса – исследовательского; – преобладание рынка знаний и информации над рынками материально-вещественных товаров и ресурсов; – инвестиции в знания растут быстрее, чем в основные фонды; – рынок знаний держится на репутации, на доверии; – невозможность предложения части знаний на пробу для продажи всего объема знаний; – локализация производства знаний и равномерность потребления в развитых странах
7. Отраслевая структура	<ul style="list-style-type: none"> – Высокотехнологичные отрасли высшего уровня («high technologies») или ведущие высокие технологии («leading edge»); – высокотехнологичные отрасли среднего уровня («medium high technologies»); – сектор высокотехнологичных услуг; – сектор отраслей повышенного спроса на новые знания и технологии (табл. 1.4)
8. Тенденции и закономерности	<ul style="list-style-type: none"> – Темпы и масштабы НТП таковы, что изменения в материальной базе производства и качестве трудовых ресурсов не успевают за ростом научно-технических возможностей; – резкий рост транзакционных издержек в связи с обострением конкуренции (товар дешевле произвести, чем реализовать); – резкий рост требований к эффективности сбора и обработки информации, маркетинговым исследованиям, т.е. к тем видам деятельности, основным ресурсом которых является знание; – возрастание роли менеджмента в области интеллектуальных ресурсов; – необходимость постоянного обучения людей в течение всей жизни; – распространение получают самозанятость, частичная занятость, виртуальные формы организации труда и т.д.
9. Основные показатели уровня развития экономики знаний	<ul style="list-style-type: none"> – Доля высокотехнологичных отраслей обрабатывающей промышленности и высокотехнологических услуг (в % от ВВП); – размер инвестиций в сектор знаний (в % от ВВП); – доля трудовых ресурсов, занятых в сфере науки и высоких технологий; – доля затрат на фундаментальные исследования; – доля услуг с повышенным спросом на знания; – доля высокотехнологичной продукции в межстрановом товарообмене; – время достижения объема производства новых продуктов в доле 0,02 и 0,2 % от ВВП страны и др.

Учитывая многоаспектность характеристик экономики знаний, необходимым условием перехода к экономике нового типа является создание инновационной среды, т.е.

предоставление экономической свободы; отсутствие бюрократических барьеров и коррупции; развитие малого бизнеса; доступность венчурного капитала; лояльное отношение общества к коммерческому успеху; защищенность от криминала и произвола чиновников; наличие эффективных механизмов исполнения контрактов и др.¹

Таблица 1.4

Классификация отраслей в экономике знаний

Отрасли	Комментарий	Примеры отраслей
1	2	3
Высокотехнологичные отрасли высшего уровня («high technologies») или ведущие высокие технологии («leading edge»)	Затраты на НИОКР составляют не менее 10% добавленной стоимости, а затраты на оплату труда ученых, инженеров и техников превышают 10% общих затрат на наем рабочей силы. В этих наукоемких отраслях новые достижения опережают потребности потенциальных потребителей и нарушают установленные границы между традиционными секторами промышленности. Для высокотехнологичных товаров характерны: короткие жизненные циклы, развитая практика копирования, творческий подход к применению, размытая конкурентная среда. Эти отрасли на международном уровне приняты в качестве критерия оценки концентрации национального научно-технического потенциала на основных направлениях НТП	«High technologies»: применение кремния, синтетических материалов, робототехника, информатика, биотехнология, астронавтика и т.д.; «leading edge»: фармацевтика, производство компьютеров и офисного оборудования, производство теле- и радиоаппаратуры и электронных компонентов, приборостроение, авиакосмическое и общее машиностроение и т.д.
Высокотехнологичные отрасли среднего уровня («medium high technologies»)	Производство наукоемкой продукции, под которой понимается продукция материального производства, где доля затрат на НИОКР в добав-	Химическая промышленность (без фармацевтики), производство машин и оборудования общезначимого и отрасле-

¹ Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б.З. Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2010. 624 с.

Окончание табл. 1.4

1	2	3
	ленной стоимости выше, чем в целом по промышленности	вого назначения, бытовая химия, электротехническая промышленность, железнодорожное машиностроение и т.д.
Сектор высокотехнологических услуг	Оказание наукоемких услуг, под которыми понимаются услуги, где добавленная стоимость создается при определяющем влиянии человеческого капитала и характеризуется как минимум 10%-й долей оплаты труда специалистов в общей сумме затрат на оказание услуги	Телекоммуникации, финансовая сфера и страхование. Деловые услуги: компьютерные услуги, маркетинговые исследования, консалтинг, услуги по аренде машин и оборудования. Другие инженерные услуги. Сфера НИОКР как производитель добавленной стоимости (научно-исследовательский бизнес)
Сектор отраслей повышенного спроса на новые знания и технологии	Оказание услуг, обеспечивающих удовлетворение потребностей людей в новых знаниях	Образование, (прежде всего высшее), здравоохранение, культура и т.д.

Если некоторые страны мира уже вступили в инновационную фазу, то другие находятся еще на доиндустриальной фазе развития. По типу экономик и уровню развития различаются государства:

- с доиндустриальной экономикой (как правило, страны с сырьевой экономикой или ее основной долей);
- с индустриальной экономикой;
- с постиндустриальной экономикой;
- со смешанными укладами экономик;
- с инновационной экономикой¹.

Ведущие государства создали условия для быстрого и эффективного воплощения идей ученых в конкретные товары.

¹ Корчагин Ю. А. Современная экономика России. Ростов-н/Д: Феникс, 2008. 670 с.

Фундаментальные исследования, повышенные инвестиции в человеческий капитал и порождаемые ими новые прорывные технологии обеспечивают ведущим странам мира их лидерство. По доле высокотехнологичных секторов в валовом внутреннем продукте (ВВП) наиболее передовыми являются: Республика Корея, Швеция, Швейцария, Германия, Япония, США и др. По объему производства высокотехнологичной продукции страны ЕС заметно опережают США, Россия же по этому показателю занимает 12-е место в мировом рейтинге. По принятому ООН для оценки уровня развития страны индексу человеческого развития Россия находится на 60-м месте в мире (Канада – на 3-м, США – на 6-м).¹ Развитые страны мира обладают основной долей мирового человеческого капитала, причем большую часть инвестиций осуществляют именно в человеческий капитал. Это дает им решающее преимущество в технологическом и интеллектуальном развитии, а также опережающем росте качества жизни населения².

Проанализировав взгляды ряда исследователей [6, 14, 44, 63, 70, 73, 81, 84, 111, 124, 139, 147, 150, 162, 164, 177, 184, 190, 200, 207, 218, 255, 279, 300] на особенности осуществления производственно-хозяйственной деятельности организациями в условиях экономики знаний, автор выделяет её основные особенности, содержание которых представлено в табл. 1.5

Таблица 1.5

Особенности функционирования организаций, осуществляющих деятельность в условиях экономики знаний

Особенности	Комментарий
1	2
Рост степени неопределенности внешней среды	– Дeregулирование в промышленности (энергетика, телекоммуникации и т.д.); – быстрый и устойчивый рост новых рынков в развивающихся странах (БРИКС и др.);

¹ Экономика знаний: учеб. / под. ред. проф. В. Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник, 2009. 416 с.

² Корчагин Ю. А. Человеческий капитал, экономика, инновации. Воронеж: ЦИРЭ, 2009. 210 с.

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – конвергенция технологий; – размывание границ между отраслями и т.д.
Изменение характера конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> – Становится больше конкурентов, умеющих очень быстро «клонировать» преимущества любой организации; – конкурентная борьба обостряется, становится глобальной и более жесткой; – информационные технологии меняют бизнес-процессы, определяя способы и формы ведения бизнеса; – происходят изменения в фокусе использования информационных технологий, которые в основном концентрируются на взаимодействии с потребителями; – организации имеют возможность привлечения специалистов самой высокой квалификации практически из любой страны; – растет уровень образования и информированности потребителей, которые влияют на производителей, предъявляя возрастающие требования к продуктам; – развиваются связи между потребителями, у потребителей появляется больше возможностей осуществления контроля за качеством товаров и услуг; – период реализации организацией выбранной стратегии существенно сокращается (прогнозирование изменений в макро- и микроокружении и быстрый пересмотр стратегий развития в соответствии с новыми условиями¹) и др.
Управление портфелями продуктов и технологий (стратегическими зонами хозяйствования) для создания собственного рынка технологий	<ul style="list-style-type: none"> – Быстрая смена одних видов деятельности другими за счет использования принципа «модульности», т.е. комбинирования имеющихся ресурсов и возможностей компании, которые тем самым органично вписываются в систему структурных взаимосвязей организации;² – высокотехнологичные продукты изменяют границы промышленных секторов, что может приводить как к объединению нескольких рынков, так и к распаду на узкоспециализированные сегменты³ и др.

¹ Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б.З. Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2010. 624 с.

² Попов Е.В., Симахина М.О. Производство и управление корпоративным знанием фирмы // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 6. С. 136-141.

³ Попов Е.В., Баскакова И.В., Симахина М.О. Корпоративное знание как фактор инновационного развития фирмы: препринт. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2008.

1	2
Дифференциация поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> – Поставщики первого порядка – партнеры, снабжающие сборочное предприятие компонентами с элементами инноваций или инновационными компонентами; – поставщики второго порядка – поставщики компаний первого порядка; создают модификации продуктов на базе исследований и разработок поставщиков первого порядка
Рост адаптивности организационных структур, обусловленной влиянием компьютерных технологий	<ul style="list-style-type: none"> – Низкий уровень иерархичности и высокий уровень развития коммуникативных связей и сотрудничества; – должностные обязанности сотрудников определены приблизительно, сферы ответственности частично совпадают, формулировки задач носят общий характер, акцент делается на инициативе и совместной работе; – развитие аутсорсинга и сетевых структур
Аутсорсинг научно-исследовательской деятельности и разработок	<ul style="list-style-type: none"> – В структурах ряда компаний становится экономически нецелесообразно содержать конструкторские бюро, научно-исследовательские институты; – государство льготирует деятельность технопарков, научно-исследовательских центров, которые по заказу корпораций выполняют научно-исследовательские проекты и венчурные разработки
Развитие стратегических альянсов	<ul style="list-style-type: none"> – Осуществляется масштабное сотрудничество организации с другими субъектами (в том числе конкурентами) в тех областях, где она не имеет устойчивого конкурентного преимущества, позволяет ускорить развитие рынка, изменить спектр предлагаемых продуктов и/или структуры затрат, создать новое знание, закрепляющее лидирующее положение; – стратегические центры объединяют нескольких партнеров, отношения которых выходят за рамки отношений субподряда; участники ожидают от своих партнеров творческого подхода, генерации идей, обеспечивающих инновационное развитие всех субъектов

Изменение характера деятельности организаций в условиях экономики знаний обуславливает необходимость изменения подходов к персоналу как к ресурсу, который обеспечивает положение организации на рынке, ее конкурентоспособность.

Обобщая результаты анализа роли персонала в организациях, осуществляющих свою деятельность в условиях

экономики знаний [1, 5, 19, 40, 49, 58, 72, 84, 88, 91, 113, 151, 157, 158, 176, 182, 196], можно выделить следующие изменения:

- в составе персонала организации формируются три группы сотрудников: высококвалифицированные специалисты и менеджеры; персонал, работающий по контракту, и так называемая «гибкая рабочая сила», привлекаемая временно или на неполный рабочий день;

- каждая из групп персонала отличается контрактными обязательствами перед организацией, степенью вовлеченности в ее деятельность и ожиданиями, связанными с ними;

- высокий интеллектуальный уровень требуется в 70 % всех современных профессий, и это вызывает изменение отношения к организации и результатам трудовой деятельности;

- имеется ограниченный состав «ключевых сотрудников» («профессиональный стержень»), компетентность которых делает организацию отличной от других;

- вследствие распространения информационных технологий сокращается численность персонала, работающего в офисах и соответственно коренным образом меняются требования к условиям труда;

- отдельный сотрудник не в состоянии охватить всю массу имеющихся знаний, которые пополняются с возрастающей скоростью, вследствие чего эффективное решение многих практических проблем основано на привлечении знаний и опыта из других областей;

- конечные результаты деятельности организаций зависят от оптимизации работы персонала, непосредственно связанного с клиентами, и персонала, участвующего в реализации рутинных бизнес-процессов;

- сотрудники, имеющие уникальные знания, оказывают определяющее влияние на формирование и развитие стерж-

невых компетенций организации и, соответственно, ключевых факторов успеха организации на рынке [196, с. 223] и др.

Многие исследователи [1, 7, 11, 14, 38, 53, 72, 77, 84, 88, 111, 115, 139, 149, 164, 176, 201, 296] акцентируют внимание на возрастающей роли менеджеров и специалистов в условиях экономики знаний, поскольку выбор стратегии развития организации и осуществление стратегических изменений непосредственно зависят от компетентности как топ-менеджмента, так и управленческого персонала нижних иерархических уровней.

Менеджеры новой формации должны:

- не только обладать необходимыми знаниями и умениями, но и создавать новые знания и уметь действовать в быстроизменяющихся условиях внешней среды;

- быть способными к самообучению и быстро адаптироваться к новым требованиям;

- уметь решать сложные междисциплинарные задачи, касающиеся различных сфер бизнеса и его среды, а также жизнедеятельности индивида;

- обладать экспертной властью, которая основывается на влиянии через разумную веру (вершин власти не существует, невозможно руководить, не обладая знаниями; только глубоко вникнув в суть дела, можно заработать руководящее место);

- обладать харизматической властью, в которой влияние осуществляется через авторитет (лидерство);

- эффективно управлять человеческим капиталом, который является особым компонентом интеллектуального капитала организации;

- осуществлять рациональное руководство творческим коллективом, которое помимо реализации общих функций менеджмента основано на рациональном сочетании функций стимулирования и координирования;

- уделять постоянное внимание формированию новаторских коллективов (команд);
- формировать организационную культуру, которая обеспечивает организационное развитие за счет поддержки новых идей, новаторства, уважения профессионализма, компетенций и компетентности, обладания информацией;
- квалифицированно (на уровне продвинутого пользователя) использовать информационные технологии.

По мнению автора, менеджеры, являясь уникальным ресурсом организации, требуют стратегического подхода к их развитию. Стратегическое развитие качеств менеджеров (СРКМ) предполагает разработку стратегий, которые определяют направления и программы/проекты обучения, развития и тренировки менеджеров различных иерархических уровней и тем самым повышают индивидуальные, командные (групповые) и организационные показатели его работы. СРКМ предполагает широкий и перспективный взгляд на то, как политика и практика в области развития менеджеров могут помочь в осуществлении стратегий бизнеса. СРКМ является фактором, определяющим организационное развитие и способствующим достижению стратегических целей. Однако политика СРКМ должна учитывать индивидуальные ожидания и потребности менеджеров. Политика СРКМ определяет принципы и формы инвестирования в человеческий капитал менеджеров.

В настоящее время исследователи¹ выделяют несколько подходов к развитию качеств сотрудников: обучающая командировка (secondment), «дружеское обучение» (buddying), обучение «в тени» (shadowing), наставничество (mentoring). Их характеристики представлены в табл. 1.6.

¹ См., например: Профессиональный стандарт: Управление (руководство) организацией [Электрон. ресурс] / Нац. центр сертификации управляющих. – Режим доступа: <http://www.ncsu.ru/index.php/2011-09-13-17-44-59/7-2011-09-13-10-01-48/29-2011-09-13-10-15-08.html/>. (Дата обращения: 12.12.2013).

Таблица 1.6

Походы к развитию качеств менеджеров

Подход 1	Сущность 2	Комментарий 3
Обучающая командировка (Secondment)	Командировка на определенное время в другую структуру для освоения ими необходимых навыков. Может быть как внутренней (обмен сотрудниками между подразделениями компании), так и внешней, при которой сотрудники направляются в организации, работающие в другой сфере деятельности	Считается одним из самых действенных методов развития качеств менеджеров. Особенно ценят этот метод организации с плоской структурой, ограничивающей возможность карьерного роста. Положительные эффекты получают все участники: организация, сотрудник, принимающая сторона
«Дружеское обучение» (Buddying, Buddy System)	Поддержка, помощь, отчасти руководство и защита одного человека другим с целью достижения результатов через передачу друг другу обучающей и развивающей информации. Участники buddying равноправны – совет, информация поступает в обоих направлениях: нет «старшего» и «младшего», наставника и подопечного, обучающегося и обучаемого	Используется: 1) для обучения в адаптивном состоянии (как новичка, так и при переводе на другую позицию внутри организации); 2) для повышения результата проводимых в организации преобразований (метод показал свою эффективность при модификациях); 3) для оптимизации обмена информацией между подразделениями организации; 4) для оптимизации обмена информацией между организациями, имеющими общие проекты; 5) для развития «поведенческих» навыков; 6) как инструмент командообразования
Обучение «в тени» (Shadowing)	Организация предоставляет возможность поработать несколько дней рядом с успешным, опытным сотрудником. Начинающий сотрудник выполняет незначительные поручения. Применяется преимущественно для обучения начинающих сотрудников. За исполнение отвечают тренинг-менеджер и сотрудники	Сотрудник получает представление о выбранной им карьере и о том, каких знаний и навыков ему не хватает. В итоге возрастает его мотивация к овладению знаниями. В процессе реализации метода обучается не только сотрудник, пришедший в компанию, но и тот сотрудник, к которому он приставлен

1	2	3
Наставничество (Mentoring)	Аналогичен системе buddying. В наставничестве есть «старший» и «подопечный», информация идет в одностороннем порядке, в контексте «делай, как я», а в buddying участники процесса абсолютно равноправны. Выбор наставника может осуществляться двумя способами: формальным и неформальным	При формальном способе менеджер, отвечающий за процесс, изучает резюме, личные и профессиональные профили потенциальных сотрудников, проводит интервью, анализирует совместимость кандидатов, после чего за сотрудником закрепляется наставник. При неформальном способе проводится специальная тренинговая сессия для участников системы

Учитывая скорость изменений, происходящих во внешней среде, представленные подходы эффективны при относительно стабильных бизнес-процессах, но не обеспечивают решение стратегических задач, которые конкретизируются по мере их реализации и изменяются в соответствии с новыми условиями. Ещё более остро стоит проблема реализации проактивного управления организацией, которое в условиях экономики знаний обеспечивает конкурентоспособность организации. Изменение подходов к управлению организационными системами предопределяет возрастающую потребность организаций в развитии компетенций и качеств управленческих работников всех иерархических уровней, что обусловлено особенностями зон ответственности и роли менеджеров, спецификой управленческой деятельности в новых условиях хозяйствования. В связи с тем, что организация должна постоянно осуществлять инновации и изменения разного масштаба, глубины и с различной скоростью, для каждого менеджера объект управления в каждый момент времени представляет собой динамично изменяющуюся область деятельности.

Исходя из высокого уровня изменчивости внешнего окружения, низкой степени структурированности задач, стоящих перед руководством организаций, автор выделил «зону ответственности менеджера» как ограниченную

функциональную область деятельности организации, в рамках которой менеджер обеспечивает достижение организационных целей и задач в пространстве и во времени, а также неформализованной области деятельности по решению задач, смежных с другими функциональными областями. Отсюда актуализируется проблема формирования модели управленческого труда и ролей менеджера, определяющих достижение стратегических целей организации.

1.2. Компетентностный подход как элемент философии управления человеческими ресурсами в условиях современной экономики

Базируясь на том, что компетентность менеджеров и специалистов является основой эффективного управления организацией, а понятие компетентности лежит в основе управления человеческими ресурсами (УЧР) и непосредственно связано с приобретением и развитием компетенций работников, обеспечивающих достижение организационных целей¹, нельзя не согласиться с подходом В. Макелвила²: сутью организации является располагаемый набор компетенций всех работников. По мере роста организации формируются субкультуры, развиваются групповые компетенции, которые представляют нечто большее, чем простое сложение суммы вкладов каждого участника, т.е. добавляется другая составляющая возможностей, определяющая методы взаимодействия групп. Индивидуальные и групповые компетенции определяют «ключевые компетенции организации» (организационные возможности), под которыми

¹ Денисова А.Л., Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие. М.: Финакадемия, Ин-т делового администрирования и бизнеса, 2009. 132 с.

² Блинов А. О. Компетенции персонала в современной организации [Электрон. ресурс]. Режим доступа. <http://www.e-xecutive.ru/community/magazine/694102-andrei-blinov-kompetentsii-personala-v-sovremennoi-organizatsii>. (Дата обращения: 03.09.2016).

в данном исследовании понимаются результирующие коллективные ключевые компетенции, задающие вектор организационного развития за счет трансформации компетенций персонала в устойчивые конкурентные преимущества организации посредством компетенций менеджеров всех иерархических уровней. Ключевые компетенции организации разделяются на ключевые компетенции функциональные и ключевые компетенции общего менеджмента.

Автор разделяет и мнение И. Ансоффа¹ о том, что ключевые компетенции общего менеджмента (табл. 1.7) определяют содержание ключевых функциональных компетенций организации в области инноваций (создание производственных мощностей, запуск пилотных проектов, продвижение новых продуктов, диверсификация продуктового ряда, реорганизация процессов и т.д.), а также в области осуществления рутинных бизнес-процессов (рис. 1.1).

Таблица 1.7

Профили компетенции общего менеджмента (по И. Ансоффу)

Признаки конфигурации	Уровни поведения				
	стабильное	реактивное	предпринимательское	инновационное	креативное
1	2	3	4	5	6
1. Проблемно-ориентированный подход	Испытания и ошибки. Удовлетворяющий	Симптомы. Удовлетворяющий	Предварительный. Структурированный. Оптимизирующий	Предварительный. Плохо структурированный	Креативный. Плохо структурированный
2. Процесс	Логически вытекающий из структуры	Логически вытекающий из структуры	Логически вытекающий из структуры	Соответствующий логике проблемы	Соответствующий логике проблемы
3. Лидерство	Попечительство	Дисциплина	Вдохновляющее	Предпринимательское. Харизматическое	Харизматическое. Креативное

¹ Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова СПб.: Питер, 2009. 344 с.

Окончание табл. 1.7

1	2	3	4	5	6
4. Информация менеджмента	Прецеденты	Текущие показатели деятельности	Будущее, основанное на прошлых тенденциях	Отклонение и непоследовательность в будущем	Возможное новое будущее. Новые совпадения
5. Организационная структура	Функциональная	Функциональная	Дивизиональная	Матричная, многонациональная	Новые рискованные организации. Проектное управление
6. Контроль за средой	Отсутствует	Отсутствует	Экстраполирующий. Прогнозирующий	Анализ трендов. Техносоциальный прогноз	Отсутствие последователей. Сценарии. Изобретение
7. Система менеджмента	Политика. Процедуры выполнения	Контроль. Управление капиталом. Бюджетирование	Долгосрочное планирование. Бюджетирование	Стратегическое планирование. ППБ	Венчурное управление. Стратегическое разногласие. Инновационное поведение
8. Научные знания, необходимые менеджеру	Анализ рабочего времени. Замена оборудования	Коэффициентный анализ. Анализ инвестиций	Исследование процессов. Транзакционный анализ	Анализ приобретения, влияния. Сценарии. Технологический социологический прогноз	Креативное поведение. Инновационное поведение

Производственная подсистема, НИОКР, маркетинг, финансовая сфера и т.д. в их взаимосвязи непосредственно влияют на достижение организационных целей разного уровня. Ключевые компетенции общего менеджмента, с одной стороны, постоянно развиваются для обеспечения проактивного

Содержание функциональной компетенции			
Создание производственных мощностей		Запуск пилотных проектов	Рыночное продвижение
Диверсификация продуктового ряда		Реорганизация процессов	
Признаки функциональной компетенции (ключевые функции)			
Участники	Операционная деятельность	Маркетинг	Предпринимательство
Менеджмент	Управление трудовым процессом Производственный менеджмент Производственный контроль Финансовое планирование Финансовый контроль Производственное планирование Анализ рабочего времени Инвестиционный анализ Бюджетирование Оценка показателей деятельности Планировка производства Расположение мощностей	Долгосрочное планирование Продвижение товаров Планирование рекламы Развертывание продаж Анализ продаж Управление продажами Прогнозирование Финансирование роста	Стратегическое планирование Проектный менеджмент Креативный менеджмент Планирование НИОКР и развития Анализ влияния Анализ трендов Риск-менеджмент
Структурные разрезы функциональной компетенции			
Уровни стратегического наступления			
Функция	Уровни стратегического наступления		
Ключевая функция	Операционная деятельность	Маркетинг	Предпринимательство
Предпринимательство	Совершенствование процессов	Новые продукты / процессы	Адаптация технологий
Операционная деятельность	Повторяющиеся операции	Расширение операций	Интеграция новой технологии
Маркетинг	Распространение продукции	Поддержка спроса	Новые концепции маркетинга
Финансы	Бухгалтерский учет	Финансовый контроль	Финансирование. Инвестиции в капитал
			Создание новых технологий
			Технологическая перестройка
			Новые виды деятельности
			Новый риск-менеджмент

Рис. 1.1. Функциональные компетенции организации

управления, а с другой – изменяют свою конфигурацию в зависимости от вида реализуемой организациями стратегии (интегрированного или диверсифицированного роста, концентрированного роста, выживания или сокращения)¹.

Таким образом, компетентность организации, по мнению автора, в наивысшей степени востребована и проявляется в процессе стратегического управления, которое обеспечивает реактивные или проактивные реакции на возникающие проблемы в диапазоне имеющихся возможностей. Исследование ключевых компетенций организации с позиции перспектив ее развития осуществляется на основе анализа разрывов, когда имеющаяся в настоящее время компетентность организации сопоставляется с компетентностью, необходимой для достижения стратегических целей в условиях сложной, подвижной и нестабильной внешней среды².

В настоящее время активно обсуждается стратегический путь инновационного развития экономики России, целью которого должны стать национальная безопасность, высокое качество жизни социума, поступательное развитие экономики и социальной сферы, сопоставимые с уровнем развитых стран [2, 59, 63, 70, 156]. В условиях необходимости обеспечения согласования интересов заинтересованных сторон, с одной стороны, и неоднозначного воздействия внешней среды – с другой, в деятельности менеджеров отмечаются такие признаки, как отсутствие личной мотивации, неприятие риска; несоответствие полномочий и ответственности; неразвитость форм власти; неприятие инновационных изменений в организации и т.д., что приводит к возникновению кризисных явлений в деятельности орга-

¹ Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2009. 344 с.

² Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.

низации. Автор акцентирует внимание на том, что нивелирование влияния этих факторов возможно через перманентное, целенаправленное развитие компетенций менеджеров на основе инвестиций в человеческий капитал.

Для обеспечения достижения стратегических организационных целей (которые не являются константой) автором выделены следующие компетенции менеджеров:

- видеть перспективу и уметь распознавать закономерности в ходе событий;
- выявлять необходимость перемен, касающихся содержания организационной деятельности;
- разрабатывать стратегию, долгосрочные и оперативные планы и программы осуществления процесса перемен;
- обучать подчиненных искусству перемен и обеспечивать их необходимыми средствами;
- мобилизовать энергию людей и управлять ресурсами, используя инструменты лидерства, для осуществления перемен в организации;
- брать на себя ответственность за дело и его развитие.

Выделение указанных ключевых компетенций менеджеров в стратегическом управлении обусловлено их новыми функциями:¹

- обеспечение адекватной реакции на изменения и угрозы внешней и внутренней сред;
- повышение конкурентоспособности подразделения;
- развитие не только межличностных, но и сетевых коммуникаций;
- непрерывное обучение и самообучение и саморазвитие;
- работа в сети проектов;
- реализация социально ответственных обязательств;
- развитие самоуправления личности и коллективов;

¹ Попов Е. В., Баскакова И. В., Симахина М. О. Корпоративное знание как фактор инновационного развития фирмы: препринт. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2008. 90 с.

– создание положительного имиджа организации и менеджера (табл. 1.8).

Таблица 1.8

**Новые функции менеджеров, реализуемые
в условиях экономики знаний**

Функция	Содержание
1	2
Реакция на изменения и угрозы внешней и внутренней сред	Означает необходимость развития способностей гибко изменять стратегию в условиях появления новых факторов угроз, готовность противодействия этим угрозам, они могут иметь как внешнее, так и внутреннее происхождение
Конкуренция	Означает действия менеджеров, направленные на рост конкурентоспособности своего подразделения с учетом достижений аналогичных подразделений компаний-лидеров. Конкуренция в эффективно работающих компаниях является не только внешней, но в первую очередь внутренней, она начинается на рабочих местах компании. Новым фактором является и развитие цивилизованной конкуренции, основанной на открытом соревновании и сравнении результатов различных менеджеров, росте индивидуальной конкурентоспособности
Межличностные и сетевые коммуникации	Включают обмен информацией путем личного общения и через компьютерные информационные сети, что значительно сокращает время и расширяет возможности использования больших объемов информации
Непрерывное обучение и самообучение	Новая функция менеджера реализуется в условиях быстрого обновления производств, продуктов, появления новых методов и технологий управления
Социальная ответственность менеджера	Означает осознание им особой роли во влиянии на личности других людей, которые находятся в его подчинении, в проявлении им требовательности. Социальная ответственность означает следование общечеловеческим ценностям в управлении

1	2
Логистические функции	Включают в себя комплексное обеспечение работников всем необходимым, включая ресурсы, средства производства, материалы и информацию
Развитие самоуправления личности и коллективов	Предусматривает предоставление большей самостоятельности менеджерам, ориентированной на стратегические цели организации, систему воздействия на формирование человеческого капитала компаний, вовлечение в процесс управления персонала, повышение устойчивости личности менеджера к негативным воздействиям среды, стрессу, избытку информации, конфликтам и другим факторам
Работа в сети проектов	Включает участие менеджера в различных проектах, направленных на решение проблем развития компании и его подразделения. Эти проекты должны основываться не на шаблонах, а на применении многоцелевых, интеллектуальных методов и технологий. Их главная цель – достижение максимальных конкурентных преимуществ. Методы и технологии управления проектами (менеджмент проектов) составляют интеллектуальный потенциал каждой организации, относятся к числу ее наиболее ценных неосязаемых активов
Создание положительного имиджа компании и менеджера	Включает деятельность менеджера, обеспечивающую укрепление рыночного положения компании и собственного положения в ней. Ошибки менеджера во взаимодействии всего с одним клиентом могут привести к общему снижению имиджа фирмы и следующей за этим потере ею значительной доли рынка, снижению отдачи вложенных в нее инвестиций

Таким образом, приоритетной задачей стратегического менеджмента в условиях экономики знаний является привлечение организационной рациональности в поведение организации, которая условно распределяется на три направления:

- 1) узаконивающее лидерство;
- 2) лидерство в сфере решений;
- 3) лидерство в сфере действия.

Необходимым условием решения этой задачи становится формирование и развитие необходимых ключевых компетенций менеджеров (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Стратегическое лидерство организации и ключевые компетенции менеджеров

Направление стратегического лидерства	Содержание	Обеспечивающие ключевые компетенции менеджеров
1	2	3
Узаконенное лидерство	Целеполагание организации и разработка критериев успешности ее деятельности: признаков и приоритетов для оценки успеха; степени активности (агрессивности) по каждому признаку; норм и правил организационного поведения; конфигурации власти и влияния; типа организационных культур и субкультур, принципов их формирования и развития; типа оргструктур, принципов их формирования и развития и т. д.	<i>Базовые и рыночные компетенции</i> (планирование и организация, управление людьми, развитие подчиненных, лидерство; межличностное понимание, работа в команде, убедительная коммуникация, построение взаимоотношений; стрессоустойчивость, адаптивность, ответственность, позитивное мышление; анализ проблем, сбор информации, коммерческое мышление, системность мышления; инициативность, ориентация на качество, нацеленность на результат, развитие)
Лидерство в сфере принятия решения	Осуществление выбора типов стратегического наступления; установление реалистических уровней стремлений и их обоснование;	<i>Корпоративные функциональные компетенции, компетенции в смежных областях, компетенции проектного менеджмента</i> (умение работать с информацией;

1	2	3
	анализ и отбор оптимального типа стратегического наступления; разработка конкретных стратегий и конкретных пошаговых действий в отношении продуктов, рынков, потребителей, финансирования, ценообразования, человеческих ресурсов, рекламы, информации и т.д.	высокие интеллектуальные способности; навыки видения и решения системных проблем; умение эффективно работать в команде; продолжительная интенсивность аналитической деятельности; креативный подход к развитию стратегической линии поведения)
Лидерство в сфере действия	Побуждение организации для деятельности по реализации стратегий: создание необходимого социально-психологического климата; формирование оргструктур; формирование оргкультуры организации и субкультур; развитие человеческих ресурсов; мобилизация всех ресурсов на выполнение стратегических целей; социально-психологическое воздействие на персонал организации; координация и контроль; саморазвитие менеджеров и т.д.	<i>Корпоративные социально-психологические компетенции</i> (умение представлять информацию, использовать её в качестве стратегического ресурса; эмоциональные способности, развитие стратегического партнерства; умение создавать команду, эффективно координировать ее работу, социальная харизма и ответственность; коммуникативные навыки и умение развивать компетенции членов команды; продолжительная интенсивность публичной деятельности, формирование имиджа организации, ее культуры; креативные действия)

По мнению автора, сочетание моделей и компетенций лидера-организации может быть выражено через один из возможных типов поведения лидеров-организаций: «аналитический паралич», «стратегический прагматизм», «креативное поведение организации» (табл. 1.10).

Таблица 1.10
Взаимосвязи моделей и ключевых компетенций менеджеров в обеспечении стратегического лидерства организации

Содержание модели лидерства	Компетенции	Схемы возможных комбинаций компетенций организации	Возможный тип стратегического поведения лидеров
1	2	3	4
<i>В сфере принятия стратегических решений</i>			
Стратегическое лидерство присуще общему менеджменту и делегируется менеджерам среднего и низшего звена. Технократия выступает в роли стратегического лидера. Управление стратегических областей осуществляется топ-менеджментом, а менеджеры низших уровней отвечают за отдельные сферы	1. Умение работать с информацией 2. Высокие интеллектуальные способности 3. Навыки видения и решения системных проблем 4. Умение эффективно работать в команде 5. Продолжительная интенсивность аналитической деятельности 6. Креативный подход к развитию стратегической линии поведения	A. $(2+5+4) - (1+3+6)$ B. $(1 + 2 + 5) - (3+4+ 6)$ C. $(2 + 3 + 5) - (1+4+6)$ D. $(7+8+1) - (6+12+10)$ E. $(1+2+3+5) - (6+8+9+10+12)$ F. $(1+2+4+6) - (10+11+12)$	«Аналитический паралич» – отсутствие реальных действий

Окончание табл. 1.10

1	2	3	4
<i>В сфере стратегических действий</i>			
Менеджеры высшего звена не могут реализовать стратегию и привлекают менеджеров среднего и низшего уровня. Власть в организации переходит к технократии. Сотрудничество топ-менеджмента и менеджеров низших уровней	7. Умение представлять информацию, использовать ее в качестве стратегического ресурса 8. Эмоциональные способности, социальная харизма и ответственность 9. Коммуникативные навыки и развитие стратегического партнерства 10. Умение создавать команду, эффективно координировать ее работу, развивать компетенции ее членов 11. Продолжительная интенсивность публичной деятельности, формирование имиджа организации, ее культуры 12. Креативные действия	A. $(1+4+5+6) - (7+9+11+12)$ B. $(2+3+5) - (8+10+12)$ C. $(1+4+6) - (7+9+11)$ D. $(5+3+2+7) - (8+10+12)$ E. $(1+2+3+4) - (9+8+11)$ F. $(4+6+3+10) - (7+9+12)$ A. $(3+4+6+11+12) - (1+2+7+9)$ B. $(2+5+11+12) - (4+6+7+8)$ C. $(3+4+5+6+12) - (7+9+11)$ D. $(1+3+4+5+6+12) - (7+8+10+11)$ E. $(2+3+5+12) - (9+8+10+11)$ F. $(4+5+6) - (7+9+12)$	«Стратегический прагматизм» – недоверие анализу и волеобразению приводит к инертности деятельности «Креативное поведение» – лидер расширяет горизонты и сферу деятельности организации, но не способен идеи превращать в прибыль, что подготавливает приход прагматичных менеджеров, способных решить задачу

Как следует из табл. 1.10, именно развитие ключевых компетенций менеджеров становится приоритетным для формирования необходимого типа организационного поведения стратегического лидера в условиях экономики знаний.

Развитие ключевых компетенций менеджеров осуществляется в рамках моделей подготовки руководящих кадров, на формирование которых оказывают влияние национальные отличия.

Содержание и структура компетенций и компетентности (в том числе их формулировки) достаточно широко представлены в научных публикациях [9, 12, 14, 17, 20, 24, 39, 40, 42, 43, 54, 56, 57, 102, 104, 106, 107, 106, 110, 108, 110, 118, 137, 137, 152, 167, 176, 198, 209, 216, 223, 242, 245, 262, 282, 301], но, как показало исследование, разнообразие трактовок понятий «компетенция» и «компетентность», отсутствие четкого соотнесения категориальной базы этих понятий в менеджменте, организационном поведении, психологии, педагогике, социологии и других научных областях, использование одноименных терминов с различным содержательным наполнением приводит к терминологическими затруднениями. Кроме того, неоднозначность трактовок понятия «компетенция» и многообразие классификаций осложняет определение статуса компетенций и механизма их применения в управленческой деятельности. Специфика управленческих компетенций основана на исследовании особенностей управленческого труда как вида профессиональной деятельности, в содержании и формах организации которого происходят изменения¹.

Систематизация подходов к проблеме [9, 12, 14, 17, 20, 24, 39, 40, 42, 43, 54, 56, 57, 102, 107, 106, 110, 118, 137, 137, 152, 167, 176, 198, 209, 216, 223, 245, 245, 262, 282, 289]

¹ Карякин А. М., Пыжиков В. В. Основы теории и практики рабочих команд [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.cfn.ru/management/people/work_team.shtml. (Дата обращения: 14.09.2010).

позволила автору определить основные требования к компетенциям работников, которые заключаются в следующем:

- компетенции должны однозначно пониматься всеми заинтересованными лицами;

- компетенции должны быть диагностичны, и для их диагностики может использоваться квалитетрический инструментарий (традиционный и/или вновь разработанный набор измерительных средств), позволяющий ранжировать степень их достижений в виде балльной оценки;

- набор должностных компетенций должен быть минимизирован по признакам достаточности достижения интегральных целей образования и задач профессиональной деятельности, которые определены стандартом;

- должно обеспечиваться отсутствие повторов смысловой части компетенции работника в виде различных формулировок в различных компетентностных группах;

- равным образом должно обеспечиваться отсутствие повторов формулировок компетенций сотрудников в стандартах и регламентах различного уровня (корпоративных и внутриорганизационных, а также бакалавриата, магистратуры);

- стиль и терминология формулировок компетенций работников должны быть одинаковы для всех стандартов и регламентов (например: «способен, готов, обладает» и др.) и т.д.

По мнению автора, каждая компетенция менеджера проявляется через ряд поведенческих индикаторов, которые демонстрируют возможное ситуативное поведение руководителя, обладающего данной компетенцией. Это поведение предопределяется особенностями управленческой и производственной деятельности, а результаты свидетельствуют о том, что высокие показатели в условиях нестабильности достигаются менеджерами, обладающими этими компетенциями, каждая из которых может быть точно оценена как

в условиях «оценочного центра», так и в реальных условиях на рабочем месте¹.

Многими авторами [40, 173, 175, 183, 239, 256] структура управленческой компетенции представляется в виде модели, в которой поведенческими индикаторами являются основные элементы каждой компетенции, а родственные компетенции объединены в кластеры компетенций. Наиболее полными автору представляются модели структуры компетенций Р. Бояциса, Т. Дюрана, С. Спенсера и Л. Спенсера, Г. Минцберга, Р. Миллс, С. Уидетта и С. Холлифорд и др.

Следует отметить, что С. Спенсер и Л. Спенсер,² характеризуя различные уровни управленческой компетенции, акцентируют внимание на менеджерских компетенциях (развитие других, директивность, командная работа и сотрудничество, командное лидерство), тогда как С. Уидетт и С. Холлифорд³ определяют компоненты управленческой компетенции (интеллектуальный, действия, взаимодействия). Р. Миллс⁴ подразделяет и дает характеристику трём типам управленческих компетенций: ключевые общие, технические, специальные. Р. Бояцис⁵ делит компетенции на природные, приобретенные, адаптивные. Т. Некрасова⁶ выделяет кластеры управленческих компетенций:

¹ Блинов А. О. Компетенции персонала в современной организации [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.executive.ru>. (Дата обращения: 11.09.2016).

² Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. М.: НРРО, 2005. 384 с.

³ Уайт Т. Чего хочет бизнес от ИТ. Стратегия эффективного сотрудничества руководителей бизнеса и ИТ-директоров. М.: Гревцов Пабlishер, 2007. 256 с.

⁴ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 672 с.

⁵ Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М.: ГИППО, 2008. 352 с.

⁶ Мэнкинс М., Стил Р., Куинн Р., Саймонс Р. Эффективная организация: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 192 с.

– функциональный – знания и умения, приобретенные в ходе обучения и развития, характеризующие квалификацию и профессионализм менеджера, включает компетенции: системность и инновационность мышления, принятие решений, планирование, организация, контроль;

– результативный – совокупность качеств, позволяющих достигать целей в рабочей среде, включает компетенции: управление ресурсами, ориентация на достижения результата, управление информацией, управление развитием организации;

– коммуникативный – способность к деловому общению, умение ясно выражать мысли, мотивировать и убеждать людей, включает компетенции: развитие подчиненных, лидерство, управление конфликтами, директивность (власть и влияние);

– личностный – базовые качества личности, мотивы, ценности, самоконтроль; включает компетенции: креативность, инициативность, способность к самоанализу, уверенность в себе.

Исследование востребованности менеджеров на рынке труда [52, 60, 78, 116, 145, 214, 245, 301] показывает, что работодатели выделяют профессиональные компетенции, общекультурные и рыночные. Особое внимание в управлении человеческими ресурсами уделяется сформированности и развитию у сотрудников активной жизненной позиции, высокой мотивации, склонности к саморазвитию, трудолюбию, нацеленности на результат, коммуникативных навыков, склонности к здоровому образу жизни и т.д. Конкурентоспособность организации обеспечивают и корпоративные компетенции. Следует отметить, что выделенные успешно действующими на рынке организациями компетенции сотрудников частично пересекаются, но при этом система корпоративных компетенций каждой организации уникальна.

Обобщая подходы разных исследователей к характеристике различных видов компетенций, автор констатирует, что некоторые из них выделяют ключевые компетенции менеджера – компетенции, которые необходимы для адаптации и продуктивной деятельности в профессиональных сообществах (социальные, коммуникативные, когнитивные, информационные, специальные). Авторская характеристика ключевых компетенций представлена в табл. 1.11.

Таблица 1.11

Ключевые компетенции менеджера

Ключевые компетенции	Комментарий
Социальная компетенция	Способность брать на себя ответственность, вырабатывать решения и участвовать в их реализации, толерантность, проявление сопряженности личных интересов с потребностями организации и социума
Коммуникативная компетенция	Предполагает владение технологиями устного и письменного общения на разных языках, использование компьютерных технологий для организации взаимодействия во внешней и внутренней среде
Когнитивная компетенция	Проявляется в готовности к постоянному повышению своего образовательного уровня, в потребности в актуализации и реализации личностного потенциала, в способности к самообучению
Информационная компетенция	Предполагает обладание информационным ресурсом, владение технологиями отбора и обработки информации
Специальная компетенция	Предполагает подготовленность к самостоятельному, творческому выполнению профессиональных управленческих функций

Р. Марр¹ подразделяет все умения и качества менеджера на три блока компетенций: профессиональные, методические и социальные (табл. 1.12).

¹ Уотермен Р. Фактор обновления. М.: Прогресс, 1988. 368 с.

Таблица 1.12

Виды компетенций менеджера (по Р. Марру)

Виды компетенций	Содержание
Профессиональные	Специфические знания, умения и навыки в определенной области
Методические	Способности к восприятию и интерпретации информации, к системному мышлению
Социальные	Способности к общению, сотрудничеству, разрешению конфликтов (способность к руководству). Контактность. Умение вести переговоры и достигать поставленных целей. Способность к адаптации, обучению. Личная инициатива. Готовность принимать на себя ответственность и т.д.

Компания «SHL» (Великобритания) выделяет в пределах каждой компетенции менеджера четыре уровня ее выраженности (табл. 1.13) и определяет их индикаторы.

Таблица 1.13

Уровни выраженности компетенции менеджера

Уровень	Характеристика
Уровень понимания	Менеджер понимает необходимость данных компетенций, он старается их проявлять, но это не всегда получается
Базовый уровень	Компетенция развита хорошо; менеджер проявляет необходимые для работы качества
Сильный уровень, (дополняет базовый уровень)	Компетенция может проявляться в трудных условиях, при решении особо сложных задач
Лидерский уровень (дополняет базовый и сильный уровни)	Менеджер задает нормы для коллектива, когда не только он, но и другие начинают проявлять данную компетенцию; менеджер помогает другим проявлять необходимые навыки

Исходя из целей организационного развития, которое в настоящее время обеспечивается системой стратегического управления, автор предлагает собственную трактовку понятия «ключевые компетенции менеджера» как комплекса его

поведенческих характеристик, необходимых для осуществления им профессиональной деятельности, обеспечивающих в пределах динамично изменяющейся зоны ответственности эффективное функционирование объекта управления через призму стратегических, тактических и оперативных целей организации. Соответственно под «компетентностью менеджера» автором понимается интегральное качество и способности менеджера к принятию и реализации в рамках ограничений должностного положения управленческих решений, обеспечивающих эффективное решение задач в условиях непрерывных изменений во внешней и внутренней среде.

Обобщение подходов к типам компетентности менеджеров, в частности подхода Г. Шродера и Т. Коккерилла, определяющего составляющие компетентности эффективного менеджера, который реализует профессиональную деятельность в нестабильных условиях среды¹, позволило автору выделить следующие типы: общий и специфический, пороговый и рабочий, дифференцированный (табл. 1.14).

Таблица 1.14

Типы компетентности менеджера

Тип	Комментарий
1	2
Общий универсальный	Применим ко всем представителям профессии менеджера, независимо от того, в какой организации они работают и какие конкретные обязанности выполняют (например, стандарты)
Общий для классов профессий	Отражает отраслевую специфику
Общий для организации	Применим к менеджерам всех иерархических уровней организации и функциональных областей
Общий для семейства работ	Применим для родственной группы менеджерских должностей, в которой характер работы имеет функциональное сходство, но выполняется на разных уровнях

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер с англ. СПб.: Питер, 2008. 832 с.

1	2
Специфический	Характеризует выполнение индивидуальных обязанностей менеджера
Пороговый	Характеризует базовую компетентность, необходимую для выполнения работы (независимо от достигнутых показателей [40])
Рабочий	Характеризует начальную компетенцию, минимально удовлетворяющую организацию-работодателя (превышение этого уровня приветствуется) [58]
Дифференцированный	Определяет поведенческие характеристики, которые демонстрируют высокоэффективные менеджеры; это характеристики, которые отличают их от менее эффективных и которые определяют уровень показателей их работы

По мнению автора, в настоящих условиях происходит изменение профиля компетентности руководителей. Если в индустриальный период ведущее место занимала профессиональная компетентность (квалификация), то в экономике, основанной на знаниях, возрастает значение методической и социальной компетентности. Согласно проведенным Р. Марром исследованиям¹, чем выше положение руководителя в иерархии управления организацией, тем меньшее значение приобретает профессиональная компетентность (квалификация) менеджера по сравнению с ростом требований к методической и социальной компетентности.

По мнению автора, процесс стратегического и тактического управления человеческими ресурсами в организации обеспечивается реализацией менеджерами ролей, которые не разграничены жестко и взаимодополняют друг друга, и предполагает выполнение конкретных функций по принятию решений и их осуществлению в соответствии с зонами ответственности менеджера. Каждой роли, в соответствии с теорией Г. Минцберга²,

¹ Уотермен Р. Фактор обновления. М.: Прогресс, 1988. 368 с.

² Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента: пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. 288 с.

соответствуют определенные компетенции (табл. 1.15, 1.16): межличностным ролям («глава», «лидер», «связующее звено») – личностные и межличностные компетенции; информационным («приемник информации», «распространитель информации», «представитель информации») – компетенции в сфере информации; ролям, связанным с принятием решения («предприниматель», «распределитель ресурсов», «устраняющий нарушения», «ведущий переговоры»), – компетенции в сфере действий¹.

Таблица 1.15

Роли руководителя (по Г. Минцбергу)

Роли	Содержание
1	2
<i>1. Межличностные роли</i>	
1.1. Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера (например, различные церемонии, ходатайства)
1.2. Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности (все управленческие действия с участием подчиненных)
1.3. Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги (например, переписка, участие в совещаниях на стороне и т.д.)
<i>2. Информационные роли</i>	
2.1. Приемник информации	Руководитель разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера; понимая организацию и внешние условия, успешно использует информацию в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию (например, обработка почты и др.)

¹ Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 544 с.

1	2
2.2. Распространитель информации	Руководитель передает информацию, полученную от внешних источников или других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактологический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации (например, беседы с подчиненными, рассылка почты и т.д.)
2.3. Представитель	Руководитель передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли
<i>3. Роли, связанные с принятием решений</i>	
3.1. Предприниматель (инноватор)	Руководитель изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает проекты по совершенствованию различных аспектов деятельности, контролирует разработку определенных проектов
3.2. Устраняющий нарушения	Руководитель отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных решений
3.3. Распределитель ресурсов	Руководитель является ответственным за распределение всевозможных ресурсов организации, т.е. принимает и одобряет все значительные решения в организации
3.4. Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах

Таблица 1.16

Компетенции менеджмента (по Г. Минцбергу)

Группы компетенций	Содержание
1	2
А. Личные компетенции	1. Личный менеджмент, внутренний (размышления, стратегическое планирование)
	2. Личный менеджмент, внешний (время, информация, стресс, карьера)
	3. График (укрупненное планирование, приоритеты, создание повестки дня, «жонглирование», выбор времени)

1	2
Б. Межличностные компетенции	1. Руководство отдельными людьми (отбирать, обучать, тренировать, вдохновлять людей, общаться с экспертами)
	2. Руководство группами (создавать команды, разрешать конфликты, быть посредником, направлять процессы, проводить встречи)
	3. Руководство организацией/подразделением (создавать культуру)
	4. Административные функции (организовывать, распределять ресурсы, делегировать, уполномочивать, систематизировать, ставить цели, оценивать работу)
	5. Расширять связи организации/подразделения (создавать новые контакты, представлять, сотрудничать, продвигать/лоббировать, защищать/служить буфером)
В. Компетенции в сфере информации	1. Вербальная коммуникация (слушать, вести интервью, говорить/выступать/делать презентации, писать, собирать информацию, распределять информацию)
	2. Невербальная коммуникация (наблюдать [визуальное наблюдение], чувствовать [интуиция])
	3. Анализировать (обрабатывать информацию, моделировать, оценивать)
Г. Компетенции в сфере действий	1. Проектирование (планирование, описание, создание видения)
	2. Мобилизация («тушить пожары», управлять проектами, вести переговоры/заключать сделки, разрабатывать политику, управлять изменениями)

По мнению И. Адизеса¹, компетентность менеджера обеспечивает результаты (продукты) управленческого труда, которыми являются управленческие решения – их принятие и реализация. Результативность управленческой деятельности (качество продукта) рассматривается с точки зрения:

– эффекта – организация добивается поставленных целей, что проявляется в положительных эффектах: экономических, социальных, технологических, экологических и т.д.;

¹ Адизес И. Управляя изменениями / пер. с англ. под науч. ред. В. Кузина. СПб.: Питер, 2010. 224 с.

– продуктивности (эффективности) – полученные результаты и дополнительные положенные эффекты, которые прогнозировались в оптимистичном сценарии, достигнуты при минимуме затрат (финансовых, временных, информационных и т.д.).

В предлагаемой автором модели компетентности менеджера, интегрирующей подходы И. Адизеса и Г. Минцберга, выделяются ключевые компетенции менеджера, включающие (рис. 1.2):

1) базовые и рыночные компетенции (навыки принятия решений, индивидуальные черты, управленческие навыки, межличностные навыки, мотивация);

2) корпоративные функциональные компетенции, необходимые для эффективного управления структурной единицей (например, департамента стратегического планирования);

3) корпоративные компетенции в смежных областях (маркетинг, финансы, производство, инновации и т.д.);

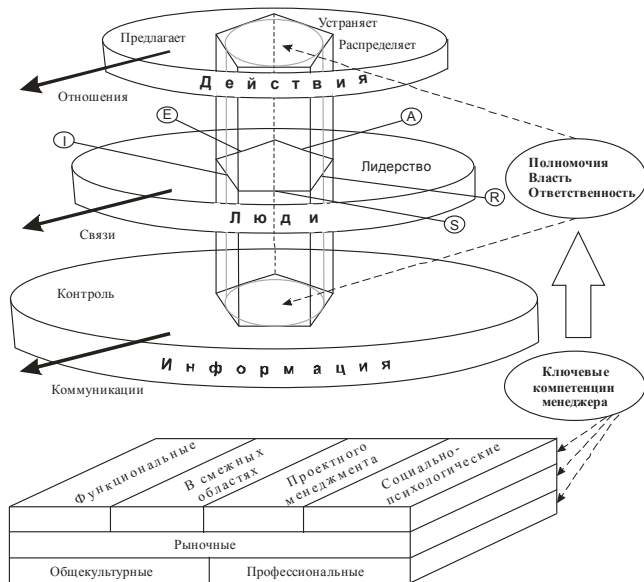


Рис. 1.2. Модель компетентности менеджера

4) корпоративные компетенции проектного менеджмента, обеспечивающие многофункциональный системный подход к принятию и реализации управленческих решений;

5) корпоративные социально-психологические компетенции.

Специфика управленческого труда учтена в модели посредством выделения следующих ролей менеджера: «реализатора» (R), «администратора» (A), «стратега» (S), «предпринимателя» (E), «интегратора» (I). Характеристика ролей представлена в табл. 1.17.

Для эффективной деятельности менеджера необходимо эффективно исполнять роль «интегратора» и одну из других ролей, которые реализуются через межличностные отношения; коммуникации; принятие управленческих решений. Соответственно, проектирование ключевых компетенций менеджеров осуществляется на основе принципа полного соответствия полномочий, ответственности, форм власти с использованием матриц проекций («коммерческой ответственности», «финансовой ответственности», «функциональной ответственности»).

Согласно авторской модели, при проектировании зоны ответственности менеджера учитываются:

- уровень сформированности личных компетенций менеджеров;

- особенности его поведения при проявлении компетенции;

- уровень командного взаимодействия в структурной единице (нескольких единицах).

Автор акцентирует внимание на том, что деятельность менеджера имеет внешний и внутренний фокус направленности и характеризуется индивидуальным поведенческим кодом личности (каждый менеджер лучше исполняет какую-то одну из ролей). Диагностика индивидуальных кодов

Таблица 1.17

Рольное организационное поведение менеджеров

Особенности поведения	Роли менеджеров				
	R – «реализатор» 2	A – «администратор» 3	S – «стратег» 4	E – «предприниматель» 5	I – «интегратор» 6
При принятии решений	Вначале действует, затем анализирует	Следует существующим решениям	Принимает решения на перспективу, решения упреждают проблему и доводятся до конца	Принимает решения на перспективу, решения упреждают проблему, но не доводятся до конца	Только на основании согласия группы
При осуществлении решений	Усердно выполняет любую порученную работу; фокусирует внимание на текущем моменте деятельности	Организует и поддерживает установленный порядок; контролирует исполнение; фокусирует внимание на том, как выполняется работа	Предлагает идеи и новые проекты; фокусирует внимание на анализе внешней и внутренней среды	Предлагает идеи и новые проекты; поощряет создание новых проектов; фокусирует внимание на том, что делается нового и как сделать по-другому	Объединяет людей; добивается согласия и компромисса; фокусирует внимание на том, как добиться того, чтобы сделанное было одобрено другими
При определении критериев самооценки акцентирует внимание на	Объёме выполненной работы	Уровне спокойствия в офисе, отсутствии конфликтов; уровне подконтрольности процесса управления	Насколько его предложения принимаются высшими менеджерами	Поддержании атмосферы, создаётся иллюзия продуктивности, обычно проявляющаяся во время кризиса	Насколько он близок к лидерам организации
При подборе сотрудников предпочитает	Сотрудников, которые могут сделать работу независимо от наличия указаний, подобных себе, «потороченцев»	Организованных, ответственных исполнителей, подобных себе «клерков-согласителей»	Нанимать аналитиков	Нанимать клерков, которые готовы слушать что угодно, не таких людей, как он сам; людей, которые восхищаются его идеями, принимают их немедленно	Податливых людей, которые по своей природе не являются лидерами

Продолжение табл. 1.17

1	2	3	4	5	6
В свободное время	Постоянно появляется новая работа	Занят созданием новых механизмов контроля	Исследует внешнюю среду	Создает новый проект	Найдёт новые конфликты (возможные), которые можно разрешить только он; будет распространять слухи или собирать информацию о таких конфликтах
По отношению ко времени нахождения на работе	Приходит на работу первым, уходит последним, подчиненные приходят позже руководителя, а уходят раньше	Приходит и уходит с работы строго по часам; подчиненные приходят и уходят с работы строго по часам	Приходит и уходит произвольно; подчиненные приходят и уходят по расписанию	Приходит и уходит произвольно; подчиненные приходят раньше руководителя и уходят позже его	Приходит и уходит по расписанию; подчиненные приходят и уходят по расписанию
При обучении персонала	По принципу «делай как я»	Тщательное, с большим количеством восторженных деталей	Фокус на развитие аналитических способностей	Допускается, если оно происходит не в ущерб реализации нового проекта	Фокус на межличностных отношениях
При конфликтах	Раздражается, считает что сотрудники просто должны работать	Раздражается; игнорирует или борется с ними, в зависимости от того, являются ли они угрозой возможности контролировать	Избегает	Использует, чтобы стимулировать хаотичную деятельность подчиненных, часто сам их провоцирует	Поддерживает, если сам хочет быть полезен в разрешении конфликта

Окончание табл. 1.17

1	2	3	4	5	6
При переменах	Противостоит, приветствует только те перемены, которые дают немедленный результат	Противостоит, т.к. боится потерять контроль	Поддерживает, если они усиливают его роль в качестве проводника, генератора идей	Полностью раскрывается в период перемен; любит перемены, сам их предлагает; сопротивляется переменам, которые начинают другие	Поддерживает, если они усиливают его роль в качестве миротворца и не нарушают достигнутого в команде единства
По отношению к информации	Ценит техническую профессиональную информацию, защищает её, не уделяет времени на ее поиск	Ценит административную информацию, не делится ей	Ценит информацию о возможностях и угрозах, постоянно находится в ее поиске, не делится ей	Ценит информацию о возможностях и опасностях, не делится ей	Ценит информацию о том, кто и что думает по тому или иному вопросу, не делится ей
По отношению к творческому подходу	Положительное к разным вопросам в рамках организации	Положительное к разным вопросам в рамках организации, но не приемлет неконтролируемого творчества	Положительное к собственным и чужим идеям	Положительное только к собственным идеям	Положительное к процессу интеграции и объединения

позволяет выявить сильные и слабые стороны и возможности менеджера в обеспечении эффективного управления зоной ответственности. Учитывая многообразие решаемых задач в выделенной зоне ответственности, применение модели компетентности и индивидуальных кодов позволяет определить направления и методы развития компетенций менеджеров и создать эффективную управленческую команду с помощью подбора менеджеров нижних иерархических уровней, дополняющих стилевое поведение руководителя зоны ответственности.

Таким образом, актуализация компетентностного подхода к формированию и развитию представлений, знаний, умений, навыков, личностных качеств менеджеров обусловлена возрастанием роли стратегического управления в обеспечении устойчивого развития организации в турбулентной внешней среде. Исходя из целей организационного развития и современных способов их достижения, предложена авторская трактовка понятий «ключевые компетенции менеджера» и «компетентность менеджера».

Таким образом, управление человеческими ресурсами – это процесс преобразования начального уровня компетенций сотрудников в конечный продукт – принимаемые и реализуемые управленческие решения, которые изменяют сам ресурс, преобразуя его в новые, более развитые, обогащённые опытом компетенции сотрудников – в организационные компетенции – новые знания, обеспечивающие устойчивость организации во внешней среде и её развитие.

На основе выделенных в системе «компетенции работников – ключевые компетенции менеджеров – ключевые компетенции организации» зон ответственности и ролей менеджеров предложена модель компетентности менеджеров, которая отличается выделением корпоративных функциональных компетенций, компетенций в смежных областях,

компетенций проектного менеджмента, социально-психологических компетенций.

1.3. Система стратегического партнёрства как необходимое условие управления человеческими ресурсами в национальной инновационной системе

С конца 1980–1990-х гг. интенсивно развиваются три основные модели бизнес-образования, определяющие уровень компетентности менеджеров:

- традиционная (германская) – квалифицированный руководитель;
- новая (американская) – профессиональный менеджер;
- смешанная.

Традиционная модель бизнес-образования основана на четком разделении профессионального образования по инженерным, экономическим, гуманитарным профилям обучения в учреждениях высшего и среднего профессионального образования и подготовки кадров по бизнесу и менеджменту в системе дополнительного профессионального образования (институты, факультеты и центры повышения квалификации и профессиональной переподготовки). В процессе очного образования («доопытного» – *pre-experience management education*) слушатели с теоретических позиций изучают право, экономику, технические и точные науки параллельно с изучением менеджмента, маркетинга, организационного поведения, логистики, принятия решений, информационных технологий управления. «Послеопытное» управленческое образование в рамках модели «квалифицированный руководитель» фактически складывается из регулярного участия руководителей, имеющих диплом о высшем или среднем специальном образовании в специальных краткосрочных и среднесрочных программах повышения квалификации, которые посвящены отдельным проблемам управления.

Новая (американская) модель бизнес-образования реализуется школами бизнеса как главными центрами исследований и образования в сфере бизнеса и менеджмента. Программы различных уровней и продолжительности предназначены как для практиков (не имеющих специального образования в области менеджмента), так и для окончивших средние общеобразовательные учреждения. В рамках этой модели соответствующими учебными центрами также реализуются разнообразные программы повышения квалификации менеджеров различных иерархических уровней.

Во многих странах применяется смешанная модель, в которой имеются традиционные и новые модули бизнес-образования. Образовательные учреждения разных типов (университеты, школы бизнеса, институты повышения квалификации и т.д.), в различных формах обучающие заинтересованных лиц бизнесу и менеджменту, действуют параллельно и взаимосвязанно. Указанные модели демонстрируют свою успешность в различных институциональных средах и с некоторыми допущениями выступают прототипами построения систем бизнес-образования в различных странах, в том числе и в России.

Достаточно обособленной программой подготовки в области менеджмента является программа Г. Минцберга, основанная на инновациях в управленческом образовании и развитии менеджмента. Г. Минцбергом с коллегами из Institute of Management Bangalore (Индия), INSEAD (Франция), Lancaster University (Англия) и McGill University (Канада), а также представителями японских и корейских школ разработана International Masters Program in Practicing Management (IMPPM), в соответствии с которой подготовка менеджеров осуществляется на основе семи основных принципов:

- контингент обучающихся ограничен практикующими менеджерами;

- интеграция образования и практики управления организацией;
- цель образования – приумножение профессионального и жизненного опыта;
- осмысленная рефлексия обучающегося в образовательном процессе;
- результаты обучения должны оказывать влияние на организационное развитие;
- образование должно быть интерактивным процессом;
- создание совокупности условий, каждый компонент которых способствует успешности обучения.

По мнению представителей IMPPM, решающий вклад в развитие менеджеров вносит организация-работодатель, выступающая в качестве стратегического партнера бизнес-школ. Основой данной модели является непрерывность обучения на основе объединенных программ подготовки: бизнес-школы, краткосрочные курсы и внутриорганизационное обучение, которые обеспечивают особый тип стратегического партнерства между организациями и бизнес-школами¹. Концептуальные особенности подхода (табл. 1.18) приняты автором в качестве основы модели развития компетенций менеджеров всех иерархических уровней в системе стратегического управления организацией, поскольку интегрируют как классический подход к управлению в условиях стратегических неожиданностей, так и современные модели школ власти, обучения, культуры.

В экономически развитых странах мира сформировалось специфическое отношение к профессиональной подготовке менеджеров. На основе анализа опыта зарубежных компаний и организаций, предлагающих образовательные услуги [13, 38, 47, 60, 65, 78, 112, 128, 132, 132, 138, 143, 176, 200, 210, 277, 298], автором систематизированы харак-

¹ Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента: пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. 288 с.

теристики национальных моделей подготовки менеджеров, которые представлены в табл. 1.19.

Таблица 1.18

Модель IMPPM подготовки менеджеров

Особенности подготовки	Подсистемы подготовки менеджеров		
	Бизнес-школа	Консультанты, центры подготовки	Корпорации, институты усовершенствования
Цель	Формирование компетенций	Развитие компетенций	Совершенствование компетенций
Основной подход	Обучение	Обучение действием	Действие
Основные методы	Традиционные: лекции, семинары, методы активного обучения, самостоятельная работа	Обучающие семинары, тренинги, консультирование, коучинг	Наставничество, контроль, «тони или плыви», карьерное продвижение
Кластеры достижения целей	Образования, тренингов	Тренингов	Практики, тренингов
Результат	Личностное развитие	Рост менеджера, развитие менеджмента	Развитие организации, социальное развитие

Таблица 1.19

Национальные модели подготовки менеджеров

Характеристики	США	Германия	Великобритания	Япония
1	2	3	4	5
Профессия менеджера	Ключевое значение	Профессия не существует, квалификация дополняет основную специальность	Не котируется на рынке как первая специальность	Не существует
Базовое высшее образование	Степень бакалавра (4 года), специализация – BBA	5–7 лет	3–4 года (курсы по бизнесу и менеджменту)	Неформальное вузовское, отдельной специальности «менеджмент» нет
Магистерская степень (очная)	300 аккредитованных программ MBA (2 года), обязательное условие карьеры менеджера	Развиты эпизодически	Около 50 программ MBA (1 год)	Эпизодически в западных школах

1	2	3	4	5
Значение исследований	Идеология «научного подхода», проведение фундаментальных исследований	Прикладные исследования	Умеренный интерес к менеджменту, отдельные проекты	Конкретные исследования и изучение чужого опыта
Учебные материалы	Разработаны (оригинальные учебники, «кейс-стади», программное обеспечение)	Качественные прикладные разработки	Использование американских разработок, незначительное количество оригинальных	Качественные оригинальные и творческие заимствования
Освоение профессии менеджера	Очные (full-time MBA); очно-заочные; (executive MBA); введение в менеджмент; (executive development)	Обучение в самостоятельных центрах повышения квалификации (около 300 по стране)	В школах бизнеса и специализированных институтах без отрыва от работы	Обучение на стажировках в сочетании с непрерывным образованием
Центры обучения в организациях	Развитая сеть, сопоставимая с университетской	Умеренно развиты	Умеренно распространены	Сильно развиты
Профессиональная культура и социализация	«Менеджеризм», деловая культура	Европейская, немецкая («жесткая») культура	Базовые ценности и традиции в управлении	Уникальность организационной культуры

Исследование показывает, что американская модель является единственной, где менеджмент рассматривается как профессия, предусматривающая получение специального ступенчатого образования; подготовка управленцев осуществляется на научной основе с применением оригинальных методик обучения, где «менеджеризм» является основой деловой культуры. Менеджмент в России, Германии, Франции воспринимается как некая надстройка к профессии, например, инженер-менеджер и экономист-менеджер.

Российское управленческое образование стало развиваться с середины 1960-х гг. в рамках традиционной модели. В этот период создаются преимущественно отраслевые институты повышения квалификации для планомерной реализации краткосрочных программ обновления знаний и навыков уже работающих руководителей и специалистов.

В российских вузах с 1990-х гг. реализуются программы высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации» (до 2010 г.), а затем в связи с переходом на двухуровневую систему подготовки – по направлению «Менеджмент». По мнению автора, в настоящее время наблюдаются принципиальные изменения в формировании менеджеров как профессионалов:

- разработан государственный образовательный стандарт подготовки менеджеров на основе компетентностной модели;

- вводятся профессиональные стандарты (с 01.07.2016);

- достаточно успешно действуют бизнес-школы, растёт их уровень;

- в общероссийский классификатор профессий рабочих и должностей служащих и тарифных разрядов введена должность менеджера¹;

- сформировался спрос на образовательные услуги по получению профессии менеджера как второй специальности;

- реализуется Федеральная государственная программа подготовки управленческих кадров в соответствии с указом Президента РФ № 774;

- сертифицирована в 1999 г. степень «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)»;

- начата подготовка научных и педагогических кадров;

¹ Ньюэлл Майкл В. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена: пер. с англ. М.: КУДИЦ ОБРАЗ, 2006. 416 с.

– упорядочена выдача документов об образования по специальностям и дополнительным профессиональным квалификациям в области менеджмента;

– созданы профессиональные ассоциации и объединения.

Таким образом, по мнению автора, в российском законодательстве в настоящее время фактически утвердилась смешанная модель подготовки менеджеров.

Подготовку менеджеров в РФ осуществляют более 485 высших учебных заведений, но, по оценкам специалистов, они в состоянии удовлетворить потребности рынка на 35–40 %. Современное бизнес-образование в области менеджмента в России призвано обеспечить подготовку менеджеров для экономики нового типа (табл. 1.20).

Таблица 1.20

**Характеристика современных видов бизнес-образования
в области менеджмента в России**

Критерии	Высшее образование (Undergraduate (basic) Education; Bachelor Graduate)	Профессиональная переподготовка (Executive Development)	Повышение квалификации (Management Training)	Мастер делового администрирования (Master of Business Administration, MBA)
1	2	3	4	5
Цель	Подготовка менеджера для конкретной области деятельности	Введение в профессию менеджера	Формирование более квалифицированного менеджера	Подготовка профессионального менеджера
Документы	Диплом специалиста (5 лет). Диплом бакалавра управления (4 года) с присвоением академической степени. Диплом магистра управления (6 лет) с присвоением академической степени	Диплом о профессиональной переподготовке (свыше 500 ч) – дополнительное образование без присвоения квалификации	Удостоверение о повышении квалификации (государственное) (от 72 до 100 ч). Свидетельство о повышении квалификации (государственное) (свыше 100 ч). Сертификат об участии в программе (негосударственный) (до 72 ч)	Диплом о дополнительном (к высшему) образовании с присвоением дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования» (MBA)

1	2	3	4	5
Кон-тин-гент	Лица со средним образованием (первое высшее) или с дипломом бакалавра (магистратура)	Лица с профессиональным (высшим и средним специальным) образованием и опытом практической работы	Руководители и специалисты. Лица, желающие повысить квалификацию. Лица, направляемые на повышение квалификации	Лица с дипломом о высшем образовании (по любой специальности) и, как правило, с опытом практической работы не менее 2 лет
Формы обучения	Очная, очно-заочная, экстернат, дистантное обучение	Очная с отрывом от основной работы, очная без отрыва от основной работы	Очная, очно-заочная (вечерняя, модульная)	Очная с отрывом от основной работы – 1,5 года; очно-заочная (вечерняя, модульная) – (2 года без отрыва от основной работы)
Требования к обучению	Определяются ФГОС ВО	Согласовываются с заказчиком на основании государственных и ведомственных требований к профессиональной переподготовке	Формируются по усмотрению образовательного учреждения и/или заказчика	Государственные требования к профессиональной переподготовке с присвоением квалификации

В российской системе подготовки менеджеров достаточно широко используется и заимствуется опыт ведущих зарубежных стран, сохраняются и развиваются те положения советской управленческой школы, которые сохранили свою актуальность в настоящее время, тем не менее имеются существенные различия в подготовке менеджеров в университетах стран с развитой экономикой и российских вузах (табл. 1.21).

Таблица 1.21

**Особенности подготовки менеджеров в университетах стран
с развитой экономикой**

Особенности	Комментарий
1	2
Выработка стандартов качества учебного процесса без попыток стандартизации самого учебного процесса	Для многих вузов отсутствуют государственные стандарты, которые регламентировали бы содержание преподаваемых дисциплин, а также время, отводимое на изучение тех или иных тем и учебных предметов
	Предусмотрен выбор студентом дисциплин, изучаемых в каждом семестре, а также широкая вариативность авторских спецкурсов
	Жестко регламентированы правила поведения (преподаватель не отвлекается на поддержание дисциплины в аудитории)
Отношение к общему объему учебного времени (отводимого на изучение дисциплины)	Затраты времени для освоения программы бакалавра составляют в среднем 3600 ч
Соотношение аудиторной нагрузки и времени, затрачиваемого студентом на самостоятельную работу	Аудиторная нагрузка составляет примерно 20–25% учебного времени (в Великобритании занятия в аудиториях, включающие лекции, тьютерiales, практики, контрольные и т.д., в среднем составляют 16 ч в неделю)
Выполнение самостоятельных письменных работ («essays»), рассматривается как основной элемент образовательного процесса	Постановка задачи в курсовой работе осуществляется, как правило, в форме решения кейса, причем требуется продемонстрировать знание всего теоретического материала по данной дисциплине и умение применять его на практике
	Культура уважительного отношения к интеллектуальной собственности не позволяет использовать готовые работы из Интернета
	Задания по курсовым работам меняются каждый семестр
	Первостепенное значение, придаваемое письменным работам студентов, позволяет сделать учебный процесс предельно прозрачным: академические успехи студентов могут быть при необходимости проверены разными преподавателями несколько раз в любое время
Оценки успеваемости выставляются студенту по результатам письменных работ, а также итоговых письменных экзаменов	Критерии оценки письменных работ предельно конкретизированы и не допускают двоякого толкования результатов
	Оценка дифференцируется в зависимости от степени сложности, является частью итоговой оценки

1	2
Глобальная система контроля качества учебного процесса обеспечивается общим подходом к академическим результатам студентов	Осуществляется система двойной проверки академических результатов: внутри университета («double marking») и посредством привлечения экзаменаторов из других университетов («external examiners»)
Построение системы образования на принципе интерактивности, активного взаимодействия преподавателя и студента	Преподаватель является не столько «лектором» для потока, сколько «тьютором», научным руководителем студента, что, в свою очередь, диктует определенные требования к его квалификации: владение особыми навыками и умениями, способность работать индивидуально с каждым студентом
	Преподаватель заинтересовывается в результатах работы студентов, поэтому предусматривается выход не только студента на преподавателя, но и преподавателя на студента посредством современных компьютерных технологий
Система образования предполагает постоянную переподготовку преподавателей, которые на протяжении всей своей профессиональной карьеры обязаны регулярно и напряженно работать над собой в постоянном взаимодействии со своими коллегами	Реализуется система «sabbaticals», когда преподаватель уходит на одногодичную научную стажировку в другой университет, и система «внешних экзаменаторов», когда преподаватели из разных университетов оценивают работу друг друга, и система «peer review», при которой опытные преподаватели постоянно работают с начинающими Преподавателю по желанию может предоставляться творческий отпуск для разработки учебных пособий (предусматриваются научные исследования в крупных компаниях)
Библиотечное обслуживание и адекватное методическое и информационное оснащение учебного процесса	Существенное упрощение работы с библиотечными фондами: круглосуточный режим работы, возможность распечатывания материалов и т.д.
	Университетские библиотеки должны иметь в своих фондах очень большие и постоянно пополняющиеся массивы классической и современной литературы по учебным дисциплинам, строить свою работу по принципу «открытых полок». Развитию библиотек уделяется первостепенное внимание
Администрирование – важный элемент системы образования	Администратору, работающему в учебном учреждении, недостаточно иметь лишь склонность к этой деятельности, но также некоторую базовую подготовку
	Существуют особые критерии отбора, специальная подготовка и переподготовка

Как показал анализ требований бизнес-среды к управленческим кадрам (с точки зрения их зон ответственности и достижения стратегических целей организации) в сопоставлении с формами и методами подготовки менеджеров, отмечается дисбаланс – перекося в сторону теоретического обучения, что приводит не только к недостаточному уровню усвоения теоретических знаний, но и к дефициту практических навыков и умений, профессиональной практики, профессионального и личностного воспитания слушателей. По мнению автора, при погружении в профессиональную среду возникает несоответствие ожиданий и реальности, уход из профессии, разочарование. Во многом такое положение обусловлено длительным периодом организационной и профессиональной адаптации менеджера, непониманием целей и стратегии развития организации, задач подразделений, системы взаимосвязей структурных единиц, субординации многих других аспектов функционирования компании. Возникают трудности и в применении специального инструментария, соответствующего задачам и другим ситуационным характеристикам функционирования организации.

Таким образом, основываясь на выделенных в системе «компетенции работников – ключевые компетенции менеджеров – ключевые компетенции организации» зонах ответственности и ролей менеджеров, автором разработана модель компетентности менеджеров, которая отличается выделением корпоративных функциональных компетенций, компетенций в смежных областях, компетенций проектного менеджмента, социально-психологических компетенций. Применение топ-менеджментом организации модели компетентности и профилей компетенций, проведение диагностики и мониторинга развития ключевых компетенций менеджеров способствуют определению направления их развития и подбора адекватных методов, созданию эффективной управленческой команды.

По мнению автора, стратегический характер взаимоотношений бизнеса и высшей школы обуславливает изменение подходов к их взаимодействию. В настоящее время качество сотрудничества субъектов стратегических отношений (бизнес-структур и высшей школы) не отвечает общемировым стандартам развитых экономик, поэтому переход России на стандарты подготовки менеджеров третьего поколения будет способствовать дальнейшей интеграции деятельности субъектов стратегических отношений, развитию форм сотрудничества, появлению новых методов развития ключевых компетенций менеджеров.

Инновационное развитие России и интеграция отечественных организаций в процессы глобализации (в частности, вступление РФ в ВТО) обусловили быстрые изменения макроокружения и конкурентной среды и, соответственно, необходимость корректировки/пересмотра стратегии, принятия срочных антикризисных мер и действий, обеспечивающих использование появляющихся возможностей [3, 9, 13, 26, 35, 37, 47, 60, 76, 116, 126, 144, 207, 209, 262, 279, 298]. В этих условиях развитие системы «компетенции работников – ключевые компетенции организации» определяется уровнем развития ключевых компетенций менеджеров. На основе обобщения информации, представленной в различных публикациях исследователей [4, 5, 10, 13, 15, 22, 23, 40, 50, 58, 60, 118, 116, 118, 120, 126, 138, 143, 152, 168, 171, 191, 203, 266, 285], а также пятилетнего опыта работы в центре инновационных компетенций и информационной политики вуза, автором предлагается концептуальный подход к развитию ключевых компетенций менеджеров для достижения стратегических целей организации. В качестве приоритетной цели принимается трансформация компетенций работников в ключевые компетенции организации и дру-

гие основные элементы, содержание которых представлено в табл. 1.22.

Таблица 1.22

Концептуальный подход к развитию ключевых компетенций менеджеров для достижения стратегических целей организации

Основные элементы	Комментарий
Главная цель развития	Трансформация компетенций работников в ключевые компетенции организации
Задачи развития	Формирование ключевых компетенций менеджеров. Развитие ключевых компетенций менеджеров. Совершенствование ключевых компетенций менеджеров
Концептуальное положение	Стратегический интегративный характер формирования и развития ключевых компетенций менеджеров обеспечивается посредством сотрудничества бизнеса и высшей школы
Принципы развития ключевых компетенций	Единство организационных целей и целей по развитию компетенций. Ситуационный подход и учет индивидуальных особенностей личности менеджеров. Системность. Мониторинг ключевых компетенций на основе текущего, целевого, стандартного и востребованного профилей ключевых компетенций менеджеров и т. д.
Подсистемы развития ключевых компетенций	Целевая подсистема. Подсистема обеспечения (нормативно-правовая, научно-методическая, информационно-коммуникативная, материально-техническая и др.). Подсистема методов формирования, развития и совершенствования компетенций (функциональная). Подсистема мониторинга развития компетенций (оценочная)
Технологический подход	На основе тренинговых методов, коучинга, наставничества, консультирования, стажировок и т. д.
Индикаторы уровня развития ключевых компетенций	Степень достижения менеджерами планируемых позиций в конфигурациях целевых и востребованных профилей. Уровень развития компетенций работников, ключевых компетенций организации и др.

Разработанный автором подход к процессу формирования и развития ключевых компетенций сотрудников в области управления человеческими ресурсами проиллюстрирован на рис. 1.3.

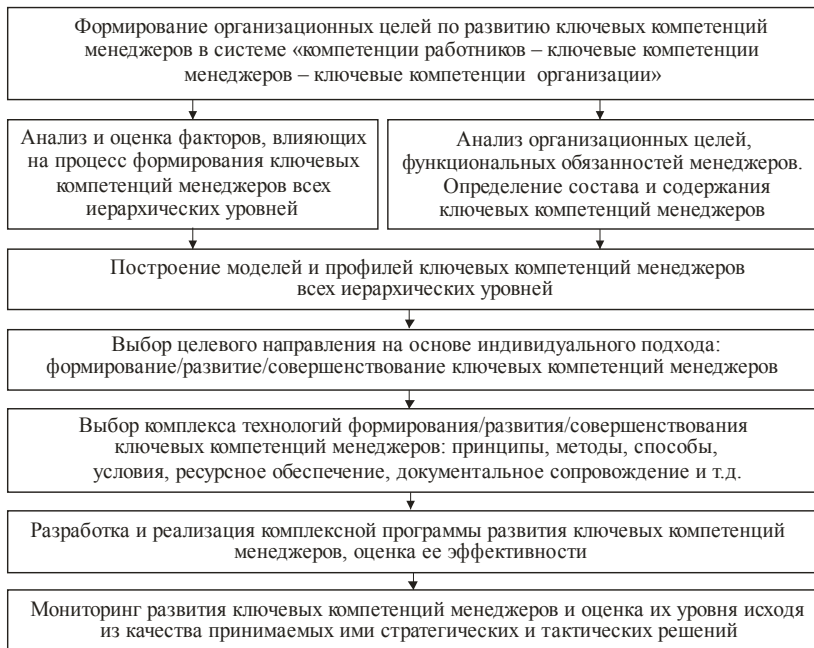


Рис. 1.3. Этапы процесса формирования, развития и совершенствования ключевых компетенций в области управления человеческими ресурсами для достижения стратегических целей организации

Эффективный процесс формирования, развития и совершенствования ключевых компетенций менеджеров организации основан на привлечении внешних организаций, владеющих новыми теоретическими знаниями и знаниями передовой практики, инновационными методами их передачи, понимающих потребности бизнес-среды и способных реализовать оригинальную образовательную программу для руководства конкретной бизнес-структурой.

Опыт других стран и принципиальные изменения в подготовке специалистов в области управления человеческими ресурсами в высшей школе показывают, что возрастает роль стратегического партнёрства бизнеса и высшей школы в обеспечении конкурентоспособности организаций. Под стратегическим партнёрством в системе «бизнес – высшая школа» следует понимать особую форму взаимовыгодного сотрудничества организаций высшей школы со своими деловыми партнёрами (субъекты отношений) в перспективном временном горизонте, которое осуществляется на основе общих стратегических целей, взглядов и подходов по ключевым проблемам организационного и общественного развития, предполагает углубленное взаимодействие, как правило, не в одной, а в нескольких важных сферах.

Поскольку достижение стратегических целей организации в условиях экономики знаний базируется на применении компетентностного подхода к формированию и развитию представлений, знаний, умений и навыков менеджеров. [1, 5, 9, 12, 40, 42, 47, 53, 59, 73, 81, 84, 88, 113, 120, 136, 150, 158, 170, 177, 185, 203, 301], автором разработан механизм развития ключевых компетенций в области управления человеческими ресурсами на основе взаимодействия субъектов в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», который представлен на рис. 1.4.

Сохранение конкурентоспособности организации и достижение стратегических ориентиров в условиях динамичной среды требует от топ-менеджмента организации определения целей по формированию, развитию и совершенствованию ключевых компетенций сотрудников. В этой связи автор акцентирует внимание на том, что данный процесс должен обеспечиваться:

- созданием особой творческой атмосферы в организации;
- хорошим материально-техническим оснащением;

- предоставлением сотрудникам широкого доступа к информации и информационным продуктам организации;
- изменением роли и поведения преподавателя в процессе формирования и развития компетенций сотрудников;

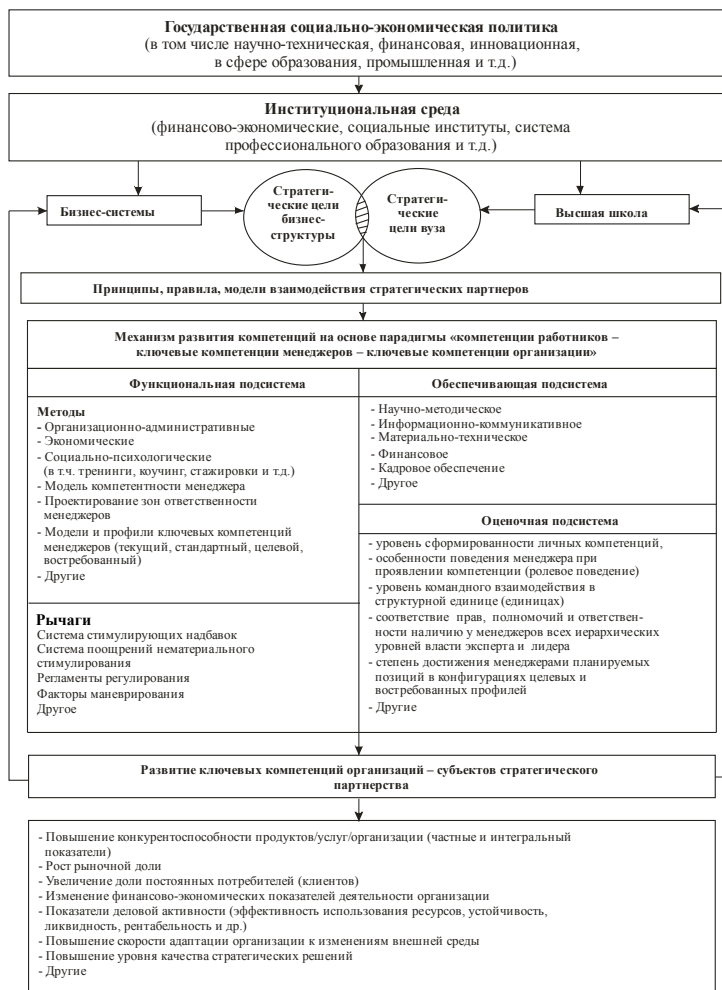


Рис. 1.4. Иллюстрация механизма развития ключевых компетенций сотрудников на основе взаимодействия субъектов в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа»

- предоставлением возможности прохождения стажировок на предприятии-партнере и использовании информации этой организации для анализа;

- применением разнообразных методик активного обучения, перечень которых определяется индивидуально для каждого сотрудника и оперативно дополняется, мгновенно реагируя на изменение внешней среды или по его желанию;

- активным участием в процессе не только штатных преподавателей, но и успешных практикующих менеджеров в области управления человеческими ресурсами организаций-партнеров, а также топ-менеджеров;

- изменением роли структурных подразделений по управлению персоналом (человеческими ресурсами), которая должна фокусироваться на развитии компетенций сотрудников;

- появлением структурных единиц, реализующих функции по развитию человеческого капитала (тренинг-менеджер, тьютор, коуч);

- пониманием топ-менеджментом организаций приоритетности развития компетенций сотрудников всех иерархических уровней относительно других ресурсов (финансовых, материальных) и необходимости увеличения инвестиций в этот процесс, а также необходимости исполнять роли тренеров в развитии компетенций своих подчиненных (руководителей среднего и нижнего звена управления).

В рамках программ стратегического партнерства «бизнес – высшая школа» заключаются соглашения, включающие:

- долгосрочную программу (план) подготовки менеджеров для организации с учетом перспектив развития отрасли, бизнес-системы и организации;

- комплекс целевых программ формирования и развития компетенций менеджеров, реализуемых совместно сотрудниками вуза и организации, включая опережающую

подготовку кадров для освоения новых видов продукции и технологий;

- проекты проведения совместных НИОКР и привлечения вузовских ученых к инновационным процессам, внедрению новшеств и их коммерциализации как в форме новых товаров и услуг, так и в форме объектов интеллектуальной собственности;

- проекты проведения практик для студентов вуза в целях «погружения» профессорско-преподавательского состава в специфику деятельности бизнес-партнера на исполнительском уровне;

- проекты создания и переоснащения учебно-научных лабораторий образовательного учреждения, обеспечивающих реализацию образовательных программ в рамках стратегического партнерства;

- договоры о материально-техническом, организационном и финансовом содействии взаимобмену знаний, привлечению к научной работе «целевых» студентов и аспирантов;

- регламенты формирования коллегиальных экспертно-аналитических и совещательных органов, координирующих взаимодействие организации и вуза;

- проекты и регламенты создания совместных структур научно-образовательного, инновационного профиля и др.

По мнению автора, высшая школа, являясь носителем новых знаний и инновационных образовательных технологий, на взаимовыгодных условиях оказывает значимое влияние на развитие ключевых компетенций сотрудников (не только менеджеров и специалистов, но и рабочих специальностей) посредством повышения их квалификации, привлечения к участию в совместных инновационных проектах в рамках стратегического партнерства, привлечения к преподавательской деятельности в вузе, к руководству практи-

ками и стажировками студентов и преподавателей высшей школы на базе организаций и т. д.

Процесс формирования и развития ключевых компетенций сотрудников организаций предполагает проведение анализа компетенций. Выделяется шесть основных подходов к анализу компетенций: на основе оценки экспертов, структурированного интервью, рабочих групп, функционального анализа, метода критических случаев, репертуарных решеток (табл. 1.23).

Таблица 1.23

**Характеристика подходов к анализу компетенций
(по М. Армстронгу)¹**

Подходы	Комментарий
1	2
Мнение экспертов	Составляется «экспертная комиссия» из сотрудников отдела персонала, которая обсуждает, возможно, с другими «экспертами», список на основе собственного понимания. Простейший, самый грубый, наименее удовлетворительный метод
Структурированное интервью	«Эксперты» составляют список компетенций и обрабатывают его, подвергая ряд работников структурированному интервью. Интервью начинается с определения сферы ключевых результатов на основной подотчетности роли и продолжается анализом поведенческих характеристик, которые отличают работников с разным уровнем компетентности. Для каждой области роли определяются примеры эффективного поведения. Одна из проблем подхода – способность эксперта получить информацию от опрашиваемых. Нежелательно применение дедуктивного подхода, который заменяет анализ подготовкой списка компетенций. Лучше применять индуктивный подход, который начинается с определения типов поведения, а потом группирует их по компетенциям

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер с англ. СПб.: Питер, 2008. С. 302.

1	2
Рабочие группы	<p>Рабочая группа составляется из людей, обладающих «экспертными» знаниями или опытом работы, посредника, который должен стимулировать группу, помогать ей анализировать свои находки, или внешнего консультанта.</p> <p>Алгоритм: анализ «центральных» аспектов компетентности в организации;</p> <p>согласование сфер рабочей компетентности – ключевых действий, которые выполняются работниками в данной роли;</p> <p>поиск и утверждение примеров эффективного поведения в роли</p>
Функциональный анализ	<p>Метод, который применяется для того чтобы определить профессиональные стандарты.</p> <p>Алгоритм: описание ключевых целей профессии, определение ключевых компетенций; определение различий между задачами (действиями) и функциями (целями) этих действий; описание единиц и элементов компетентности</p>
Метод критических случаев	<p>Предназначен для получения данных об эффективном или неэффективном поведении, которое демонстрировалось в действительности – в т.н. критических случаях.</p> <p>Применяется к группе работников, занимающих определенные должности.</p> <p>Алгоритм: объяснение, для чего используется метод; согласование и составление списка ключевых зон ответственности в анализируемой работе; каждый член группы должен привести примеры критических случаев для каждой области работы; группировка критических случаев по темам: какие были обстоятельства, что делал работник, результат деятельности</p>
Репертуарная решетка	<p>Используется для определения аспектов, отличающих высокие стандарты выполнения от низких.</p> <p>Основана на теории личностных конструкторов <i>Дж. Келли</i>. Личностные конструкторы – способы, которыми люди смотрят на мир.</p> <p>Алгоритм: людей просят сосредоточиться на определенных заданиях, выполняемых работниками, и выработать конструкты относительно этих элементов; процедура, которой придерживается аналитик, известна как «триадный метод вывода»; требует участия квалифицированного специалиста, который может исследовать и составить описание работы</p>

Выбор подхода зависит, в первую очередь, от возможностей организации, временных ограничений, занимаемого положения в управленческой иерархии, компетенции сотрудников службы управления персоналом и других факторов.

Анализ содержания ключевых компетенций сотрудников с применением различных методик позволяет определить состав профилей ключевых компетенций менеджера¹, который, в соответствии с авторской моделью компетентности менеджера, включает:

- теоретические знания;
- психологические установки;
- умения и навыки;
- профессиональные качества;
- личностные качества;
- профессиональный опыт и др.;
- элементы, которые отражают потребности организации: технология эффективной деятельности с учетом специфики конкретной организации, самоменеджмент, уровень технических и технологических знаний в сфере деятельности организации и др.

Так как управление менеджером зоной ответственности предполагает выделение не только функциональных компетенций, требуемых для эффективного управления структурной единицей (например, департамента стратегического планирования), то необходимо выделить компетенции в смежных областях (маркетинг, финансы, производство, инновации и т.д.), а также компетенции проектного менеджмента. Зона компетентности менеджера определяется как ответственность менеджера за результаты работы структурной единицы, так и эффективность ее взаимодействия с другими структурными единицами (должностными лица-

¹ Стёганцев А. В. Компетентностный подход: От профессионального образования к образованию профессионалов [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.btcon.ru/book8.htm>. (Дата обращения: 23.09.2016).

ми) при решении возникающих новых проблем. Последнее, как правило, нерегламентировано (частично регламентировано), поскольку обусловлено фокусированием топ-менеджмента на органический тип организации и отказом от механистического типа. Неожиданные стратегические изменения при реализации процессного подхода к управлению требуют адхократической организационной структуры (и соответствующей культуры), формирования команд специалистов, способных быстро решать новые сложные проблемы, что обеспечивает адаптацию бизнес-процессов и организационной системы к турбулентной внешней среде. Достаточно объективно конкретизировать для каждого менеджера организации модель, которая в наибольшей степени соответствует стратегическим целям организации и которую способно осуществить высшее учебное заведение, т. к. оно, с одной стороны, способно оценить знания, востребованные в будущем, а с другой – имеет опыт интеграции специальных знаний в единый образовательный продукт.

Процесс развития ключевых компетенций менеджеров, предполагающий учёт особенностей управления карьерой и профессионально-должностное продвижение менеджеров (табл. 1.24, 1.25) включает формирование профиля ключевых компетенций менеджеров и определение цели по развитию личной компетентности.

Таблица 1.24

Уровень квалификации менеджера на этапах жизненного цикла

Возрастная группа	Развитие профессиональных компетенций на этапах жизненного цикла управленческого персонала			
	Этапы жизненного цикла управленческого персонала	Допустимый уровень образования	Направление активности сотрудника	Потенциальный результат этапа
1	2	3	4	5
До 23 лет	Выбор направления карьерного роста	Среднее, незаконченное среднее специальное или незаконченное среднетехническое, высшее	Позиционирование, профессиональное самоопределение	Получение диплома (свидетельства) об образовании, устройство на работу по специальности или реализация приобре-

Окончание табл. 1.24

1	2	3	4	5
				тенных компетенций в другой профессии
До 30 лет	Формирование профессиональных навыков	Среднетехническое, высшее	Завершение профессиональной самоидентификации, оценка степени востребованности в практической деятельности	Овладение допустимым уровнем квалификации, приемлемый уровень вознаграждения за выполняемую работу
До 45 лет	Карьерный рост	Высшее, дополнительное образование, послевузовское профессиональное образование	Рост квалификации, достижение признания, авторитета в профессиональной среде	Приобретение высокого должностного и социального статуса, высокий уровень вознаграждения за выполняемую работу
До 65 лет	Стабилизация темпов роста (достигнутых результатов)	Высшее, дополнительное образование, послевузовское профессиональное образование	Стабилизация квалификационного роста, устойчивый авторитет в профессиональной среде, достижение высокого должностного и социального статуса	Устойчивые тенденции роста высокого должностного и социального статуса, высокий уровень вознаграждения за выполняемую работу
Старше 65 лет	Спад деловой активности (завершение карьеры)	Высшее, дополнительное образование, послевузовское профессиональное образование	Снижение деловой активности	Устойчивое признание в профессиональной среде, невысокий уровень вознаграждения

Профили ключевых компетенций рекомендуется, в соответствии с авторским подходом, представлять в виде спайдер-диаграмм:

- профиль ключевых компетенций менеджера, определяемый ГОС подготовки и внутренними стандартами организации (стандартный профиль);

- текущий индивидуальный профиль ключевых компетенций для каждого менеджера демонстрирующий уровень на определенный момент;

- целевой профиль ключевых компетенций (конкретизируется для каждого менеджера, исходя из особенностей личности менеджера);

- профиль ключевых компетенций менеджера, востребованный организацией (конкретизируется исходя из задач организации).

Таблица 1.25
Матрица соответствия востребованности менеджеров на этапах жизненного цикла организации (проекта)

Этап жизненного цикла управ- ленческого персонала	Этап жизненного цикла организации				
	Образование (учреждение)	Активный рост	Умеренный рост	Стабилизация	Спад, ликвидация
1	2	3	4	5	6
До 23 лет	Наличие образования, отсутствие опыта практической работы, низкий уровень оплаты труда	Неинтересованность в низкоквалифицированных кадрах из-за отсутствия опыта практической работы	Неинтересованность в низкоквалифицированных кадрах из-за отсутствия опыта практической работы	Наличие образования, отсутствие опыта практической работы, низкий уровень оплаты труда	Наличие образования, отсутствие опыта практической работы, низкий уровень оплаты труда
До 30 лет	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда выше среднего	Наличие образования, опыт практической работы, степень обучаемости, высокий уровень оплаты труда	Наличие образования, опыт практической работы, степень обновления знаний за счет обучаемости, высокий уровень оплаты труда	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации
До 45 лет	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации	Наличие образования, опыт практической работы, степень обучаемости, высокий уровень оплаты труда	Наличие образования, опыт практической работы, степень обновления знаний за счет обучаемости, высокий уровень оплаты труда	Наличие образования, опыт практической работы, степень обновления знаний за счет обучаемости, высокий уровень оплаты труда	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации

Окончание табл. 1.25

1	2	3	4	5	6
До 65 лет	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации, возрастными ограничениями	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации, возрастными ограничениями	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации, возрастными ограничениями	Наличие образования, опыт практической работы, допустимый уровень оплаты труда, возрастные ограничения	Наличие образования, опыт практической работы, допустимый уровень оплаты труда, возрастные ограничения
Старше 65 лет	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации, возрастными ограничениями	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации, возрастными ограничениями	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации, возрастными ограничениями	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации, возрастными ограничениями	Наличие образования, опыт практической работы, уровень оплаты труда должен совпадать с платёжными возможностями организации, возрастными ограничениями, ликвидация социальной пенсии, впадение в отставку с карьеры

Учитывая индивидуальный подход к развитию менеджеров всех уровней иерархии, автор считает необходимым построение востребованного профиля, при формировании которого следует учитывать:

- стадию развития организации;
- тип организационной структуры управления;
- тип организационной культуры;
- миссию и стратегию, реализуемую организацией;
- индивидуальную predisposedность менеджера к реализации определенной роли в процессе управления с точки зрения эффективного командного взаимодействия и другие ситуационные характеристики.

В соответствии с востребованным профилем ключевых компетенций менеджера вузом разрабатывается комплекс методов развития (формирования/совершенствования) каждого элемента ключевой компетенции менеджера (табл. 1.26).

Таблица 1.26

Основные элементы ключевой компетенции менеджера и методы их развития

Элемент	Описание (функция)	Основные методы
1	2	3
Технология эффективной деятельности (ТЭД)	1. ТЭД – последовательность «шагов» и их характер, оптимальные для достижения запланированного результата в данных условиях, набор таких последовательностей, в целом похожих друг на друга, но различных для различных условий и для различного уровня качества	Консалтинг, коучинг, тренинг
Теоретические знания	1. Систематизированная информация о выполняемой деятельности, а также об условиях этой деятельности, ее объектах и субъектах. 2. Знания, необходимые для осознанного формирования навыков, а также для формирования и вариативного применения алгоритма эффективной деятельности	Интерактивная лекция, семинар, изучение специальной литературы
Психологические установки	1. Установка – психологическое состояние predisposedности индивида к определенной активности в определенной ситуации.	Коучинг, тренинг

1	2	3
	<p>2. Понимание смысла осуществляемой деятельности, позитивное отношение к ней, уверенность в своих силах.</p> <p>3. Мотивация и цель как интегративные характеристики компетенции с точки зрения установок</p>	
Умения и навыки	<p>1. Умение – освоенный человеком способ выполнения действий на базе приобретенных знаний и навыков.</p> <p>2. Навык – действие, сформированное путем повторения и доведения до автоматизации.</p> <p>3. Умения и навыки составляют основу эффективной деятельности индивида</p>	Тренинг, самостоятельная тренировка, стажировка
Профессиональные качества (ПВК)	<p>1. ПВК включают в себя индивидуально-психические и личностные качества индивида, которые необходимы и достаточны для реализации той или иной продуктивной деятельности.</p> <p>2. От умений и навыков отличаются своей относительной неспецифичностью.</p> <p>3. Делятся на четыре группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – абсолютные ПВК, свойства, необходимые для выполнения деятельности как таковой на минимально допустимом или нормативно заданном, среднем уровне; – относительные ПВК, определяющие возможность достижения субъектом высоких («наднормативных») количественных и качественных показателей деятельности; – мотивационная готовность к реализации той или иной деятельности; – анти-ПВК: свойства, которые противоречат тому или иному виду профессиональной деятельности. <p>4. Обеспечивают качество реализации всех выполняемых действий</p>	Тренинг, самостоятельная тренировка
Профессиональный опыт (ПРО)	<p>1. ПРО – жизненные и профессиональные содержания, которые осмыслены, проработаны человеком и стали частью его внутреннего мира</p> <p>2. Структура ПРО:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способы анализа собственных достижений, которые реализует работник; – способы анализа собственных ошибок и неудач; <p>знание своих «сильных» и «слабых» особенностей характера и интеллекта;</p>	Деловая или имитационная ролевая игра, стажировка

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> – наличие развитых способов саморегуляции; – умение правильно анализировать свои достижения и ошибки, выделяя как объективные условия ситуации, так и действия других людей и собственные действия; – умение позитивно изменять самого себя, развиваться и совершенствоваться <p>3. Две формы ПРО: конструктивная и деструктивная.</p> <p>4. ПРО обеспечивает стабильность и экономичность реализации выбранного алгоритма деятельности, особенно в сложных условиях</p>	
Личностные качества	<p>1. Личностные характеристики, которые наряду с профессиональными навыками обеспечивают успех</p> <p>2. Обеспечивают возможность реализации всех выполняемых действий</p>	Тренинг, самостоятельная тренировка
Самоменеджмент	<p>1. Последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время</p> <p>2. Основные методы – целеполагание личности, самоанализ, планирование карьеры, мотивация к достижениям, самомотивация, стимулирование, методики и инструменты реализации планов, координация и самоконтроль за реализацией</p>	Консалтинг, тренинг, коучинг, самостоятельная тренировка

Элементы, которые требуют развития у менеджеров организации, группируются и определяется система адекватных методов их развития, которая согласовывается с топ-менеджментом организации. Далее разрабатывается программа развития ключевых компетенций менеджеров организации, целью которой является обеспечение достижения стратегических целей организации с учетом их корректировки/изменений. Практическая реализация методов развития ключевых компетенций менеджеров определяется динамикой изменений бизнес-среды, рынка труда и другими факторами. В организациях в процессе развития ключевых компетенций менеджеров применяются различные

методы, которые подразделяются на методы теоретического обучения (табл. 1.27) и методы практического обучения.

Таблица 1.27

Формы проведения теоретического обучения

Форма	Характеристика
1	2
Проблемная лекция	Является разновидностью активных форм обучения. В отличие от информационной лекции, на которой студентам объясняется готовая информация, подлежащая запоминанию, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное, которое необходимо «открыть». Задача преподавателя – создав проблемную ситуацию, побудить студентов к поискам решения проблемы, шаг за шагом подводя их к искомой цели. Для этого новый теоретический материал представляется в форме проблемной задачи, в условии которой имеются противоречия, которые необходимо обнаружить и разрешить. В ходе их разрешения и в итоге – как результат – студенты приобретают в сотрудничестве с преподавателем новое нужное знание. Таким образом, процесс познания студентов при такой форме изложения информации приближается к поисковой, исследовательской деятельности. Главное условие – реализовать принцип проблемности при отборе и обработке лекционного материала, его представлении на лекции в форме диалогического общения. С помощью проблемной лекции обеспечивается развитие теоретического мышления, познавательного интереса к содержанию предмета, профессиональная мотивация, корпоративность
Лекция-визуализация	Возникла как результат поиска новых возможностей реализации принципа наглядности. Психолого-педагогические исследования показывают, что наглядность не только способствует более успешному восприятию и запоминанию учебного материала, но и позволяет проникнуть глубже в существо познаваемых явлений. Это происходит за счет работы обоих полушарий, а не одного левого, логического, привычно работающего при освоении точных наук. Правое полушарие, которое отвечает за образно-эмоциональное восприятие предъявляемой информации, начинает активно работать именно при визуализации.

1	2
	<p>Визуализованная лекция представляет собой устную информацию, преобразованную в визуальную форму. Видеоряд, будучи воспринятым и осознанным, сможет служить опорой адекватных мыслей и практических действий. Преподаватель должен подготовить такие демонстрационные материалы, которые не только дополняют словесную информацию, но сами выступают носителями содержательной информации. Подготовка такой лекции состоит в реконструировании, перекодировании содержания лекции или ее части в визуальную форму для предъявления студентам через ТСО или ручную (слайды, пленки, чертежи, схемы, рисунки и т.д.). Чтение такой лекции сводится к развернутому комментированию подготовленных визуальных материалов, которые должны обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> – систематизацию имеющихся знаний; – усвоение новой информации; – создание и разрешение проблемных ситуаций; – демонстрацию разных способов визуализации. <p>Рекомендуется подготовить также комплекс раздаточного материала в виде методических разработок (рабочих тетрадей), что позволяет значительно сократить время на зарисовку сложных схем и громоздких формул</p>
Лекция вдвоем	<p>Является развитием проблемного изложения материала в диалоге двух преподавателей. Здесь моделируются реальные ситуации обсуждения теоретических и практических вопросов двумя специалистами, например, представителями двух различных научных школ, теоретиком и практиком, сторонником и противником того или иного положения и т.д. Необходимо, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – диалог преподавателей демонстрировал культуру дискуссии, совместного решения проблемы; – втягивал в обсуждение студентов, побуждал их задавать вопросы, высказывать свою точку зрения, демонстрировать отклик на происходящее. <p>Преимущества такой лекции в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> – актуализируются имеющиеся у студентов знания, необходимые для понимания диалога и участия в нем;

1	2
	<p>– создается проблемная ситуация, разворачиваются системы доказательств;</p> <p>– наличие двух источников заставляет сравнивать разные точки зрения, делать выбор, присоединяться к той или иной из них, вырабатывать свою позицию;</p> <p>– вырабатывается наглядное представление о культуре дискуссии, способах ведения диалога, совместного поиска и принятия решения;</p> <p>– выявляется профессионализм педагога, раскрывая ярче и глубже его личность.</p> <p>Подготовка к лекции такого типа предполагает предварительное обсуждение теоретических вопросов плана лекции ведущими, к которым предъявляются следующие требования:</p> <p>– у них должна быть интеллектуальная и личностная совместимость;</p> <p>– преподаватели должны обладать коммуникативными навыками;</p> <p>– ведущие должны иметь быструю реакцию и способность к импровизации</p>
<p>Лекция с заранее запланированными ошибками</p>	<p>Подготовка к такой лекции состоит в том, чтобы заложить в нее определенное количество ошибок содержательного, методического, поведенческого характера. Их список преподаватель приносит на лекцию и предъявляет студентам в конце лекции. Подбираются наиболее типичные ошибки, которые обычно не выпячиваются, а как бы затушевываются. Задача студентов состоит в том, чтобы по ходу лекции отмечать ошибки, фиксировать их на полях и называть их в конце занятия. На разбор ошибок отводится 10–15 минут. При этом правильные ответы называют и студенты, и преподаватель. Такая лекция одновременно выполняет стимулирующую, контрольную и диагностическую функцию, помогая диагностировать трудности усвоения предыдущего материала. Лекция призвана:</p> <p>– активизировать внимание студентов;</p> <p>– развить их мыслительную деятельность;</p> <p>– формировать умения выступать в роли экспертов, рецензентов и т. д.</p>

1	2
Лекция-пресс-конференция	<p>Особенности состоят в том, что, назвав тему лекции, преподаватель просит студентов задавать ему письменно вопросы по данной теме. В течение 2–3 минут студенты формулируют наиболее интересующие их вопросы и передают их преподавателю, который в течение 3–5 минут сортирует вопросы по их содержанию и начинает лекцию. Лекция излагается не как ответы на вопросы, а как связный текст, в процессе изложения которого формируются ответы. В конце лекции преподаватель проводит анализ ответов как отражение интересов и знаний обучающихся. Такую лекцию целесообразно проводить:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в начале курса с целью выявить потребности, круг интересов группы или потока, его модель (установки, возможности); – в середине курса, когда лекция направлена на привлечение участников к узловым моментам курса и систематизацию знаний; – при завершении курса с целью контроля полученных знаний и определения перспектив развития усвоенного содержания дисциплины

Методы организационного обучения в зависимости от того, где они обычно применяются, сгруппированы по трем категориям¹:

- методы обучения на рабочем месте (демонстрация, наставничество, кураторство, рабочие ротации и др.);
- методы обучения на рабочем месте и вне его (активное обучение, профессиональный инструктаж, задание для самостоятельной работы, проект, руководство чтением, обучение с использованием компьютеров, видео, интерактивное видео, мультимедийное обучение и др.);
- методы обучения вне рабочего места (лекция, диспут, обсуждение, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры,

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер с англ. СПб.: Питер, 2008. С. 770.

моделирование, групповое задание, групповая динамика, Т-группы, тренинги навыков взаимодействия, тренинги уверенности в себе, нейролингвистическое программирование, дистанционное обучение, обучение на открытом воздухе и др.) (табл. 1.28).

Таблица 1.28

Основные методы обучения (по М. Армстронгу)¹

Виды методов	Комментарий
1	2
<i>Методы обучения на рабочем месте</i>	
Демонстрация	Обучающимся рассказывают или показывают, как выполнять работу, а затем дают возможность добиться успеха на практике. Прямой метод. Не обеспечивает стройной системы обучения
Коучинг	Метод индивидуального обучения, предназначенный для развития навыков, расширения знаний и формирования установок. Имеет наибольшую эффективность, если осуществляется неформально как часть процесса управления, включает: – ориентацию работников на необходимость развития через обучение; – управляемое делегирование полномочий; – использование ситуаций из практики управления в качестве возможностей для обучения; – указания, как выполнять задания, но всегда на основе обучения, но не инструктирования
Кураторство	Процесс, при котором специально отобранные и подготовленные сотрудники дают указания и советы, помогающие «прикрепленным» управленческим работникам развиваться в профессиональной деятельности. Дополняет обучение на рабочем месте. Дополняет систематическое обучение, обеспечивая индивидуальным руководством со стороны опытных менеджеров

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер с англ. СПб.: Питер, 2008. С.770.

1	2
Ротция	Метод приобретения дополнительных знаний и навыков при переходе управленческих работников из одного отдела в другой. Может быть неэффективным без тщательного планирования и управления
<i>Методы обучения на рабочем месте и вне его</i>	
Обучение за счет участия в процессе (Реванс Р., 1971)	Метод предполагает помещение управленческих работников в реальные проблемные ситуации. От них требуется проанализировать и сформулировать рекомендации, а затем вместо отчета предпринять действия. Метод согласуется с убеждением в том, что менеджеры лучше учатся, когда они что-то делают, чем когда их учат
Рабочий инструктаж	Должен проходить в четыре этапа: – подготовка; – презентация: объяснение и демонстрация; – практика и испытание; – совершенствование
Задания для самостоятельной работы	Специальные задания или исследования. Могут применяться для проверки знаний и должны способствовать переносу знаний в рабочую ситуацию. Метод для расширения опыта. Должны быть связаны с программами наставничества
Проекты	Более широкие исследования или задания
Направленное чтение	Чтение как часть программы развития может быть полезным способом получения знаний при условии, если обучающиеся считают материал актуальным и принимают меры к тому, чтобы убедиться, что обучение состоялось
Обучение с использованием компьютеров (е-обучение)	Форма индивидуального обучения. Является проявлением технологии в сфере образования. Играет важную роль в дистанционном обучении
Видео	Наиболее эффективно, если сопровождается руководством со стороны преподавателя
Интерактивное видео	Основано на слиянии обучения с помощью ПК и видео

1	2
Мультимедийное обучение	Используется несколько средств, включая аудио- и видеосредства, учебники, графики, фотографию, анимацию, которые объединяются в интерактивную компьютерную программу
<i>Методы обучения вне рабочего места</i>	
Лекция	<p>Не предполагает практически никакого активного участия слушателей, за исключением времени, отведенного ответам на вопросы по ее окончании.</p> <p>Предназначена для передачи слушателям информации запланированного содержания в отведенное для нее время. Эффективность лекции зависит от способности лектора представить материал рационально, используя наглядные пособия</p>
Диспут	<p>Менее формальная лекция для маленькой группы или группы до 20 человек, в которой достаточно времени отведено для обсуждений.</p> <p>Поощрение слушателей к участию и поддержание интереса подразумевает, что после диспута в памяти остается больше информации, чем после лекции, однако в обсуждении, если им не управлять, могут доминировать более уверенные в себе и умеющие четко выражать свои мысли члены группы</p>
Обсуждение	<p>Цели применения метода состоят в том, чтобы: заставить слушателей активно участвовать в процессе; дать участникам возможность учиться на опыте других; помочь участникам понять другие точки зрения; развить способности к самовыражению.</p> <p>Цели преподавателя состоят в направлении мышления группы</p>
Анализ конкретных ситуаций (кейсов)	<p>Это предыстория или описание события либо ряда обстоятельств, которые обучающиеся анализируют, чтобы установить причины проблемы и выработать способ ее решения.</p> <p>Метод широко используется при подготовке менеджеров.</p> <p>Основан на убеждении, что управленческая компетентность и смекалка лучше всего развиваются через изучение и обсуждение реальных событий</p>

1	2
Ролевые игры	<p>В ролевых играх участники разыгрывают ситуацию, принимая на себя роли действующих лиц.</p> <p>В ситуации происходит взаимодействие между лицами, участвующими в игре.</p> <p>Применяются, чтобы дать менеджерам возможность на практике разрешить ситуацию межличностного общения (проведение собеседования, встречи для обзора показателей труда, консультирование, коучинг, разрешение трудового конфликта, продажа, руководство группой или проведение совещания)</p>
Моделирование	<p>Метод сочетает анализ конкретных ситуаций и ролевые игры.</p> <p>Цель – помочь переносу знаний, полученных вне рабочего места, в рабочее поведение, воспроизводя в учебной аудитории ситуации, наиболее приближенные к реальной жизни</p>
Групповая динамика	<p>Метод появился в 1946 г., основан на работах К. Левина и Центра исследований групповой динамики при Массачусетском технологическом институте.</p> <p>Цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повысить эффективность работы группы (создание команды); – повысить самопонимание личности; – усовершенствовать навыки взаимодействия, позволяющие эффективно работать в группах. <p>Может способствовать изменению индивидуальных установок и ценностей</p>
Обучение в Т-группах	<p>Т-группа (тренинговая группа), «тренинг чувствительности», «тренинг отношений в группе» и т. д.</p> <p>Цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повысить чувствительность – способность правильно понимать, как другие реагируют на чье-либо поведение; – повысить диагностическую способность – способность правильно понимать взаимоотношения между другими; – усилить влияние – способность умело демонстрировать поведение, которого требует ситуация

1	2
Тренинг навыков взаимодействия	<p>Н. Рэхэм (1967) определяет тренинг навыков взаимодействия как «любую форму тренинга, который нацелен на повышение эффективности взаимодействия человека с другими людьми».</p> <p>Отличительные черты:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основан на предположении, что главное ограничение эффективности управления лежит не в пределах должности, а во взаимодействии между должностями; – не существует заранее сложившихся правил того, как людям следует взаимодействовать. Предполагается, что способ взаимоотношений зависит от ситуации и от людей, в ней участвующих, – именно это необходимо анализировать, и это используется в качестве основы программы тренинга; – участники должны получать регулируемую, систематизируемую обратную связь по выполнению упражнений – это достигается использованием специально разработанных методов поведенческого анализа
Тренинг уверенности в себе	Предназначен для помощи в развитии способности прямо, искренне и соответственно ситуации выражать свои мнения, убеждения, желания и чувства
Мастерские	Специально собранная группа людей, совместно, с помощью ведущего, рассматривающая организационные вопросы или свою эффективность как команды, для того чтобы выработать согласованный курс действий
Нейролингвистическое программирование (НЛП)	<p>Основа НЛП состоит в том, что представление каждого человека о реальности на самом деле является субъективным пониманием, потому что мозг – это фильтрующий механизм.</p> <p>Люди учатся программировать свои реакции на других, на уровне подсознания развивать стратегии взаимодействия с ними.</p> <p>НЛП помогает выявить эти стратегии, чтобы они могли изменять и контролировать поведение и реакции, которые в противном случае были бы произвольными.</p> <p>НЛП предполагает обдумывание того, какой результат требуется в какой-либо ситуации, и выявление индивидуальных способов, необходимых, чтобы вызвать</p>

1	2
	этот результат, а затем репетируется применение этих способов, чтобы можно было добиваться положительного результата в новых ситуациях
Дистанционное обучение	Предоставляет возможность получать знания в удобное для обучающегося время Одна из форм заочного обучения
Обучение на открытом воздухе	Подразумевает, что участники, действуя в команде, совершают физические действия, им незнакомые. Тренер помогает участникам коллективно и индивидуально учиться на собственном опыте

Результаты исследований А. Биллсона о влиянии разных типов обучения на результаты коммерческой деятельности показали, что наибольшее влияние на результаты коммерческой деятельности оказывают активное обучение, индивидуальное наставничество и метод «точно в срок». Характеристика данных методов приведена в табл. 1.29.

Таблица 1.29

Выбор типа обучения (по А. Биллсону)

Тип обучения	Основные характеристики	Возможное влияние на результаты коммерческой деятельности
1	2	3
Курсы внешнего обучения	Общие дисциплины. Не создаются для определенной цели	Низкое
Внутренние курсы / семинары	В некоторой степени создаются для решения определенных задач. Большие группы	Низкое
Самообучение с помощью мультимедийных программ	Создается для определенной цели. Основано на практике / размышлении	Среднее

1	2	3
Наставничество в малых группах	Создается для решения конкретной задачи. Основано на анализе конкретных ситуаций. Группы от 4 до 8 человек. Короткие, частые занятия	Высокое
Активное обучение	Создается для решения конкретной задачи. Сосредоточено на актуальных рабочих ситуациях. Короткие, частые занятия	Высокое
Наставничество один на один	Сосредоточено на актуальных рабочих ситуациях. Требуется времени, но вознаграждает обе стороны	Очень высокое
Обучение точно в срок	Точно рассчитано и создано для удовлетворения неотложных потребностей. Малые группы или индивидуальные занятия. Применение активного обучения или наставничества. Короткие, частые занятия	Очень высокое

По мнению автора, особое место в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа» занимает подготовка специалистов в области проектного менеджмента и управления инновационными процессами, которая в настоящее время в единичных случаях успешно осуществляется через центры развития предпринимательства, бизнес-парки (центры инновационных компетенций). Работа в проектных группах создает условия для эффективного стажировочного обучения – важнейшего этапа процесса адаптации к работе над инновационными проектами, позволяющего оценить не только уровень развития ключевых компетенций, но также потенциал менеджеров с позиции их

влияния на компетенции работников и ключевые компетенции организации. Иллюстрация алгоритма реализации стажировочного обучения представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Этапы и взаимосвязь стажировочного обучения в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа»

Центры инновационных компетенций как элемент бизнес-парка в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа» осуществляют свою деятельность по трем основным направлениям: сопровождение проектов, консультирование и проведение учебно-тренинговых мероприятий. Содержание работы по этим направлениям представлено в табл. 1.30.

Таблица 1.30

**Центр инновационных компетенций как элемент бизнес-парка
в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа»**

Направления деятельности	Содержание работы
Сопровождение проектов	Поиск партнеров по проектам
	Сопровождение инвестиционных проектов, включая работу с инвестором
	Организация визитов, презентаций и т.д.
	Ведение переговоров с инвесторами и разработка рекомендаций по выходу на рынок
	Разработка механизма взаимодействия в рамках партнерства
	Создание опытных производств, опытных образцов и полезных моделей
	Услуги по регистрации, сертификации, патентованию, лицензированию и т.д.
Консультационные услуги	Продвижение разработок и т.д.
	Управление финансами
	Финансовый и управленческий учет
	Маркетинг, построение системы сбыта
	Организация и оптимизация производства
	Стратегическое планирование и управление
Учебно-тренинговые мероприятия	Оценка стоимости бизнеса и т.д.
	Создание проектно-ориентированных групп
	Проведение практических семинаров, мастер-классов, деловых игр, тренингов и т.д.
	Проведение консультаций для Т- групп
	Проведение практических семинаров и тренингов по обмену опытом, межрегиональных и международных семинаров, конференций и т.д.

Таким образом, основными задачами бизнес-структур различных отраслей и сфер деятельности, решаемыми во взаимодействии с вузами, являются продвижение инновационных технологий в производстве и управлении производственно-хозяйственными системами, а также формирование управленческих кадров для инновационной деятельности. Основной задачей вуза в сложившейся ситуации является качественная подготовка инновационно-ориентированных специалистов в приоритетных областях науки и техники на основе единого процесса получения, распространения и применения новых знаний.

2. ТРЕНИНГ-ТЕХНОЛОГИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Механизм формирования и реализации тренинг-технологий в стратегическом управлении человеческими ресурсами

Особенностью управления человеческими ресурсами в условиях современной экономики (экономики знаний) является его стратегический характер. В условиях обостряющейся конкуренции важнейшим фактором обеспечения успешности деятельности организации на высокодинамичных, высокотехнологичных и труднопрогнозируемых рынках являются ключевые сотрудники организации: менеджеры и специалисты. Они, прежде всего, формируют организационное знание – организационную компетентность, обеспечивая устойчивое и предсказуемое поведение на рынке; принимают управленческие решения в условиях дефицита информации, времени и других ресурсов.

Однако ключевые сотрудники, ощущая себя важнейшим элементом современной организации, требуют к себе и особого подхода. У них есть особая потребность – потребность в формировании и развитии востребованных компетенций. Соответственно одной из основных задач в управлении персоналом современных организаций является непрерывное формирование и развитие компетенций сотрудников как важнейшего стратегического потенциала. Одним из современных инструментов повышения эффективности работы в управлении человеческими ресурсами, методом формирования и развития их потенциала в системе стратегического управления в условиях инновационной экономики являются тренинги (тренинг-технологии).

Следует констатировать: в настоящее время не существует общепринятого определения понятия «тренинг», что

приводит к обозначению данным термином разнообразных приемов, форм, способов и средств, используемых в психологической практике, образовательном процессе и в управлении персоналом [21, 23, 28, 29, 31, 41, 44, 46, 47, 51, 52, 55, 56, 58, 64, 68, 69, 74, 79, 82, 83, 90, 97, 105, 121, 122, 123, 129, 140, 141, 142, 145, 154, 160, 179, 192, 195, 205, 215, 220, 227, 233, 243, 257, 264, 269, 272, 278, 292, 299].

В англо-русском словаре термин «тренинг» (*training*) переводится как воспитание / обучение / тренировка / дрессировка. Анализ различных авторских трактовок термина «тренинг», систематизированных в табл. 2.1, показал, что тренинг рассматривается как процесс, практическая форма обучения, обеспечивающая воздействие на психику и изменение психологических установок индивида.

Таблица 2.1

Трактовки термина «тренинг»

Автор	Определение
1	2
И.В. Вачков ¹	«Совокупность активных методов практической психологии, которые используются с целью формирования навыков самопознания и саморазвития»
Ю.Н. Емельянов ²	«Группа методов развития способностей к обучению и овладению любым сложным видом деятельности, в частности общением»
Т.В. Зайцева ³	Опираясь на положения культурно-исторической теории Л.С. Выготского, предлагает рассматривать тренинг как своеобразное культурное оружие, особое инструментальное опосредованное действие

¹ Вачков И.В., Дерябо С.Д. Окна в мир тренинга. Методологические основы субъектного подхода к групповой работе: учеб. пособие. СПб.: Речь, 2004. 171 с.

² Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге / под ред. Н.Ю. Хрящевой. СПб.: Речь, Институт Тренинга, 2001. 256 с.

³ Там же.

1	2
А.Я. Кибанов ¹	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путём интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
Г.М. Коджаспирова ²	Форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении. Является одним из важнейших методов в системе профессиональной подготовки учителя
С.И. Макшапов ³	Часть процесса движения информации от одного участника взаимодействия к другому. Многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личного бытия человека
Б.Д. Парыгин ⁴	Метод группового консультирования, активного группового обучения навыкам общения в жизни и обществе вообще: от обучения профессионально полезным навыкам до адаптации к новой социальной роли с соответствующей Я-концепцией и самооценкой участника тренинга
А. Ребер ⁵ (толковый психологический словарь)	«Любая учебная программа или набор процедур, разработанных для того, чтобы в результате их осуществления был получен конечный продукт в виде организма, способного на некоторую определенную реакцию (реакции) или участие в некоторой сложной, требующей умений деятельности»

¹ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. М.: ИНФРА-М, 2008. 447 с.

² Коджаспирова Г.М. Словарь по педагогике / под ред. Г.М. Коджаспировой, А.Ю. Коджаспирова. М.: МарТ; Ростов-н/Д, 2005. 357 с.

³ Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге / под ред. Н.Ю. Хрящевой. СПб.: Речь, Институт Тренинга, 2001. 256 с.

⁴ Там же.

⁵ Яковченко Н. Тренинг – современный учитель [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.classs.ru/library1/articles/articles45.html>. (Дата обращения: 21.09.2012).

1	2
Е.В. Сидоренко ¹	Обучение технологиям действия на основе определенной концепции реальности в интерактивной форме. Бизнес-тренинг, с точки зрения традиционного образовательного подхода в учебных заведениях, – это курс повышения квалификации, как правило, очень короткий, насыщенный разными формами и методами занятий, предназначенный для обучения сотрудников и руководства компаний
Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова ²	Участие в группе с целью повышения восприимчивости и улучшения умения взаимодействовать с другими. Обучение проводится совместно с психологом
Р. Уотермен ³	Часть планируемой активности организации, направленной на увеличение профессиональных знаний и умений, на модификацию аттитудов (социально-психологических установок) и социального поведения персонала способами, сочетающимися с целями организации и требованиями деятельности
Д. Ли ⁴	Любой процесс приобретения знаний, умений или поведенческих навыков, в котором участвуют более двух человек
П. Берч ⁵	Системный метод совершенствования посредством вопросов и руководства с целью постепенного улучшения результативности деятельности до заданного уровня

¹ Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. СПб: Речь; Сидоренко и Ко, 2008. 336 с.

² Фёдорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учеб. М.: КНОРУС, 2011. С.478.

³ Уотермен Р. Фактор обновления. М.: Прогресс, 1988. 368 с.

⁴ Блинов А.О. Компетенции персонала в современной организации [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/community/magazine/694102-andrei-blinov-kompetentsii-personala-v-sovremennoi-organizatsii>. – (Дата обращения: 03.09.2016).

⁵ Берч П. Тренинг. СПб.: Нева, М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест. 2003. 160 с.

1	2
Дж. Морено ¹	Многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека
Комиссия по трудовым ресурсам Великобритании (Manpower Services Commission, MSC) ²	«Запланированный заранее процесс, цель которого изменить отношение, знания или поведение участников с помощью обучающего опыта, и направленный на развитие навыков выполнения определенной деятельности или нескольких видов деятельности. Цель тренинга в рабочей ситуации состоит в том, чтобы развивать способности личности и удовлетворять текущие и будущие потребности организации»

Под тренингами, по мнению автора, следует понимать социально-психологические методы управления человеческими ресурсами, которые применяются в условиях моделирования различных ситуаций, максимально приближенных к практике принятия и реализации управленческих решений, и которые способствуют формированию и развитию ключевых компетенций персонала с позиции достижения стратегических целей организаций.

Соответственно, тренинговые технологии (тренинг-технологии) представляют систему организационных мер, операций и приемов, направленных на выработку определенных алгоритмов интеграционных действий и способов решения управленческих задач в условиях высокой степени изменчивости внешней и внутренней среды и необходимости принятия проактивных управленческих решений.

Тренинги, как специализированная форма внутриорганизационного обучения, получили широкое распростра-

¹ Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге / под ред. Н.Ю. Хрящевой. СПб.: Речь, Институт Тренинга, 2001. 256 с.

² Там же.

нение с середины XX века. Эволюция тренинг-технологий представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Эволюция развития тренинг-технологий

Период	Основоположники	Комментарий
1	2	3
XV в.	Леонардо да Винчи	Упражнения для живописцев
1522 г.	И. Лойола	«Духовные упражнения» на протяжении 500 лет были основой для формирования мышления членов ордена иезуитов
1664 г.	-	Была проведена королевская игра, отличавшаяся от шахмат большей реалистичностью. Доска имела рельеф, на ней было больше клеток, фигуры имели иное значение и возможности, правила описывались математическими формулами
С1798 г.	Наполеон Бонапарт	Игры на топографических картах, на которых оценивались военные манёвры
Конец 1900-х – 1938 гг.	К.С. Станиславский (1863–1938)	Разработал более 300 упражнений для актеров
1922 г.	Р.Д. Джейкобсон (американский психофизиолог)	Создал метод прогрессирующей релаксации для снятия нервно-психического напряжения. В основе этого метода лежит теория о взаимосвязи эмоций с напряжением мышц
1924 г.	Harvard Business School	Впервые применен метод Case-studies
1930-е гг.	Л.С. Выготский А.Р. Лурия А.Н. Леонтьев С.Л. Рубинштейн	Группой психологов-педагогов в СССР разработаны основы тренинг-технологий
1932 г.	И.Г. Шульц	Предложил классический вариант аутогенной тренировки
1932 г.	Я. Морено	Под термином «психодрама» предложил методику разыгрывания на сцене проблемных жизненных ситуаций с последующим психологическим анализом

Продолжение табл. 2.2

1	2	3
1932–1939 гг.	М.М. Бирштейн	Провела на ленинградском Лиговском заводе пишущих машин, а в 1936 г. – на ленинградской фабрике «Красный ткач» разработанные ею деловые игры, которые она называла организационно-производственными испытаниями. Их темой был процесс перехода фабрики на выпуск новой продукции без остановки производства. В 1939 г. работа была прекращена, после долгого перерыва развитие деловых игр возобновилось в 1980-х гг.
1945–1947 гг.	К.Левин (1890–1947) К. Роджерс	В США был создан Центр по изучению групповой динамики. Разработанные К. Левином теории групповой динамики и центрированной на клиенте терапии явились непосредственными источниками практики группового тренинга.
1947 г.	США	В результате успешной работы мастерской межгрупповых отношений образована Национальная лаборатория тренингов
С 1948 г.	Г.С. Альтшуллер (1926–1998)	Разработал теорию решения изобретательских задач (ТРИЗ), проводил семинары по ней в Баку, используя ряд элементов современных тренингов, особенно в курсе развития творческого воображения (РТВ)
1955 г.	США	Первая машинная игра. Имитация снабжения военных баз ВВС США
1955 г.	Американская ассоциация управления	Разработана игра «Имитация решений в высшем управленческом звене». Испытания прошли в 1957 г. в Саранак Лейк. Через 10 лет деловые игры широко применялись во всех бизнес-школах США
1956 г.	Компания «General Electric» (Нью-Йорк)	Взялась за подготовку кадров непосредственно на рабочем месте. До 90-х гг. XX в. в чашеобразной аудитории, прозванной «ямой», обучалось не одно поколение топ-менеджеров. Проект оказался

1	2	3
		таким успешным, что выпускники GE возглавили «Boeing», «HomeDepot» и т.д.
1950–70-е гг.	Г.П. Щедровицкий В.В. Давыдов Д.Б. Эльконин	Направление педагогики было существенно развито в работах Московского методологического кружка. Результатом работы стала монография «Педагогика и логика»
1960 г.	Антверпенский университет св. Игнатия – UFSIA (Бельгия)	Создана одна из первых в Европе программ высшей школы Executive MBA, благодаря которой учебное заведение со временем получило репутацию школы бельгийской бизнес-элиты. Проведение первых бизнес-тренингов
1960-е гг.	К. Роджерс	Появились тренинги социальных и жизненных умений, которые применялись для профессиональной подготовки менеджеров в целях психологической поддержки и развития
1960-е гг.	США	Разработан «веревочный курс» для психологической и физической реабилитации участников войны во Вьетнаме. Прообраз тренинга командообразования
Конец 1960-х г.	С. Бир	Предложил примеры деловых игр с использованием компьютера. В своей книге «Мозг фирмы» он описывает принципы построения систем, позволяющих участникам управлять виртуальной корпорацией, холдингом и даже целой страной (в частности – Чили)
Конец 1960-х – начало 1970-х гг.	США	В организациях широкое распространение получили тренинги сенситивности. Основная цель таких тренингов заключалась в улаживании конфликтных ситуаций в рабочих группах и оптимизации отношений менеджеров, рабочих и служащих

Продолжение табл. 2.2

1	2	3
1968 г.	А. Эверетт	Основоположник психологических тренингов. В Техасе провел свой первый тренинг под названием «Mind Dynamics» («Динамика Разума»). Тренинг представлял собой 4-дневный курс глубокого самоанализа, в процессе которого человек максимально полно мог осознать свои скрытые способности. Впоследствии была основана одноименная тренинговая компания. Тренинги А. Эверетта стали основой для создания тренингов личностного роста, осознания бытия, практики лидерства и командной эффективности, таких как «Э.С.Т.» («Эрхард семинар-тренинг»), «Lifespring» («Лайфспринг»)
1970 г.	У.П. Патрик	Тренинг «Динамика Разума» переехал в Сан-Франциско, а спустя еще 4 года распространился и за пределы США. Владелец компании У. П. Патрик привнес в тренинг конфронтационный оттенок. В процессе работы группы появились такие элементы, как вызов и провокация. Эти изменения привели в конечном счете к краху тренингов «Динамики Разума». Систему сетевого маркетинга У.П. Патрика признали незаконной и закрыли, а тренинги «Динамики Разума» прекратились
1971 г.	В. Эрхард	Создал «EST» – впоследствии транснациональная корпорация «Landmark Forum Education» с представительствами на всех континентах
1974 г.	Д. Хенли	Основатель «Лайфспринг» («Lifespring»)

1	2	3
1970-е гг.	Б. Уайт	Организатор «Динамики Жизни» («Life Dynamics»)
1970-е гг.	Р. Ревел	Основоположник контекстуальных тренингов
1970-е гг.	М. Форверг	В Лейпцигском и Йенском университетах (ГДР) был разработан метод, названный социально-психологическим тренингом. Его средствами были ролевые игры с элементами драматизации, создающие условия для формирования эффективных коммуникативных навыков
Конец 1980-х гг. – 1990 г.	С.И. Макшанов	Разрабатывал теоретические и методические основы тренинга как метода, который может быть использован при подготовке профессионалов различных специальностей. В 1998 г. вышла в свет монография «Психология тренинга». С.И. Макшанов стал автором тренингов маловероятностного взаимодействия, тренингов формирования команды и др.
1990–1993 гг.	Н.Ю. Хрящева С.И. Макшанов (Санкт-Петербург)	Началась разработка программы тренинга Креативности, был создан Институт Тренинга, в котором в настоящее время осуществляется подготовка специалистов в области тренингов и проводится большая работа по совершенствованию методических средств, развитию теоретических основ тренинга как метода преднамеренных изменений
С 2005 г.	Компании J&J, IBM и General Electric	Внедряют методику обучения действием, которая исходит из принципа, что перспективным сотрудникам не следует докучать теорией, а сразу подавать решение реальных бизнес-проблем

Считается, что впервые тренинговые занятия, направленные на повышение компетентности в общении, были проведены учениками К. Левина в г. Бетеле (США) и получили название Т-групп. Успешная работа учеников К. Левина в мастерской межгрупповых отношений привела к основанию Национальной лаборатории тренингов (1947 г.), в которой были разработаны тренинги для управленческого персонала, менеджеров, политических лидеров¹. В настоящее время около 90 % сотрудников в коммерческих компаниях США ежегодно участвуют во внутриорганизационных (корпоративных) тренингах.

Тренинги в системе внутриорганизационного обучения способствуют разрешению двух видов проблем организации:

- повышению эффективности управления персоналом;
- осуществлению стратегических изменений.

Автором выделены четыре основных подхода к организации тренингов:

1) целенаправленные тренинги, спланированные, включенные в организационную программу повышения квалификации и, соответственно, единый график обучения;

2) реактивные тренинги как метод выявления и своевременного разрешения проблем в управлении организацией;

3) имиджевые тренинги как мероприятия по развитию положительного образа организации на рынке труда;

4) тренинги как демонстрация топ-менеджментом своих амбиций, финансовых возможностей.

Авторский анализ содержательной компоненты программ более 250 тренингов, проводимых в вузах, специализированных учебных центрах, собственно бизнес-структурах (по программам внутриорганизационного обучения персонала), а также тренингов независимых тренеров и тью-

¹ Астанаева А. А. Разработка моделей компетенций. Опыт AXES management [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.trainings.ru>. (Дата обращения: 10.09.2010).

теров, показал, что цели тренингов преимущественно направлены либо на достижение внутриличностных изменений, либо на выработки поведенческих навыков.

Исходя из доминирования метода тренинговой работы, автором выделены четыре типа тренингов:

- тренинги умений и навыков;
- тренинги личностного роста;
- тренинги коммуникативной компетентности и командного взаимодействия;
- психологические (социально-психологические) тренинги.

Каждому типу тренингов соответствуют специфические методы формирования и развития компетенций и критерии эффективности, каждый из типов имеет свои области применения, что в агрегированном виде представлено в табл. 2.3.

Значительное число тренингов направлено на выработку компетенций, востребованных в бизнесе, и повышение командного взаимодействия, что даёт основание объединить их в группу бизнес-тренингов. В высокоразвитых странах бизнес-тренинги активно применяются практически во всех организациях, независимо от численности персонала и отраслевой принадлежности. Главная цель бизнес-тренинга состоит в развитии и повышении эффективности бизнеса через развитие индивидуальных компетенций сотрудников и повышение их мотивации.

Авторское исследование показало, что единой классификации тренингов в настоящее время не существует¹. На основании систематизации таких параметров тренингов, как численность, тематика, направленность, и других характеристик, автором предлагается классификация тренингов, представленная в табл. 2.4.

¹ Полухина Т. Ю. Тренинг как метод повышения эффективности работы организации [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.rae.ru/forum2011/21/747>. (Дата обращения: 15.09.2016).

Таблица 2.3

Классификационные характеристики тренингов по развитию компетенций персонала

Группы тренингов и признаков классификации	Типы тренингов	Области применения	Методы обучения	Критерии эффективности
1	2	3	4	5
Тренинги умений и навыков (по направленности формирования и развития умений и навыков)	1. Тренинги, направленные на повышение личной эффективности: <ul style="list-style-type: none"> - управление временем; - управление стрессом; - управление мотивацией; - управление конфликтами; - развитие навыков публичного выступления и т.д. 2. Бизнес-тренинги	Пополнение недостающих знаний Исправление недостатков в выполнении работником должностных обязанностей. Доведение до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях. Закрепление навыков работы при исполнении особо важных для организации функций	Основным методом является ролевая игра, работа ведется на уровне действий участников	Объективные – изменения поведения
Тренинги личностного роста (по механизмам обеспечения условий для личностного роста, положенным в их основу)	Тренинги самопознания. Тренинги работы с «внутренним ребенком». Экстремальные тренинги. Тренинги креативности. Тренинги сенситивности. Телесноориентированные тренинги. Тренинги целеполагания и т.д.	Коррекция отдельных проявлений личности. Получение нового полезного опыта. Рост личности и т.д.	Психотерапевтические методы и техники полуженя обратной связи, работа ведется преимущественно на уровне чувств, а не поведения. Метафорическая деловая игра	Субъективные – самооценки участников

Окончание табл. 2.3

1	2	3	4	5
Тренинги коммуникативной компетентности и командного взаимодействия (по целям формирования и развития коммуникативного взаимодействия)	1. Формирование команды (англ. team-building). 2. Коммуникативные тренинги. 3. Бизнес-тренинги	Поведенческие и личностные изменения идут параллельно, а вырабатываемые в ходе тренинга умения применяются к самым разнообразным ситуациям	Тренировочные упражнения. Психогимнастические упражнения и задания. «Верёвочный курс». Рольевые и имитационные деловые игры. Игра с учётом особенностей организации	Субъективные – самооценки участников. Оценка заказчика-организации
Социально-психологические тренинги (по реализации психологических теорий воздействия на сознание личности)	Т-группы. Группы встреч. Тренинги, проводимые в рамках бихевиориального подхода. Гештальт-группы. Групповой анализ. Телесно ориентированные группы и т.д.	Системное наблюдение и оценка эффективности поведения в моделируемых рабочих ситуациях. Для обеспечения личностного роста и совершенствования сотрудника. Совершенствование познавательных процессов, таких как внимание, память, мышление	Метод «центра оценки». Методы психокоррекции, психологии воздействия, психотерапии. Тренировочные упражнения (иногда в игровой форме)	Объективные: уровень развития процессов, фиксируемый с помощью психодиагностических методов

Таблица 2.4

Классификация тренингов

Основания классификации	Виды тренингов
1	2
Классы решаемых задач	1. Личностные и бизнес-тренинги 2. Профессиональные (например, актерского мастерства) 3. Психологические тренинги 4. Тренинги тренеров
Целевая ориентация	1. Навыки 2. Умения 3. Компетенции (индивидуальные, коллективные, организационные)
Численность участников	1. Индивидуальный 2. Малая группа (до 15 человек) 3. Большая группа (более 30 человек)
Целевая аудитория (профессиональный, статусный или возрастной уровень участников)	1. Для начинающих 2. Для специалистов 3. Для руководителей 4. Для остальных работников 5. Для дошкольников 6. Для школьников 7. Для студентов 8. Для взрослых
Заказчик тренинга	1. Личность 2. Родители (опекуны) 3. Государство в лице его представителей 4. Организации и их структурные подразделения (формальные группы) 5. Неформальная группа или неформальное объединение
Принцип формирования состава участников	1. Открытый (общедоступный) 2. Корпоративный (закрытый)
Тематика	1. Деловая 2. Личностная (в тренингах личной тематики выделяются: – тренинги житейские (освоение макияжа и кулинарных рецептов), психологические (умение слушать,

1	2
	предупреждение конфликтов), эзотерические («путешествие в астрал»); – развивающие (тренинги лидерства) и многие другие 3. Смешанная (тренинги по лидерству могут быть одновременно и деловой, и личной тематики, где обе линии взаимно поддерживают друг друга)
Пространственная организация (место проведения тренинга)	1. В офисе организации, в учебном заведении, в городе 2. Выездные тренинги (за городом, за рубежом) 3. Дистанционные тренинги
Продолжительность (временная организация работы)	1. Несколько часов (отдельных встреч) 2. 2–3 дня (погружение) 3. «Тренинговый марафон» (непрерывное обучение)
Уровень личностной работы (тематика может быть как личного, так и делового поля)	1. Навыковые (инструментальные) 2. Тренинги личностного роста (развития личности) 3. Тренинги, нацеленные на навыки универсального плана 4. Тренинги состояний 5. Трансформационные тренинги, работающие с глубинными (базовыми) убеждениями, ценностями и состояниями
Знания тьютера (ведущего мероприятия)	1. Известный автор-разработчик 2. Ученик автора-разработчика (как правило, имеющий сертификат и рекомендации автора) 3. Обучившийся самостоятельно по книгам, сайтам и т.д.
Координатор и руководитель тренинга	1. Внешний консультант (тьютер или команда) 2. Линейный руководитель организации или структурного подразделения 3. Специалист службы управления персоналом или специальная команда, созданная этой службой 4. Собственник компании (государственный представитель) 5. Сама личность (самоменеджмент)

1	2
Стиль ведения тренинга	1. «Дрессировщик» 2. «Тренер» 3. «Педагог» 4. «Гуру»
Уровень тренинга	1. Обычный 2. Продвинутый 3. Рекламный
Проверка качества обучения и развития компетенций	1. Наличие выходного теста и анкетирование участников 2. Оценка качества усвоения материала по универсальной, формальной методике 3. Оценка качества усвоения материала по специально разработанной и согласованной с заказчиком для данного тренинга методике 4. Проверка качества отсутствует
Наличие пост-тренингового сопровождения	1. Есть 2. Нет

Исходя из целевой ориентации, бизнес-тренинги классифицируются на:

– бизнес-тренинги, направленные на повышение эффективности работы команды и организации в целом (например, управление проектами; командообразование; эффективные коммуникации и т.д.);

– бизнес-тренинги по развитию навыков, связанных с отдельными бизнес-процессами (искусство продаж; продажи по телефону; маркетинг; финансы; подбор персонала и т.д.);

– бизнес-тренинги, направленные на повышение личной эффективности менеджеров и сотрудников (навыки личной эффективности; управление временем; управление стрессом; управление конфликтами; навыки проведения эффективных собраний; навыки публичного выступления и т.д.);

– бизнес-тренинги по развитию персонала (тренинг для тренеров; наставничество (коучинг); навыки передачи полномочий (делегирование) и др.);

– комплексные бизнес-тренинги (эклектические), сочетающие в себе элементы разных подходов, отобранные по признаку эффективности для решения конкретных задач.

Следует отметить, что личностные тренинги направлены на изменение психологических особенностей человека, а бизнес-тренинги – на передачу знаний и выработку конкретных умений и навыков, актуальных для бизнеса. Значительная доля личностных тренингов эффективна для развития навыков, а большинство качественных бизнес-тренингов одновременно являются и личностными тренингами.

По мнению автора, отличительной особенностью в применении тренингов в управлении человеческими ресурсами является комплексное применение всех типов тренингов, дополняющих бизнес-тренинги, поскольку они обеспечивают формирование компетенций, востребованных бизнес-средой (рыночные компетенции) и работодателями (корпоративные компетенции), соответственно, обеспечивают конкурентоспособность менеджеров и организации на рынке.

Развитие науки и техники способствует появлению новых видов тренингов, что обуславливает необходимость мониторинга, оценки, адаптации новых тренинговых форм к специфике организации, изменяющимся требованиям работодателей.

Ориентация на человека умелого, его потенциал позволяет:

– внедрять тренинг-технологии в процесс развития ключевых компетенций всех категорий работников организации (прежде всего, ключевых менеджеров и специалистов);

– выделить критерии успешности их внедрения и методы оценки (например, тесты на успешность выполнения заданий, на действие в конкретных ситуациях, получение конкретного результата, самооценку состояния и т.д.).

Исходя из того, что тренинги формируют определенный тип поведения и связанную с ним типологию мышления «на результат» в его практическом приложении, они ориентированы не на собственно результат, а на привычку к определенному восприятию действительности и способам реагирования в ней, т.е. на процесс осуществления своего жизненного пути, на «открытое» восприятие действительности, в которой отсутствует конечный «результат». Тем самым, данная типология мышления основана не на телеологичности, предопределенности жизненного пути личности, а на эффективном управлении карьерой на основе новых возможностей, которые приобретаются в процессе тренинговых занятий, после окончания которых значительно повышается мотивация к достижениям, лидерству, самоменеджменту и т.д., т.е. происходит изменение сознания в сторону необходимости саморазвития личности.

Из результатов сравнительного анализа тренингов с другими методами формирования и развития компетенций (табл. 2.5) следует, что при тренинговой форме организации группового процесса организационного обучения происходит:

– психологическое воздействие на сотрудника, которое направлено на изменение целевых установок личности;

– взаимодействие между всеми участниками, а также между тренерами (а не только между тренером и обучающимися).

Сравнительный анализ основных методов формирования и развития компетенций персонала
 Таблица 2.5

Сравнительные характеристики	Тренинг	Деловая игра	Учебная лекция	Обучающий семинар
1	2	3	4	5
Цель	Системное развитие профессиональных и личных компетенций	Развитие комплекса компетенций	Доведение учебной информации по конкретной теме до слушателей	Развитие конкретных компетенций
Обучающий	Тренер, тьютер (консультант)	Преподаватель	Лектор	Ассистент лектора (преподаватель)
Субъект обучения	Обучающийся с высокой степенью самомотивации	Обучающийся	Слушатель	Обучаемый
Примерный девиз	«Здесь и сейчас»	«Участвовать, чтобы сравнить с другими»	«Необходимо присутствовать»	«На завтра и на будущее»
Число участников	Обычно размер группы 8–15 чел.	Обычно размер учебной группы	Обычно несколько учебных групп (поток)	Обычно размер учебной группы
Роль обучающего в работе с информацией	Носитель особой практико-ориентированной информации. Консультирует в вопросах работы с информацией и выступает в роли консультанта: использует большое число междисциплинарных связей; очень быстро находит, обрабатывает и убедительно	«Банк информации» для выполнения заданий. Выступает в роли арбитра: использует ограниченное число междисциплинарных связей; использует информацию по конкретной тематике; представляет информацию в методических рекомендациях, как раздаточный материал	Транслятор передаваемой информации: сообщает её по конкретной теме за ограниченное время; использует информацию по конкретной теме; степень усвоения лекционной информации подтверждается на экзамене, зачёте	Интерпретатор информации, полученной на лекции, в процессе выполнения учебных практических работ и самостоятельной работы над первоисточниками: дополняет и разъясняет лекционную информацию; осуществляет передачу в первую очередь, структурированной информации;

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5
	передает необходимую информацию обучаемым; использует интегрированную информацию из различных сфер, жизненного и профессионального опыта			осуществляет передачу преимущественно про-веренной информации, часть из которой участники могут записывать
Усвоение и использование полученной информации	Возникает необходимость самостоятельного поиска необходимой информации, её применения при выполнении заданий и реальной практической работе, публичной демонстрации усвоения информации; присутствует широкая и разнообразие в поиске информации, с применением различных источников, са-моанализ и систематизация найденной информации; возникает необходимость обязательного общения с участниками тренинга; происходит отработка навыков, выполнение упражнений участниками;	Возникает необходимость поиска необходимой информации за ограниченный период времени, её применения при выполнении заданий, публичной демонстрации усвоения информации; присутствует ограниченность методов и средств при поиске необходимой информации; как правило, возникает необходимость обязательного общения с участниками тренинга и приходится использовать информацию, полученную на предшествующих занятиях по дисциплине	Степень усвоения во многом зависит от мастерства лектора, технической оснащенности аудитории, уровня зрелости аудитории; восприятие информации происходит, как правило, при большом количестве слушателей, в большой аудитории; информацию необходимо фиксировать	Возникает необходимость применения знаний, полученных на лекции в учебной практической работе на семинаре и самостоятельной подготовке к работе с рекомендуемыми лектором источниками информации

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5
	занятия сопровождаются относительно небольшим объемом теоретического и раздаточного материала; восприятие информации происходит при небольшом количестве участников, в комфортной обстановке			
Участие обучающегося (обучающегося) в процессе	Поведение обучаемого постоянно меняется в зависимости от изменяющихся условий во время тренинговых занятий; включен в активное действие, групповую работу; упражнения выполняют все или почти все участники, находится в постоянном контакте с коллегами по группе, тренерами, консультантами; выполняет различные, разнообразные функции, находится в предлагаемых обстоятельствах (глубокое погружение)	Предполагает активное поведение обучаемого, но менее динамичное, чем в тренинге; выполняет определенную условную ролевую функцию во время проведения занятий; предполагает самостоятельную работу по описанному сценарию; как правило, режим выполнения заданий жестко регламентирован	Предполагает пассивное участие слушателя; требуется быть внимательным, стараться понять и запомнить сущность получаемой информации; часто требуется ведение развернутого конспекта; возможно применение аудио- и видеозаписи лекции	Поведение обучающегося ограниченно меняется; возникает необходимость выполнения практической работы и демонстрации степени усвоения учебного материала; слушает, конспектирует, выполняет практическую работу, выступает, дискутирует; в ряде случаев работа на семинаре сопровождается объемами раздаточными материалами и использованием компьютерных программ

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5
	в течении всего дня, некоторые тренинги (своими частями) вовлекают (некоторых) людей настолько, что люди входят в них абсолютно полно, так же, как участвуют в жизни			
Схема развития компетенций	Опыт – анализ – выводы – применение, способствует реализации того, что обучающемуся в какой-то степени известно	Анализ – взаимодействие в модульных условиях – определенная последовательность – сравнение результатов	Передача необходимой информации – её усвоение (или частичное усвоение) слушателями	Анализ и оценка усвоения лекционного материала – выполнение работы – сравнение результатов
Характеристика методов воздействия	Постоянная смена характера работы, методов обучения; включает различные типы деловых игр, практические упражнения, теоретические блоки, объединенные общей тематикой, имеющей сюжет и динамику; тренинги проводятся отдельным блоком	Метод активного обучения; характеризуется большим разнообразием типов игр, возможностью использования во время традиционных занятий или наравне с лекциями, семинарами и т.д. в учебном процессе, или применяться во время тренингов;	Традиционный метод обучения; инструмент передачи необходимой учебной информации; возможно применение мультимедийной техники и других технических средств обучения (ТСО)	Традиционный метод обучения; инструмент развития компетенций на учебных примерах; возможно применение мультимедийной техники и других ТСО

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5
	занятий определенные виды тренингов могут не содержать проблематики; тренинг не всегда ограничивается временными рамками; большое значение имеет посттренинговое сопровождение; на ряде тренингов не рекомендуется совместное обучение руководителей и сотрудников	развивает совокупность компетенций; более выражено проблемное содержание в сравнении с тренинговыми занятиями; игра развернута во времени, имеет конкретное начало и конец, этапы регламентированы		
Эффективность	Более эффективен при развитии определенной компетенции; результат в большей степени зависит от личности тренера; в тренинге часто результат определяется для себя участник, тренер	В игре всегда есть исход, результат, победитель, что находит отражение в дифференцированной оценке; результаты участия в деловой игре способствуют повышению мотивации в обучении	Успешность лекции во многом зависит от харизматичности лектора, его умения сообщать информацию на доступном для понимания аудитории языке, эффективного владения невербальными	Оценку составляет преподаватель на занятии, часто она носит субъективный характер; возможность реализации полученных знаний и навыков предоставляется на практических занятиях и гораздо реже в условиях практической работы

Окончание табл. 2.5

1	2	3	4	5
	<p>не составляет балльных оценок;</p> <p>происходит целенаправленное психологическое воздействие, в результате которого всегда меняется поведение личности;</p> <p>обучающийся приобретает, закрепляет не только знания, умения и навыки, но проявляет и развивает личностные качества;</p> <p>результаты работы на тренинге проявляются в дальнейшей жизнедеятельности;</p> <p>нахождение деловых партнеров для дальнейшего общения и взаимодействия</p>		<p>средствами передачи информации;</p> <p>удобства восприятия информации технической оснащенности;</p> <p>времени проведения занятий;</p> <p>степени зрелости аудитории;</p> <p>результативность усвоения материала определяется тестированием или ответом на экзамене (зачёте)</p>	

По мнению автора, наибольший эффект от применения тренингов при развитии человеческих ресурсов и организационных компетенций достигается при комбинации с другими методами формирования и развития компетенций. Тренинги не должны ограничиваться разовыми мероприятиями, т.к. тренинг одного вида (несмотря на его комплексность) не обеспечивает получение устойчивых личностных изменений в процессе формирования компетенций управленческого персонала. Долгосрочный стабильный эффект, который проявляется в качестве принимаемых и реализуемых управленческих решений, достигается за счет систематического перманентного применения тренинг-технологий в системе управления человеческими ресурсами организации. Линейный руководитель ежедневно должен участвовать в тренировке своих сотрудников и самостоятельно работать над собой, т.е. тренировать. Тренинг-технология – необходимый элемент современного командного менеджмента и должна включать различные формальные и неформальные корпоративные мероприятия.

Повышению эффективности тренинга способствует посттренинговое сопровождение, которое включает:

- реализацию специальных программ закрепления навыков и развития ключевых компетенций в процессе решения практических задач в профессиональной и бытовой жизнедеятельности персонала;

- проведение дополнительного консультирования участников-менеджеров, которые инициировали процесс обмена знаниями;

- обеспечение методическими материалами.

Автором установлено¹, что при формировании системы тренингов, направленной на достижение стратегических це-

¹ Тятенкова И.И., Фадейкин Г.А., Черепанов А.В. Методические приемы, используемые при проведении тренингов и особенности их применения в Сибирском институте финансов и банковского дела // Непрерывное профессиональное образование: междунар. сб. науч. ст. Новосибирск: СИФБД, 2007.

лей современной организации определяющими факторами являются:

- стадия развития организации;
- программа тренинга;
- личность тренера;
- компетентность команды тренингового проекта;
- качество организационно-методических условий реализации тренинговой технологии;
- системность в реализации тренинговых программ;
- тип организационной культуры и т. д.

Применение тренинг-технологий в организациях должно осуществляться в контексте видения системы управления современной организации (основанной на управлении знаниями) на базе процессного, ситуационного и системного подходов, определения места и роли менеджеров и специалистов в процессе достижения стратегических целей организации.

По мнению автора, востребованность тренингов различными организациями зависит от характера поведения организации при изменениях во внешней и внутренней среде. Организации, осуществляющие проактивное управление, которое проявляется в уровне реагирования организации на возмущающие воздействия среды через предпринимательские, креативные и исследовательские реакции, как правило, в своей практике управления достаточно активно применяют тренинг-технологии, причем не только обращаясь на рынок тренинговых услуг, но и самостоятельно разрабатывая тренинги во всем их многообразии. И наоборот, организации, поведение которых проявляется в стабильных и реактивных реакциях, либо вообще не применяют тренинги в управлении персоналом, либо ограничиваются профессиональными тренингами, которые, как правило, заранее не планиру-

ются, проводятся «спонтанно», а перечень видов тренингов ограничен в основном коммуникативными тренингами¹.

Тренинги способствуют не только развитию личностных ключевых компетенций сотрудников, но и ключевых компетенций организации. Взаимосвязи основных тренингов и ключевых компетенций менеджеров (специалистов) и организации представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Взаимосвязь тренингов с ключевыми компетенциями менеджеров (специалистов) и организации

Виды тренингов	Ключевые компетенции		
	индивидуальные	организации	
	менеджера (специалиста)	общего менеджмента	функциональные
1	2	3	4
<i>Личностные компетенции</i>			
Интеллекта. Самоменеджмента. Оздоровительные. Целеполагания. Личностного роста. Профессиональные	Общий интеллект. Личная эффективность. Энергичность. Уверенность в себе. Мотивация. Личная эффективность деятельности	Интеллектуальный капитал организации. Эффективность деятельности организации	Обеспечение роста интеллектуального капитала. Обеспечение достижения стратегических целей организации
<i>Социальные компетенции</i>			
Социальной компетентности. Ассертивности. Сенситивности. Делового общения	Эмоциональный интеллект. Личные коммуникации. Политическая осведомленность. Сочувствие. Власть и влияние	Социально-психологический климат. Организационная культура. Имидж организации	Управление конфликтами. Эффективное применение социально-психологических методов управления
<i>Профессиональные компетенции</i>			
Методы стратегического планирования. Методы принятия стратегических решений. Формирование общего видения.	Концептуальное мышление. Масштабное видение. Командное взаимодействие. Профессиональные компетенции аналитика.	Стратегическое планирование и управление организацией. Проблемно-ориентированный подход к принятию	Управление стратегическим планированием. Управление стратегическим развитием.

¹ Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2009. 344 с.

1	2	3	4
Моделирование процессов. Стратегическое лидерство в сфере принятия решений. Стратегическое лидерство в сфере действий. Эффективное использование ИТ. Организационное проектирование. Проведение маркетинговых исследований и анализ. Моделирование систем менеджмента. Научные исследования и аналитические процедуры в стратегическом менеджменте	Генерация и нахождение идей. Предприимчивость. Профессиональные компетенции в сфере ИТ. Профессиональные компетенции в оргпроектировании. Профессиональные компетенции в маркетинге. Профессиональные компетенции в организационном менеджменте. Профессиональные компетенции в управлении человеческими ресурсами. Профессиональные компетенции в управлении финансами. Профессиональные компетенции в стратегическом менеджменте	стратегических решений. Бизнес-процесс. Предпринимательство организации. Информация менеджмента. Организационная структура. Система маркетинга. Система качества. Система управления человеческими ресурсами. Финансовая система.	Разрешение проблем организации. Совершенствование бизнес-процесса. Мониторинг среды, обеспечивающий принятие решений. Предпринимательская реакция организации в проактивном управлении. Управление коммуникациями. Совершенствование оргструктуры. Достижение организационных целей в маркетинге. Управление качеством. Управление человеческими ресурсами. Управление финансовыми инвестициями Организация финансового учета и контроля. Исследовательская реакция организации в проактивном управлении

И. Ансофф¹ отмечал, что если уровень внешней нестабильности для организации становится критическим, она должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности, предупреждающим обучением сотрудников. На рис. 2.1 представлен фрагмент взаимосвязей комплекса проблем и предлагаемой системы решений в непредвиденной ситуации, которая может быть смоделирована в условиях некризисного периода развития организации с использованием тренинг-технологий.²

¹ Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2009. 344 с.

² Там же.

Применение тренинг-технологий в процессе принятия стратегических управленческих решений, особенно в условиях экономики знаний, позволяет обеспечить устойчивое развитие организаций в условиях высокой турбулентности среды, вызванной технологическими инновациями и другими факторами внешней среды. Структурно-логическая модель реализации тренингов по развитию ключевых компетенций персонала в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа» представлена на рис. 2.2.

Проблемы	Поле тренинг-технологий	Вероятностная система решений в непредвиденной ситуации
Ограниченность ресурсов		Организация работы с минимальными издержками
Информационная перегрузка		Организация аналитического центра оценки информации
Изменение поведения конкурентов		Разработка возможных проактивных реакций
Изменение поведения поставщиков		Организация процесса заключения договоров поставок
Изменения в законодательстве		Оптимизация деятельности в новых условиях
Невозможность применения прежней стратегии		Реализация стратегии, координируемой из центра и т.д.
Рост внутриорганизационных конфликтов		Поддержание здорового социально-психологического климата в коллективе
Невозможность применения прежней структуры		Система взаимодействия внутри групп и межгруппового взаимодействия
Необходимость внедрения новой технологии		Подготовка персонала
Необходимость передачи части функций управления, подразделениям и лицам, которые не обладают достаточными компетенциями		Выбор и подготовка руководителей
Невозможность использования прежних методов управления		Организация работы коммуникационных сетей
Невозможность использования прежнего опыта		Умение анализировать ситуации
Невозможность использования программируемых решений для чрезвычайных ситуаций		Новый порядок решения проблем: - умение групповой работы; - творческий подход.
Одновременная необходимость в: - продолжении работы; - подготовке контрмер; - успокоении ситуации; - разрешение конфликтов.		1. Перераспределение обязанностей топ-менеджера 2. Проведение профилактических испытаний в некризисное время 3. Организация работы оперативных групп реагирования в различных областях деятельности

Рис. 2.1. Иллюстрация процесса предупреждающего обучения на основе применения тренинг-технологий (фрагмент)

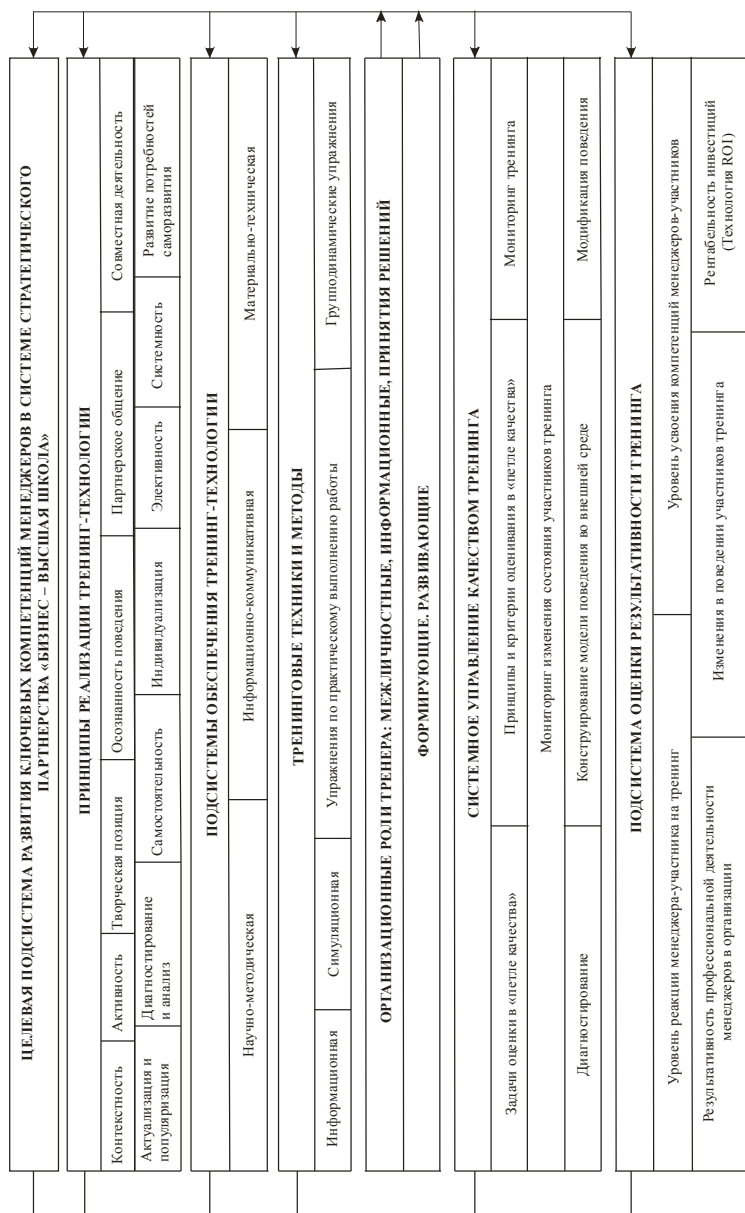


Рис. 2.2. Структурно-логическая модель реализации тренингов по развитию ключевых компетенций менеджеров в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа»

На основании изучения опыта проведения тренингов и рекомендаций теоретиков и практиков [27, 29, 36, 44, 51, 55, 68, 107, 123, 154, 179, 191, 197, 214, 233, 242] автором систематизированы и представлены основные принципы проведения тренингов для подготовки менеджеров (специалистов) в системе высшей школы, разработанные на основе принципов и методов андрагогики (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Принципы проведения тренингов при формировании и развитии ключевых компетенций персонала

Принципы	Комментарий
1	2
Активность	<p>1. Необходимость вовлечения в специально разработанные действия участников (разыгрывание ролей, выполнение специальных упражнений, наблюдение за поведением других участников тренинга, готовность к действиям в любой момент)</p> <p>2. Использование данных экспериментальной психологии (человек усваивает 10% услышанного материала, 50% того, что увидел, 70% того, что проговаривает, и 90% того, что делает сам)</p> <p>3. Активность участника возрастает в том случае, если он получает возможность включения в совершаемые действия в любой момент под наблюдением тренера</p> <p>4. Активность связана с развитием и применением мотивации, ориентированной на деятельность, и преодолением мотивации избегания</p>
Творческая позиция (личностное изменение и развитие)	<p>1. Раскрытие творческого потенциала каждого участника тренинга через осознание своих личных возможностей, ресурсов, особенностей</p> <p>2. Создание креативной среды тренинга, которая характеризуется проблемностью, неопределенностью и дает возможность осознать, апробировать, тренировать способы поведения, экспериментировать с ними</p> <p>3. Реализация принципа зачастую встречает довольно сильное сопротивление со стороны участников, т.к. люди приходят с определенным опытом обучения, сложившимся стереотипами и моделями поведения</p>

1	2
Осознанность участниками поведения и развития компетенций	<p>1. Перевод поведения участника с импульсивного на объективный уровень</p> <p>2. Основная задача тренерской работы – создание условий для эффективной обратной связи в группе</p> <p>3. Использование дополнительных средств осознания: аудио-, видеозапись поведения обучающихся с последующим просмотром и обсуждением, личные беседы с обучающимися и др.</p>
Партнерское общение и совместная деятельность	<p>1. Учет интересов всех участников взаимодействия, их чувства, эмоции, переживания, признание ценности личности другого человека, его эмоций и переживаний; реализация принципа возможна в атмосфере безопасности, открытости, доверия, эксперимента с правом на ошибку</p> <p>2. Обучающийся и тренер должны установить доверительные отношения между собой, они должны быть открытыми. Тренер обязан отталкиваться от личности участника</p>
Диагностирование и анализ процесса	<p>1. Постоянная аналитическая работа участника с группой и над самим собой</p> <p>2. Объекты диагностики: план работы, уровень развития и сплоченности группы, взаимоотношения между участниками, состояние каждого обучающегося, его отношение к себе, к другим, к тренингу, состояние самого тренера</p>
Самостоятельность обучения	<p>1. Основным видом работы на тренинге является самостоятельное осуществление участником процесса своего развития компетенций</p> <p>2. Саморазвитие</p>
Индивидуализация и элективность	<p>1. Необходимым условием является создание индивидуальной программы формирования и развития компетенций, ориентированной на конкретные образовательные потребности, цели тренинга, учитывающей опыт, уровень подготовки, психофизиологические, коммуникативные способности участника</p> <p>2. Предоставление участнику определенной свободы в выборе целей, форм, источников, средств, сроков и др.</p>
Системность	<p>1. Соответствие и взаимосвязь элементов процесса формирования и развития компетенций: целей, содержания, форм, методов, средств обучения, оценивания результатов</p> <p>2. Учет факторов влияния на процесс формирования и развития компетенций с применением тренинг-технологий</p>

1	2
Процессность	Тренинг – это перманентный процесс, в котором следует выделять этапы, определять показатели цели, показатели эффективности и т.д. для каждого этапа
Ситуационность	Типового сценария при проведении тренинга быть не должно. Каждый тренинг должен быть актуальным для конкретного субъекта в настоящее время и ориентирован на прогноз развития ситуации и поведения в ней
Контекстность	Ориентация не только на достижение конкретных целей тренинга, но и на выполнение определенных социальных ролей, развитие личности
Актуализация и популяризация тренинг-технологий	1. Во внутренней среде организации должен поддерживаться высокий статус тренинга как основной формы формирования и развития компетенций 2. Тренинговая деятельность должна пропагандироваться как инновация во внутренней и внешней среде организации
Развитие потребностей в саморазвитии	1. Тренинговые программы должны постоянно развиваться и совершенствоваться в соответствии с развитием науки и техники, инновационных технологий 2. Топ-менеджмент должен поддерживать начинания тренеров, создавать определенные условия для развития тренингов в организации

Автор отмечает, что внедрение тренингов в систему развития ключевых компетенций менеджеров (специалистов) обеспечивает реализацию следующих основных функций:

- проектирование и планирование тренингов, включающее определение целей, разработку концепций, программ, планов и сценариев тренингов;
- формирование команд из числа тренеров (преподавателей) и успешных менеджеров и специалистов, которые в процессе разработки и применения тренингов способны целенаправленно развивать собственные необходимые практические навыки ведения тренинговых занятий;
- посттренинговое сопровождение, которое способствует целевому развитию компетенций каждого обучающегося

в соответствии с планируемым индивидуальным профилем компетентности;

– мотивирование тренеров, проектирующих и проводящих тренинговые занятия, как за счет внесения корректив в систему материального стимулирования (систему оплаты труда), так и морального стимулирования (участие в тренинговых программах других вузов и учебных центров, в научно-методических конференциях по проблемам использования тренингов и т.д.).

Процесс внедрения тренинг-технологий в систему развития ключевых компетенций персонала на основе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа» включает:

- диагностику организационных проблем;
- формирование целевых установок;
- адаптацию тренинга к условиям и требованиям конкретной организации с учетом ситуационных факторов;
- формирование команды менеджеров и специалистов и специальную подготовку тренеров-специалистов и т.д.

Процесс подготовки и реализации тренинга по развитию ключевых компетенций персонала на основе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», который формализуется в виде организационного плана, включает пять этапов: административный; запуск тренинга; обратный отсчет; активация; подведение итогов, обратная связь. Описание этапов на примере авторского тренинга «Основы бизнеса и экономика организации» представлено в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Этапы внедрения тренингов и их содержание

Организационные мероприятия	Документационное и информационно-методическое обеспечение	Ответственные
1	2	3
<i>Административный этап (1-й этап)</i>		
1.1. Формирование менеджмента тренинга	Закрепление приказом координатора, менеджера проекта, консультантов	Координатор, руководители отделов

Продолжение табл. 2.8

1	2	3
1.2. Разработка и утверждение концепции и программы тренинга в учебно-метод. отделе	Концепция тренинга; программа тренинга	Координатор, руководители отделов
1.3. Формирование команды ППС	Закрепление приказом учебной нагрузки за преподавателями, определение режимов их работы	Координатор, руководители отделов
1.4. Разработка методического обеспечения	Принципы и правила проведения тренинга. Сценарный план проведения тренинга; анкеты участников. Описание методики проведения деловых игр. Тренинговые задания и упражнения. Тесты	Координатор, команда проекта, менеджер, консультанты
1.5. Разработка информационного обеспечения	Раздаточные и расходные материалы (бланки). Информационный стенд тренинга. Распоряжение об использовании компьютерных классов, установке и использовании компьютерных программ. Определение режима пользования Интернетом и локальной сетью, выделения мультимедийной техники. Утверждение технического сопровождения тренинга (закрепление ответственного специалиста)	Координатор, команда тренинга, менеджер, консультанты, комендант, РИО, ПТО
1.6. Обеспечение аудиторным фондом	Приказ (распоряжение) о проведении тренинга с закреплением аудиторного фонда, определением режима осуществления производственного процесса во время тренинга, графика консультаций в подразделениях и на предприятиях – стратегических партнерах	Координатор, руководители отделов, комендант
1.7. Разработка фирменного стиля тренинга	Константы фирменного стиля тренинга (визитка, фирменный цвет, одежда, манера общения, формирование и развитие имиджа тренинга. План продвижения тренинга (в случае оказания вузом услуг сторонним организациям). Договор об информационной поддержке проекта	Координатор, команда тренинга, менеджер, Консультанты, руководители отделов, РИО
<i>Этап запуска тренинга (2-й этап)</i>		
2.1. Размещение в СМИ, на сайте вуза информации о тренинге, направленной на привлечение партнеров и популяризацию тренинговых технологий в учебном процессе	Рекламные модули в СМИ, информационные материалы	Координатор, РИО, команда тренинга, менеджер

Продолжение табл. 2.8

1	2	3
2.2. Формирование слухов о тренинге в студенческой среде	Формулировка и распространение легенд и мифов	Координатор, РИО, руководители отделов, команда тренинга, менеджер
2.3. Подготовка рекламно-информационных приложений: - компакт-диск, обработка видео-, фотопрезентаций текстовых материалов; - режиссура и программное обеспечение (факультативно)	Информационная, художественная, программная часть рекламно-информационных приложений	Координатор, РИО, ПТО, команда тренинга, менеджер
2.4. Подготовка мероприятий презентационной программы на открытие тренинга	Программа презентационных мероприятий (электронные презентации, рекламные filmy, выступления участников)	Координатор, РИО, ПТО, команда тренинга, менеджер
<i>Этап обратного отсчёта (3-й этап)</i>		
3.1. Распределение обязанностей, закрепление сотрудников для работы на тренинге	Организационный план работы сотрудников на тренинге	Координатор, команда проекта
3.2. Продолжение работы с участниками и партнерами по всем направлениям этапа запуска тренинга	Договоры и соглашения на участие. Распорядительные документы	Координатор, команда тренинга, менеджер, руководители отделов
3.3. Подготовка работы информационного центра, стенда тренинга и других административных и сервисных помещений на тренинге	План-график работы административных и сервисных помещений тренинга	Координатор, команда тренинга, менеджер, комендант
3.4. Подготовка оборудования сцены, звука в конференц-зале (поточной аудитории), другие технические вопросы	Перечень оборудования специальной аудитории, сцены, технические требования, служебные записки в адрес администрации, отдела технического обеспечения	Координатор, команда тренинга, менеджер, комендант

Продолжение табл. 2.8

1	2	3
3.5. Изготовление и размещение наружной и звуковой рекламы	Комплекс наружной и звуковой рекламы	Менеджер, комендант, координатор
3.6. Изготовление рекламной полиграфической и сувенирной продукции тренинга	Рекламная полиграфическая и сувенирная продукция тренинга	Менеджер, РИО, координатор
3.7. Подготовка и рассылка приглашений официальным лицам и персонам VIP	Приглашения VIP	Менеджер, координатор
3.8. Подготовка церемонии официального открытия тренинга	Сценарий открытия тренинга с указанием приглашенных лиц	Координатор, команда тренинга
3.9. Формирование «пакета участника»	«Пакет участника»	Менеджер, комендант
3.10. Привлечение наемного персонала на период проведения тренинга (социологическая группа, психологическая группа, переводчики, обслуживающий персонал и т.д.)	План-график работы наемного персонала и распределение обязанностей	Координатор, отдел стратегического партнерства (ОПСТ), служба управления персоналом, руководители отделов
3.11. Определение методики и предмета статистических и социологических и психологических исследований на тренинге, разработка анкет	Анкеты	Координатор, команда тренинга, психологическая служба, служба управления персоналом (СУП), администрация
3.12. Привлечение фотографа, съемочной группы для работы на выставке (студенческое телевидение, вузовская газета), режиссура съемок	Сценарий видеосъемок, фоторепортажей	Координатор, команда тренинга, менеджер
<i>Этап активная фаза (4-й этап)</i>		
4.1. Обеспечение регистрации участников	Регистрационные формы (анкеты)	Координатор, менеджер

Продолжение табл. 2.8

1	2	3
4.2. Проведение протокольных мероприятий (демонстрация презентаций, пресс-конференция, фуршет VIP)	Сценарии протокольных мероприятий, маршруты обхода занятий для VIP- гостей, VIP-наборы	Координатор, менеджер, ПТО, РИО
4.3. Подготовка ежедневной программы дня и ее размещение на стенде тренинга	Программа дня. Регистрационные листы, бейджи. Информационные и рекламные материалы мероприятия, итоговые материалы мероприятия. График объявлений и тексты. Видео-, фотоматериалы	Координатор, менеджер, команда тренинга, РИО, ПТО, психологическая служба (ПС)
4.4. Организация визитов почетных гостей	График визитов	Координатор, менеджер, ОПСТ
4.5. Реализация социологического исследования по проекту (тиражирование анкет, инструктаж, контроль за ходом исследования)	Результаты социологического исследования	Координатор, менеджер, психологическая служба, команда тренинга
4.6. Работа с участниками (обучающимися)	Заявки на участие в факультативных тренингах, анкетирование	Координатор, менеджер, команда тренинга, ПС
4.7. Переговоры с партнерами, официальными лицами, СМИ	Договоры и протоколы о намерениях	Координатор, менеджер, ОПСТ
4.8. Проведение закрытия тренинга	Электронные презентации, доклады	Координатор, менеджер, ПТО, РИО
4.9. Организация проведения итогов	Отчеты групп, тесты	Координатор, менеджер
4.13. Демонтаж оборудования	Соглашения со службами обеспечения	Координатор, комендант, менеджер, ПТО
4.14. Посттренинговое сопровождение	Распорядительные документы администрации вуза. Индивидуальный профиль компетенций. Формирование портфолио (резюме) студента	Координатор, менеджер, администрация
<i>Этап подведение итогов тренинга (5-й этап)</i>		
5.1. Подготовка официального отчета	Официальный отчет тренинга	Координатор, менеджер, команда тренинга, обеспечивающие службы

1	2	3
5.2. Обработка материалов мероприятий программы тренинга	Расшифровка звукозаписи (стенограммы). Тезисы докладов и выступлений	Координатор, команда тренинга, менеджер
5.3. Подготовка дайджеста прессы	Дайджест прессы	Координатор, команда тренинга, менеджер, РИО
5.4. Обработка видео- и фотоматериалов выставки	Монтаж видеоматериалов и электронных демоверсий, слайдотека и презентационный альбом выставки	Координатор, команда тренинга, менеджер, ЦИК ИП (центр инновационных компетенций и информационной политики)
5.5. Формирование архива и «музея» тренингового проекта	Архивные материалы, пакет рекламно-информационных материалов проекта, сувениры, отклики и т.д.	Координатор, команда тренинга, менеджер, ЦИК ИП
5.6. Анализ статистических данных, обработка материалов социологических исследований	Итоги социологических исследований, статистический обзор выставочного проекта	Координатор, команда тренинга, менеджер, администрация, ПС
5.7. Анализ эффективности тренинга	Экспертное заключение	Координатор, команда тренинга, ПС, администрация
5.8. Разработка организационного плана тренинга на следующий год	Организационный план проекта на следующий год	Координатор, команда тренинга, СУП

Последовательное достижение целей на каждом из этапов способствует осуществлению мониторинга изменений в поведении участников, осуществлению необходимых корректирующих действий и проведению объективной и своевременной оценки результативности тренинг-технологии.

Задачами *административного этапа* являются:

- разработка концепции и программы тренинга, методического и иного обеспечения;
- согласование и утверждение сроков, ресурсов тренинга, в т. ч. человеческих (команды тренинга).

Этап запуска тренинга в систему организационного обучения предполагает проведение рекламной кампании, которая призвана обеспечить привлечение стратегических партнеров, практикующих бизнес-тренеров, психологов, специалистов в различных сферах деятельности к работе на тренинге, что способствует развитию тренинга, формированию новых тренинговых групп. Автор отмечает, что период, предшествующий проведению тренинга, крайне сложен, т.к. именно на этом этапе выполняется наибольшее количество методической и организационной работы, от качества выполнения которой зависит продуктивная работа участников и тренеров непосредственно на тренинге.

На *этапе обратного отсчета* осуществляется утверждение окончательного плана проведения тренинга, формирование списков участников и другие мероприятия, которые обеспечиваются координатором, менеджером и всей командой тренингового проекта.

Основной *этап активации* требует слаженности команды тренинга, ее более интенсивной работы в период проведения тренинга, координации с обеспечивающими службами. Ответственность за проведение этого этапа возлагается на администратора тренинга.

Одним из важных этапов с точки зрения установления обратных связей, обработки результатов и оценки эффективности работы команды и всего тренинга является подведение его итогов.

Кадровое обеспечение тренинг-технологий включает:

- координатора по направлению (ответственного за эффективное применение тренинг-технологий по одному из направлений);
- менеджеров тренинговых проектов (по отдельным тренингам);
- команды отдельных тренингов.

Автор акцентирует внимание на том, что в процессах по внедрению тренинг-технологий на условиях частичной занятости должны участвовать представители различных подразделений вуза, а также организации – стратегического партнера. Важно обеспечить межфункциональный подход, который позволяет рационально использовать учебное время, предусмотренное программой подготовки менеджеров, избежать дублирования при изложении материала, сблизить позиции руководителей организации и вуза на методику и технологию проведения тренинга, выработать единые требования к процессу формирования и развития компетенций и оценки их уровня. Необходимость проведения тренингов по развитию компетенций одновременно для менеджеров нескольких подразделений, сложность и комплексность задач порождает потребность в высокой компетентности тренеров, в хорошем уровне их экономических, правовых, управленческих знаний, поэтому создание профессиональной команды – необходимое условие эффективной работы на тренинге.

По мнению автора, суть команды тренинга определяется наличием некоего назначения (миссии), в которое верят все члены коллектива и которое определяет последующее развитие тренинг-проекта (рис. 2.3).

Автором подчеркивается, что для команды тренинга необходимо наличие у её членов комбинации взаимодополняющих навыков, которые составляют три категории:

- функциональные (профессиональные) навыки;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- навыки межличностного общения (принятие риска, полезная критика, активное слушание, умение убеждать собеседника и т. д.)¹.

¹ Яковлева Н. В. Формирование социально-психологической компетентности менеджеров туристской сферы в процессе профессиональной подготовки: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2002. 24 с.

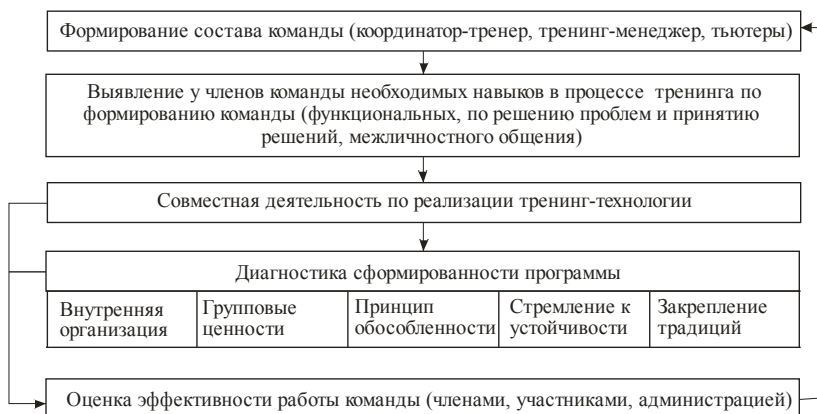


Рис. 2.3. Иллюстрация формирования команды тренинга

Автором установлено¹, что команда тренинг-проекта должна обладать следующими существенными признаками:

- групповые ценности, на основе которых формируется чувство общности в команде и создается общественное мнение об организации и вузе, системе стратегического партнёрства;
- собственный принцип обособления, отличающий ее от других команд тренинг-проектов;
- групповое давление, т.е. воздействие на поведение членов команды общими целями и задачами деятельности (например, IT-тренинг, моделирующий работу организации в виртуальном пространстве, имеет отличные цели от тренинга по формированию навыков по организации бизнеса и расчету экономических показателей деятельности организации);
- стремление к устойчивости благодаря механизму отношений, возникающих между участниками в ходе решения общих задач;
- закрепление определенных традиций (например, чествование именинников на тренинге).

¹ Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. 4-е изд., стереотип. М.: Омега-Л, 2007. 664 с.

Несмотря на разнообразие конкретных упражнений, приемов и техник, используемых в тренинговой работе, выделяются несколько базовых методов тренинга, к которым традиционно относят групповую дискуссию и ситуационно-ролевые игры¹.

Классификация основных тренинговых методов представлена на рис. 2.4.

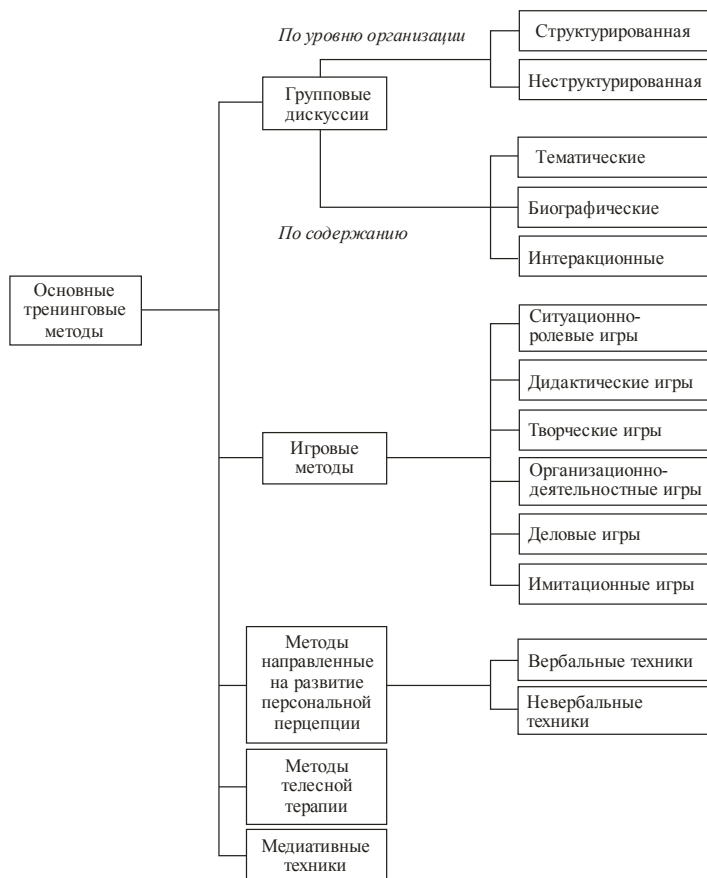


Рис. 2.4. Классификация основных тренинговых методов

¹ Вачков И.В., Дерябо С.Д. Окна в мир тренинга. Методологические основы субъектного подхода к групповой работе: учеб. пособие. СПб.: Речь, 2004. 171 с.

Исследователи – теоретики и практики тренингов – выделяют тренинг сенситивности, ориентированный на тренировку межличностной чувствительности и восприятия себя как психофизического единства¹, медитативные и суггестивные техники. Тренинговая техника характеризует общий способ и особенности воздействия на обучающихся (в том числе тренера и его команды).

Специалисты различают четыре основных тренинговых техники, которые реализуются с использованием комплекса определенных тренинговых методов, системно представленных в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Основные тренинговые техники и методы

Тренинговые техники	Назначение и применение	Тренинговые методы
Информационная	Для обеспечения нужной ориентации обучающихся менеджеров или передачи им необходимых сведений	1. Учебные фильмы 2. Аудио- и видеозаписи 3. Лекции 4. Семинары 5. Конференции 6. Групповые дискуссии
Симуляционная	Имитирует рабочее место будущего менеджера, организационную ситуацию, возникающие в процессе производства проблемы	1. Деловые и ролевые игры 2. Кейс-стади 3. Ситуационные задачи
Упражнения по практическому выполнению работы	Для приобретения конкретных навыков в области управления организацией: формирование документов, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности, оформление трудовых взаимоотношений работников, ведение учета и т.д.	1. Задания 2. Задачи 3. Упражнения 4. Расчёты
Групподинамические упражнения	Формируют и развивают социальную компетентность обучающихся менеджеров: культуру делового общения, слаженность действий в команде, умение предотвращать или конструктивно разрешать конфликтные ситуации	1. Психогимнастические 2. Речевые 3. Дыхательные 4. Пластические и другие упражнения

¹ Иванов Д. А. О ключевых компетенциях и компетентностном подходе в образовании // Школьные технологии: науч.-практ. журн. 2007. № 5. С. 51–62.

По мнению автора, мониторинг изменения состояния участников-менеджеров и эффективности тренинга должен осуществляться на всех этапах реализации тренинг-технологии, применяемой для развития ключевых компетенций менеджеров. Эффекты, которые позволяет получить тренинг в развитии ключевых компетенций, определяется путем сравнения уровня результатов после тренинга с начальным уровнем сформированности компетенций (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Примеры соотнесения различных формирующих и развивающих результатов и способов (техник) оценивания

Цели	Результаты	Примеры способов (техник) оценивания
1	2	3
Развитие критического мышления формулирования суждений	Аргументация. Рефлексия. Оценивание. Умозаключение и т.д.	Написание эссе (фокусированное на предъявлении и развитии аргументации, рефлексивной оценке). Критический анализ ситуации. Критическая оценка изученной литературы. Ведение рефлексивного дневника Подготовка сообщения \ выступления (фиксирующего проблему и способы ее разрешения). Подготовка и написание статьи. Комментарии к статье, книге, монографии
Формирование компетенций по решению управленческих проблем, умению планировать деятельность	Определение или постановка проблемы. Сбор и анализ данных. Интерпретация, планирование экспериментов. Применение теории и информации и т.д.	Анализ ситуации. Описание проблемы. Моделирование ситуации. Групповая работа (коллективное обсуждение выделенной проблемы и поиск ее решения). Обсуждение и рефлексия с коллегами проблем, опыта из собственных работ. Подготовка проекта исследовательской заявки по реальной проблеме
Демонстрация операций, техник	Вычисления. Работа с текстами. Использование оборудования. Выполнение процедур. Заполнение протоколов. Выполнение инструкций и т.д.	Подготовка отчета по практической работе. Демонстрация опыта, эксперимента. Участие в ролевой игре. Использование программного обеспечения и видео. Подготовка презентации. Наблюдение и реальное воспроизведение профессиональной деятельности

1	2	3
Развитие самосознания	Навыки индивидуальной и коллективной работы. Ответственность за свое обучение и развитие. Способность диагностировать собственные учебные потребности, осуществлять тайм-менеджмент, поиск учебных ресурсов для самооценки и т.д.	Заключение и выполнение учебных контрактов (форма самоуправляемых проектов, в которых студенты формулируют проблему, проектируют и выполняют проект, оценивают свои достижения по независимым критериям). Создание портфолио. Осуществление самооценки. Написание автобиографии. Ведение рефлексивных дневников. Взаимооценка. Участие и оценивание групповых проектов. Взаимообучение
Демонстрация усвоения компетенций	Пересказ. Описание. Перечисление. Распознавание. Изложение и т.д.	Экзамен (устный, письменный). Написание эссе (сфокусированного на воспроизведении информации). Заполнение мультивариативных опросников. Выполнение тестов, мини-тестов. Контрольные опросы
Формирование компетенций по разработке и созданию продукта	Проектирование. Визуализация. Изобретение. Создание. Исполнение и т.д.	Создание портфолио. Подготовка презентации. Перформанс. Участие в групповых проектах. Участие в соревновании. Проектирование и внедрение проекта. Оценка качества исполнения
Формирование и развитие коммуникативных компетенций	Навыки вербальной, невербальной, письменной, устной, групповой коммуникации. Навыки аргументации, защиты, ведения переговоров, проведения презентаций, интервьюирования и т.д.	Участие в групповой работе. Участие в дискуссии (дебатах, переговорах). Участие в ролевых играх. Подготовка письменной презентации (эссе, отчет, рефлексивный дневник и т.п.). Участие в публичной презентации с видеозаписью происходящего. Наблюдение или демонстрация реальных профессиональных навыков
Формирование навыков по работе с информацией	Поиск, отбор, сортировка информации и т.п.	Изучение библиотечных ресурсов. Создание базы данных. Проектирование сайтов. Аннотирование библиографии

Исследуя проблему оценки эффекта от применения тренинг-технологий в развитии ключевых компетенций персонала, автор выделил стандартный набор изменений, которые происходят с участниками в процессе тренинга:

– на первом этапе тренинга участникам предлагается решать поставленные задачи так, как они могут делать это без постороннего вмешательства и специального обучения; этот этап носит диагностический характер, он необходим для выведения проблемных областей из внутреннего плана во внешний – поведенческий – для их последующей коррекции (эффект проявляется в раскрепощении участников);

– на втором этапе – построение модели идеального поведения во внешнем плане – ведущий и обучающиеся менеджеры находят оптимальные модели поведения в каждой конкретной ситуации, применяя стратегии поиска аналогов, комбинирования, реконструирования и др. (эффект проявляется в единении группы, искренности желания помочь в разрешении проблем конкретной личности, активизации коммуникативных процессов между участниками тренинга);

– на заключительном этапе происходит модификация поведения обучающихся менеджеров в сторону максимального приближения к эталону и закрепление его во внутреннем плане (эффект – появление внутренней мотивации для изменения поведения личности).

Необходимо выделить следующие последствия направленного группового воздействия, реализуемого именно благодаря тренинг-технологиям по развитию ключевых компетенций персонала:

– развитие внутренней и внешней свободы участника, преодоление им психологических барьеров (комплексов, поведенческих штампов, внутренних зажимов и т. п.);

– повышение самооценки личности, уверенности в себе;

– развитие воображения, умения нестандартно, оригинально мыслить, т. е. креативного мышления, особенно востребованного на управленческих должностях.

По оценке автора, особая роль в проведении тренинговых занятий по формированию и развитию ключевых компетенций менеджеров (специалистов) принадлежит тренеру (тренинг-менеджеру). Поведение тренера существенно отличается от поведения преподавателя при проведении традиционных занятий и является определяющим в конечном результате тренинга. Поэтому вуз должен в рамках стратегического партнёрства «бизнес – высшая школа» осуществлять целенаправленную подготовку бизнес-тренеров.

К тренеру предъявляются и иные требования, т. к. он является не только носителем теоретических знаний и практического опыта, но и творцом, обладателем особых знаний, которые постоянно формируются, динамично видоизменяются в подвижной бизнес-среде, лидером, способным повлиять на изменение поведения обучающихся. В процессе тренинга по развитию ключевых компетенций сотрудников и на этапе его подготовки тренеру приходится исполнять ряд ролей. На основе обобщения личного опыта, теоретического и практического материала автор отмечает, что роли тренера во время проведения тренинговых занятий следует разделить на две группы:

- роли, которые предшествуют активной фазе проведения занятий и которые обеспечивают «техническую организацию тренинга» («менеджерские роли»);

- «формирующие роли», которые выполняет тренер непосредственно во время активной фазы тренинга и которые обеспечивают методическое сопровождение тренинга.

К первой группе относятся роли менеджера, сформулированные Г. Минцбергом, которые широко представлены в научно-методической литературе по менеджменту. Характеристика формирующих ролей тренера (второй группы) в их авторской интерпретации представлена в табл. 2.11.

Таблица 2.11

Формирующие и развивающие роли тренера при проведении тренингов по развитию ключевых компетенций персонала

Роли	Комментарий
1	2
«Источник знаний и жизненного опыта»	Тренер – носитель «проверенного», а не «правильного» знания, ему недостаточно иметь ученую степень, он должен обладать целым набором определенных лидерских качеств, умением постоянно мотивировать обучающихся, создавать необходимые условия, излучать положительную энергетику для поддержания работоспособности на всем протяжении тренинга, определенной напряженности. Знание не спускается сверху, как единственно верное, а рождается при взаимодействии участников семинара с тренером и друг с другом, учитывая их жизненный и профессиональный опыт
«Модератор»	Роль важна как в создании и отслеживании соблюдения правил игры, отслеживании групповой динамики, так и в гибкости индивидуального подхода к участникам, диагностике тормозящих факторов, препятствующих раскрытию потенциала участников к активной деятельности на тренинге
«Мотиватор»	Роль тренера заключается в том, чтобы задавать вопросы. Вопрос – самый действенный инструмент, которым располагает тренер. Точный вопрос, заданный в нужный момент, содействует продвижению больше, чем любые способы руководства. Он систематически должен способствовать реализации того, что обучающемуся уже известно. На выходе индивид получает навыки, которые может сразу использовать на практике
«Современный эффективный менеджер» (СЭМ)	Роль заключается в демонстрации личной эффективной деятельности по управлению тренингом, принятии и анализе управленческих ситуаций, развитию качеств современного менеджера, обладающего стратегическим видением, реализующего инновации, проявляющего креативность, лидерские качества и т.д.
«Фасилитатор»	Роль реализуется на этапе посттренингового сопровождения, по существу является коучингом для отдельных участников
«Аналитик»	Специфика работы тренера заключается в постоянной рефлексии происходящих процессов во время тренинговых занятий и выборе необходимой в конкретной ситуации наиболее эффективной методики преподавания.

1	2
	Средствами служат различные методические приемы: ролевые игры, индивидуальные беседы, групповые дискуссии, психогимнастические упражнения и др.
«Наставник»	Тренер не должен пытаться навязать всей группе единственный способ достижения поставленной цели, а предлагать спектр возможных. В связи с этим тренер-наставник ориентирован не столько на формальный «конечный результат», сколько на то, чтобы запустить процесс приобретения опыта, который будет продолжаться и в реальной жизни, после окончания тренинга
«Психогимнаст»	<p>На тренингах в рамках решения одной проблемы используются различные психогимнастические упражнения: двигательные, предполагающие счет, рисование, концентрацию внимания и др.</p> <p>При выборе упражнения тренер должен ориентироваться на цели тренинга в целом и задачи, стоящие перед группой в конкретный момент, время проведения, состав группы, физическое состояние участников, уровень развития и подготовленности группы, изменение состояния каждого из участников и группы в целом.</p> <p>Эффективность выполнения упражнений зависит от четкости, ясности, лаконичности инструкции, которая должна содержать достаточную и необходимую информацию. Не рекомендуется перегружать инструкцию для таких упражнений деталями. Целесообразно приведение примеров, иллюстраций и демонстраций выполнения упражнений. Проговаривая инструкцию, тренер должен быть внимателен к реакции участников тренинга и начинать упражнение только в том случае, если все поняли, что надо делать. В некоторых упражнениях тренер выступает непосредственным участником</p>
«Методист»	Выбор методических и практических социально-психологических приемов в тренинге зависит от цели и содержания тренинга, особенности группы, ситуации, возможностей и специализации тренера. Тренер внимательно и основательно осуществляет подбор методических приемов и средств для проведения тренинга и групповых занятий, например, таких как психогимнастика, групповое обсуждение или мозговой штурм с целью вовлечь участников и достичь запланированных задач тренинга

Выделяются три основных вида организации работы на тренинге¹²: индивидуальная, работа с группой, групповая (с малыми группами) (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Характеристика основных видов организации работы на тренинге

Виды работ	Комментарий
Индивидуальная	Участники в индивидуальном порядке выполняют полученное задание, оно может быть направлено на продуцирование идей, прописывание личных целей, самоанализ и т.д.
	Внимание участника переключается на себя, свои мысли и чувства
	Общая активность группы низкая
Работа с группой	Тренер работает со всей группой в целом, вся информация и все контакты сконцентрированы на нем
	Уровень активности группы средний, инициатива находится в руках тренера
Групповая (с малыми группами)	Обсуждение вопросов и обмен мнениями происходит вначале в малых группах, затем во время представления и обсуждения результатов работы в группе
	Задача тренера – организовывать процесс обсуждения, дополнять и обобщать работу малых групп, подвести итог
	Активность малых групп усиливает общую динамику группы

Автор акцентирует внимание на том, что представления тренера о сути и степени выраженности психологического воздействия определяют уровень «агрессивности» этого воздействия, распределение инициативы между участниками тренинга. Таким образом, степень влияния на группу менеджеров-участников может резко различаться в зависимости от установок тренера, его видения, философии тре-

¹ Васичкина О. Н. Информационно-коммуникационные технологии как средство формирования профессиональной коммуникативной компетентности студентов экономических специальностей: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Ставрополь, 2007. 27 с.

² Вачков И. В., Дерябо С. Д. Окна в мир тренинга. Методологические основы субъектного подхода к групповой работе: учеб. пособие. СПб.: Речь, 2004. 171 с.

нинга, профессионального и жизненного опыта, обаяния, темперамента, эмоциональной зрелости, что проявляется в стилях ведения тренинга, основные из которых представлены в табл. 2.13.

Таблица 2.13

Стили ведения тренинга

Стиль	Характеристика
«Дрессировщик»	Жёсткими манипулятивными приёмами (отрицательное и положительное подкрепление) выстраивается нужное поведение участников. Такая форма ведения тренингов дает быстрые результаты, которые так же быстро исчезают. У обучающихся появляется сверхконтроль над своим поведением, что приводит к излишней скованности и развитию стресса
«Маэстро»	В результате происходит формирование и отработка умений и навыков эффективного поведения. Участники получают ответы на то, как действовать в стандартно повторяющихся ситуациях, отрабатывают до автоматизма нужные модели поведения. Участники тренинга будут не готовы к нестандартным ситуациям, потому что на тренинге «их не проходили»
«Педагог»	Тренинг – метод активного обучения. Цель – передача психологических знаний, а также развитие некоторых умений и навыков. Эта форма более результативна, но многое зависит от тренера, чьи знания должны быть адаптированы к специфике работы участников тренинга и помогать им в практической деятельности
«Гуру»	Тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем. Задача тренера – дать необходимые знания для более успешного поиска, а также раскрыть те ресурсы участников тренинга, которые они еще не используют в своей работе

По мнению автора, стилевое поведение опытный тренер должен изменять в зависимости от целей, видов тренинга, степени зрелости группы, временных и других ресурсных ограничений.

Развивающий и оздоравливающий эффект возникает во время тренинга по формированию и развитию ключевых компетенций менеджеров только в результате создания атмосферы эмпатии, искренности, самораскрытия и особых теплых взаимоотношений между обучающимися менеджерами и тренером, который должен обладать особыми личностными характеристиками. Обобщая многочисленные исследования профессионально важных личностных черт тренера¹, автор выделяет следующие личностные черты тренера, востребованные в процессе развития ключевых компетенций менеджеров:

- искреннее желание помочь участникам;
- открытость к отличным от собственных взглядов суждениям, гибкость и терпимость;
- эмпатичность, восприимчивость, способность создавать атмосферу эмоционального комфорта;
- энтузиазм и оптимизм, вера в способности участников группы к изменению и развитию;
- уравновешенность, терпимость к фрустрации и неопределенности, высокий уровень саморегуляции;
- уверенность в себе, позитивное самоотношение, адекватная самооценка, осознание собственных конфликтных областей, потребностей, мотивов;
- богатое воображение, интуиция;
- высокий уровень интеллекта.

Резюмируя особенности применения механизма тренингов как инструмента для достижения стратегических целей организаций, автор отмечает, что тренинг:

- позволяет быстро переориентировать сотрудников, скорректировать их социально-психологическую направленность;

¹ Лунёв Ю. А. Подходы к профессиональной подготовке высших и линейных менеджеров в сфере управления человеческими ресурсами [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [http:// www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod_to_hrm.php](http://www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod_to_hrm.php). (Дата обращения: 11.09.2016).

- пробуждает у сотрудников интерес к самостоятельному поиску информации и ее усвоению;
- способствует эффективной передаче знаний в организации по принципу «здесь и сейчас» и развитию востребованных компетенций сотрудников в течение ограниченного периода времени;
- экономически более выгодная форма формирования и развития компетенций сотрудников за счет интенсификации процесса (экономии времени на конспектирование лекционного материала, заучивание терминологии, проведение текущего контроля усвоения учебного материала и т.д., а также за счет увеличения времени на самостоятельную работу);
- является эффективным инструментом стратегического планирования в организации на основе моделирования бизнес-процессов;
- обеспечивает вовлечение в процесс стратегического управления менеджеров разных уровней иерархии;
- является действенным инструментом формирования необходимого типа организационной культуры, обеспечивающей стратегические изменения в организации;
- способствует снижению рисков и минимизации затрат в процессе стратегического управления организацией;
- обеспечивает процесс организационных изменений, являясь диагностическим методом для определения отношения сотрудников к переменам, способствует снижению конфликтности, выявлению неформальных лидеров и т.д.

2.2. Методические подходы к оценке эффективности тренинг-технологий

Как уже отмечалось, в настоящее время, по мнению автора, тренинги выступают в качестве не только одного из эффективных социально-психологических методов управ-

ления персоналом, но и являются действенным инструментом стратегического управления организацией. При проведении тренингов по развитию ключевых компетенций менеджеров всех уровней иерархии вуз, в первую очередь, учитывает реализуемую организацией стратегию, моделирует ситуации (например, возможности и угрозы внешней и внутренней среды) и анализирует поведенческие реакции менеджеров. Важнейшим компонентом обеспечения тренинговой программы по развитию ключевых компетенций менеджеров является определение уровня достигнутых результатов участниками-менеджерами, отдельными группами, коллективом, руководством, тренером, а также оценка эффективности тренинговой программы.

Анализ различных источников [1, 19, 21, 22, 24, 29, 33, 38, 51, 58, 69, 79, 82, 83, 84, 94, 98, 123, 145, 155, 191, 193, 214, 227, 233, 242, 292, 294] позволил определить ряд современных тенденций в изменении подходов к оценке, которые систематизированы и представлены в табл. 2.14.

Таблица 2.14

Анализ тенденций в оценке деятельности по формированию и развитию компетенций менеджеров

Критерий	Традиционный подход	Современный подход
1	2	3
Демократичность	Письменные работы (экзамен), закрытый экзамен	Открытый экзамен, кооперативный экзамен, курсовые работы, проекты
Степень субъективности	Оценивание преподавателем	Оценивание при участии студентов несколькими преподавателями, специалистами
Конкретность (ясность)	Имплицитные (<i>неявные</i>) критерии оценки	Эксплицитные (<i>явные</i>) критерии оценки
Стилевое поведение при оценивании	Конкуренция	Сотрудничество

1	2	3
Объект оценивания	Оценка результата	Оценка процесса
Достижимость	Цели и задачи	Учебные результаты
Уровень сформированности	Оценивание знаний, умений, навыков	Оценивание способностей, компетенций
Уровень развития процессов познания	Тестирование памяти	Оценивание понимания, интерпретации, применения, анализа, синтеза
Масштаб оценки	Оценивание курса	Оценивание модуля
Метод оценивания	Итоговое, суммарное оценивание	Формирующее, развивающее оценивание
Приоритетность	Приоритетность оценки	Приоритетность учения

Автором установлено, что функция оценивания тренингов не сводится только к выявлению недостатков, а рассматривается как объективный анализ развивающего процесса, предполагающий определение направлений улучшения, а также фиксацию положительного опыта и его распространение, т.е. речь идет не столько об изменении средств оценивания (хотя инструменты и процедуры оценивания также могут меняться), сколько об изменении целей оценивания и философии оценки.

По мнению автора, главными задачами оценки тренинга по развитию ключевых компетенций менеджеров как элемента обратной связи являются:

- определение и улучшение условий проведения тренинга;
- совершенствование методик проведения тренинговых занятий и разработки тренинговых программ;
- получение информации о необходимости внедрения новых видов тренингов;
- диагностирование уровня развития группы, ее групповых норм поведения;

– диагностирование уровня сформированности личности менеджера-участника, выявление ее способностей, потребностей, норм поведения;

– определение уровня овладения определенными компетенциями, построение структурного профиля компетентности личности;

– составление плана развития ключевых компетенций менеджеров;

– закрепление тьюторов за отдельным менеджером-участником;

– получение объективной информации о сформированности компетенций тренеров, их соответствии современным требованиям;

– улучшение качества работы тренера и повышение его мотивации;

– достижение нового качества работы участников стратегического партнерства (бизнес-структуры и вуза) в целом, повышение их конкурентоспособности на рынке и др.

Исходя из того, что существуют различные подходы к оценке эффективности применения тренинг-технологий, автором систематизированы и представлены основные подходы, которые проиллюстрированы в табл. 2.15.

Таблица 2.15

Основные модели и подходы к оценке эффективности тренинговых мероприятий

Подходы	Содержание
1	2
«Ключевые вопросы Фреда Нихолса»	«Оценивать? Оценивать что? Эффективность тренинга? Что вы понимаете под тренингом? Что именно вы хотите оценить? Какой-нибудь конкретный курс обучения? Слушателей? Тренеров? Тренинговый отдел? Или тренинги в целом?»
	«Кроме того, почему вы хотите оценить эффективность тренинга? Хотим ли мы проверить его эффективность, т.е. узнать, работает ли он? Если так, то какой эффект должен дать тренинг? Изменить модели поведения? Изменить отношение? Улучшить эффективность работы?»

1	2
	<p>«Какова продуктивность тренинга? Сколько времени тратится на подготовку и организацию тренинга? Можно ли это время сократить? Можем ли мы провести этот тренинг на рабочих местах или заменить его вовсе другим видом помощи в работе?»</p> <p>«Каковы затраты на проведение тренинга? Стоит ли он этих денег? Кто считает, что он стоит? На каком основании они так считают? Что мы пытаемся узнать? От кого мы получаем эту информацию?»</p>
«Модель Дональда Кирпатрика»	Уровень 1 – Реакция – какова реакция обучаемого на самообучение?
	Уровень 2 – Обучение – что обучаемый усвоил в процессе тренинга?
	Уровень 3 – Поведение – как сильно изменилось поведение обучаемого после прохождения обучения? – речь идет о применении полученных навыков и знаний на рабочем месте
	Уровень 4 – Результаты – насколько увеличилась эффективность компании как следствие прохождения обучения?
«Технология ROI Джека Филлипса»	Добавлен в систему качественно новый 5-й уровень с названием «Возврат на инвестиции (ROI)». Вопрос, который задается на этом уровне: оправдал ли тренинг вложенные в него средства?
	Пятый уровень, прежде всего, подразумевает, что человек, производящий оценку эффективности тренинга, должен оценить конечный результат работы компании, а также иметь навыки для оценки затрат и прибыли компании
	Такая дополненная модель особенно нравится акционерам и руководителям. Проблема в том, что многие тренинги, которые кажутся полезными для сотрудников, не проходят испытание ROI
«Целевой подход Тайлера»	<p>Процесс оценки состоит из следующих шагов:</p> <p>постановка обширных целей и задач;</p> <p>классификация этих целей и задач;</p> <p>определение целей и задач в терминах поведения;</p> <p>поиск ситуаций, в которых можно проверить, насколько цели достигнуты;</p> <p>разработка или отбор техник оценивания;</p> <p>собираение данных, касающихся эффективности обучения;</p>

1	2
	сравнение данных об эффективности обучения с данными об эффективности достижения желаемых моделей поведения
«Прикладная теория Поля Кирнса»	<p>Какую бы изюминку не содержал ваш процесс оценки, наиболее важным аспектом являются те вопросы, которые вы задаете</p> <p>В процессе оценки должна быть установлена некая исходная линия (которая поможет достоверно сравнить эффективность тренинга «до» и «после» проведения оценки)</p> <p>Некоторые тренинговые мероприятия должны быть из ряда здравоохранения и безопасности, как это предписано законодательством</p> <p>Некоторые тренинги являются роскошью для компании и их отсутствие не принесет никакого вреда компании, команде или отдельному человеку независимо от профессии и эффективности работы; и что другие тренинги лишь доказывают, что их главной задачей является увеличивать эффективность компании</p>
«Модель Скривенса»	<p>Требует внешнего оценщика, который не должен быть осведомлен о поставленных перед обучением целях и задачах. Он должен определить стоимость и ценность программы обучения на основе результатов</p> <p>Эта модель по определению не может предсказать результаты обучения и также не может использоваться для расчета коэффициента ROI, так как она практически не имеет отношения к определению корневых причин низкой эффективности или нежелательных моделей поведения</p>
«Модель Стафлеби-ма CIPP»	<p>Включает: контекстное оценивание (Context evaluation), оценивание на входе (Input evaluation), оценивание процесса (Process evaluation) и оценивание продукта (Product evaluation).</p> <p>Контекст – определяется цель, преследуемая аудиторией, а также потребности, которые должны быть удовлетворены.</p> <p>Вход – определяются ресурсы, возможные альтернативные стратегии, а также самый простой способ удовлетворить потребности, установленные выше.</p> <p>Процесс – оценивается, насколько хорошо выполняется разработанный план.</p>

1	2
	Продукт – оцениваются полученные результаты, проверяется, были ли достигнуты цели, вносятся поправки: как следует разрабатывать план в следующий раз
«Схема CIRO»	Content evaluation (Оценивание контента), Input evaluation (Оценивание на входе), Reaction evaluation (Оценивание реакции), Outcome evaluation (Оценивание результата) Модели CIPP и CIRO следуют за Киркпатриком и Филиппсом в использовании контрольных групп и предварительных оценок способов улучшения тренинга экспертами в соответствующей области для того, чтобы при повторении процесса обучения дать ответ на вопросы о ценности тренинга и правильном использовании ограниченных ресурсов
«Натуралистический подход Губа»	Данный подход основывается на взаимном сотрудничестве заинтересованных лиц и на априорном доверии к качеству тренинга
«Модель «V» – Брюса Аарона»	Левая сторона буквы латинского алфавита «V» символизирует анализ и разработку. Проходя её сверху вниз, определяют «бизнес-потребности» (уровень 1), «требования к работе оборудования» (уровень 2), «требования к эффективности работы сотрудников» (уровень 3). В самой нижней точке, где соединяются левая и правая половины, находят «результатирующую эффективность» Правая сторона буквы символизирует измерение и оценку. Двигаясь сверху вниз, определяют «коэффициент возврата на инвестиции (ROI)/бизнес-результаты» (уровень 1), «состояние оборудования» (уровень 2), а затем «влияние человеческого фактора» (уровень 3)

По мнению автора, экономический эффект от проведенных тренинговых мероприятий по развитию ключевых компетенций персонала обеспечивается за счет факторов интенсификации, увеличения доли самостоятельной работы обучающихся, которая является более результативной, чем при традиционных занятиях, но к оценке тренинга необходимо подходить с позиций стратегического менеджмен-

та, достижения миссии организации. Тренинг по развитию ключевых компетенций экономически эффективен, если он реализуется отделом (службой) по управлению персоналом (человеческими ресурсами) и проводится в рамках внутри-организационного обучения.

Учитывая то, что согласно теоретическим основам школы стратегического планирования (И. Ансофф, Р. Акофф, П. Друкер и др.) эффективность не должна строиться на критериях прибыльности, автор считает, что оценка эффективности тренинговых мероприятий по формированию и развитию ключевых компетенций сотрудников должна базироваться на следующих критериях:

- точности предвидения изменений в поведении на рынке труда и требований работодателя;
- оценки времени адаптации к изменениям;
- оценки качества сформированности компетентности сотрудника, его конкурентоспособности на рынке труда.

По мнению автора, для оценки уровня реакций участников тренингов целесообразно использовать различные методы, основные из которых представлены в табл. 2.16.

Таблица 2.16

Характеристика методов для изучения субъективных оценок участников тренингов

Методика	Форма проведения	Комментарий
1	2	3
Опрос	Интервью. Групповое обсуждение. Дискуссия	При групповом обсуждении тренер задаёт схему/структуру отзыва – указывает: на какие моменты нужно обратить внимание при оценке («какое самое яркое впечатление от тренинга у меня осталось; что полезного я для себя вынес; какие рекомендации могу дать себе и группе; основной вывод, который я сделал за эти дни, и т.д.»), затем участники по очереди высказывают своё мнение

1	2	3
Анкетирование	Заполнение заранее подготовленной оценочной анкеты, в которую включён стандартизированный набор вопросов	С помощью анкеты тренер может оперативно оценить: уровень организации тренинга, первое впечатление, вызванный интерес, качество содержания, полезность для практической деятельности приобретённых знаний и навыков и т.д. Данные анкет, как правило, оказываются более рациональными и содержательными
«Коллаж»	Во время проведения тренинга делаются фотографии, которые нужно оперативно напечатать. Участникам тренинга предлагается, используя эти снимки, иллюстрации из старых журналов, открытки и другие визуальные материалы, сделать коллаж. Тему задаёт тренер, например: «Этого я никогда не забуду...», «Это очень важно для моей профессиональной работы...» или «Что я узнал и чему научился...». При работе над коллажем большая группа разбивается на несколько подгрупп, каждая из которых выполняет коллективные работы на одну-две предложенные темы (в зависимости от временных ресурсов). После завершения работы подгруппы меняются коллажами и комментируют полученные материалы	Тональность работ, выбор фрагментов, их эмоциональная окраска, общий настрой комментариев – всё это качественные оценки, которые фиксируются и анализируются в дальнейшем. Подобная оценка имеет ряд преимуществ: – в процессе работы участники самостоятельно вспоминают весь тренинг и тем самым закрепляют полученные знания, вырабатывают к ним осознанное отношение, понимают их практическую ценность; – анализ работы «не авторами» позволяет вскрыть некоторые нюансы, которые группа (или конкретный участник) не осознаёт
«Мишень»	Оценочная шкала изображается на доске, флипчарте или листе ватмана в виде концентрических кругов – «мишени». Каждому кругу мишени сопоставлен балл	Это хороший способ визуализировать оценки (и индивидуальные, и особенно групповые). Такая методика даёт возможность получить наглядную и достаточно «объёмную» характеристику проведённого

1	2	3
	оценки. Мишень разбивается на секторы, представляющие все рассматриваемые параметры: удовлетворённость формой подачи материала, качество преподавания, практичность материала, доступность для понимания, информативность, актуальность и т.д. Каждый участник оценивает тренинг, отмечая фломастером на мишени баллы, соответствующие его оценке каждого параметра. Можно нарисовать мишени отдельно для каждого из параметров или использовать настоящую мишень для игры в «дартс», на которую участники смогут наклеивать цветные стикеры	занятия. Организаторы и тренер тоже видят (в буквальном смысле слова), насколько тренинговая группа достигла цели – попала «в яблочко» или в «молоко»
«Барометр»	Используется шкала, стилизованная под гидрометеорологический прибор. Слушатели подходят к рисунку (на доску, флипчарте или отдельном плакате) и по очереди цветными фломастерами отмечают свои оценки	Методика позволяет оценить общую групповую «погоду» на тренинге, оперативно «измерить» какой-нибудь из его аспектов: качество, практичность, доступность материала и т.д.

Данные методы необходимо использовать сразу по завершении тренинга. Положительно зарекомендовали себя и такие способы фиксации оценок обучающихся, как ведение дневников, написание эссе, проведение группового обсуждения или итогового занятия по завершении тренинга. Информация, полученная с помощью таких методов, менее структурирована и стандартизована, её сложнее обрабатывать (особенно при большом количестве участников). Эти методы не только более трудо-

ёмки, но и требуют квалифицированной интерпретации собранных данных. Оценивать прогресс менеджеров-участников в результате обучения необходимо индивидуально. Прогресс общегрупповой работы (при необходимости) оценивается дополнительно – например, если тренинг проводился для проектной группы. Результаты оценки на этом этапе важнее для тренера, чем для обучающихся менеджеров, поскольку он может понять, насколько эффективными оказались выбранные им стратегия и методы обучения.

Основываясь на том, что развитие всех субъектов и объектов тренинг-технологии по формированию и развитию компетенций сотрудников обусловлено «петлей качества», гарантирующей непрерывность процесса совершенствования тренинг-технологии: «маркетинг – проектирование – обеспечение – разработка технологии – согласование и утверждение – предварительный контроль и оценка – оформление и архивирование – распределение ресурсов – объединение процессов – обслуживание – трансформация», автор отмечает, что при управлении качеством тренинговых занятий по формированию и развитию ключевых компетенций менеджеров (специалистов) в целях обеспечения системности этого процесса возможно объединение кольца качества с циклом Деминга в форме матрицы (табл. 2.17).

Такая форма представления информации наглядно характеризует основные виды действий на протяжении жизненного цикла тренинга как продукта по формированию и развитию ключевых компетенций сотрудников (он может успешно продаваться на рынке тренинговых услуг). Механизм оценки тренинга по формированию и развитию компетенций в системе «петли качества» должен строиться на принципах оценивания технологии (табл. 2.18).

Таблица 2.17

Матрица «Элементы и этапы реализации петли качества в тренинг-технологиях по развитию ключевых компетенций менеджеров»

Элементы «петли качества»	Этапы цикла Деминга			
	Планирование 2	Осуществление 3	Контроль 4	Управление воздействием 5
Маркетинг	Идея тренинга. Определение потребности в тренинге	Проведение исследований, направленных на изучение потребностей, состояния участников во время занятий и т.д.	Группировка и систематизация результатов маркетинговых исследований	Применение современных методик обработки информации
Проектирование	Определение целей, задач. Составление концепции тренинга, программы тренинга	Доведение до сведения участников необходимой информации	Сравнительный анализ реализации программы тренинга, эксплуатационных затрат	Применение групповых методов разработок концепции, программы тренинга, открытость, соблюдение принципов управления группой
Обеспечение	Определение потребности в ресурсном обеспечении, аудиторном фонде	Использование ресурсов в соответствии с планом	Технический контроль за оборудованием, противопожарный контроль	Рациональное обоснование потребности в МТС, жесткий контроль за эксплуатацией
Разработка технологий	Интеграция усилий, координация деятельности разработчиков. Сбор и анализ информации о тренингах, её систематизация, разработка авторского решения	Последовательная реализация процессов, применение запланированных методов	Контроль за осуществлением применяемых тренинговых методик	Командные методы работы, координация деятельности, достижение синергетического эффекта

Продолжение табл. 2.17

1	2	3	4	5
Согласование и утверждение	Написание, согласование и утверждение плана, сценария тренинга, методик, заданий	Координация деятельности, оперативное управление	Контроль за осуществлением мероприятий сценария тренинга	Получение поддержки влиятельных лиц
Предварительный контроль и оценка	Определение критериев оценки мероприятий, выполняемых заданий на тренинге, эффективности тренинга	Отработка и адаптация перспективных методов обучения	Оценка адаптируемых методов, нововведений	Четкое, оперативное приращение современных критериев оценки
Оформление и архивирование	Оформление подготовленных материалов на различных носителях	Осуществление мероприятий по сбору информации о прохождении тренинга	Формирование отчета о тренинге, архивирование и защита информации	Владение информационными технологиями на высоком уровне и их оперативное применение
Распределение ресурсов	Распределение ролей между участниками	Расстановка людей и оптимизация используемых ресурсов	Оценка тренерской работы и качества реализации тренинговых методик	Развитие коммуникаций, повышение коммуникативной компетентности
Объединение технологических процессов на практике	Текущее планирование технологических процессов	Первичная систематизация получаемой информации	Первичное оформление результатов тренинга	Аккуратность, точность, своевременность выполнения требований
Эксплуатация	Ежедневное планирование	Поддержание мотивации участников тренинга, поддержка их эмоционального состояния, проведение релаксирующих мероприятий	Анализ произведенных затрат в сравнении с планируемыми	Эффективный коммуникационный обмен, принятие рациональных УР, зарядженности, оптимизм при реализации тренинговых программ, эмоциональная устойчивость, целевая направленность

Окончание табл. 2.17

1	2	3	4	5
Обслуживание	Планирование резервов	Использование необходимых резервов, проведение планового обслуживания оборудования	Инвентаризация резервных ресурсов и оценка эффективности их использования	Заключение договоров на техническое обслуживание, повышение уровня технической грамотности тренеров
Трансформация	Планирование трансформации тренинга, закрытия тренинга	Проведение мероприятий по закрытию тренинга	Окончательное оформление результатов и сдача отчета администрации вуза	Применение стратегии ликвидации

Таблица 2.18

Принципы оценивания тренинга в системе «петля качества»

Принцип	Содержание
Непрерывность	Оценивать как в процессе тренинга, так и по его завершении
Изменение отношения к оценке	Частая и ясная фиксация в сознании обучающегося того, что простое запоминание и воспроизведение знаний не будет поощряться
Обоснование оценки	Никогда не оценивать обучающегося без комментариев по улучшению его результатов
Привлечение к оценке обучающихся	Привлекать участников к участию в процессе оценивания за счет: – обсуждения функций методов оценивания и их соответствия целям тренинга; – использования самооценивания и взаимооценивания; – предложения участникам разделить ответственность при выборе методов оценивания
Валидность	Объекты оценки должны соответствовать поставленным целям тренинга
Надежность	Использование единообразных стандартов, критериев
Справедливость	Обучающиеся должны иметь равные возможности в достижении успеха
Развитие	Фиксирование путей и результатов улучшения для обучающихся

По мнению автора, наибольшую трудность в практической реализации составляет оценка социально-психологической эффективности тренинговых программ по развитию ключевых компетенций менеджеров по их завершении, т.к. не все обучающиеся менеджеры могут и желают поддерживать активную связь с тренером в силу разных причин и обстоятельств. Выделяются: послетренинговые оценки эффективности тренинга по развитию компетенций, которые ориентированы на измерение эффекта непосредственно после завершения тренинговой программы; долгосрочные оценки эффективности тренинга по развитию ключевых компетенций менеджеров, которые проводятся после истечения определенного длительного (несколько месяцев или лет) промежутка времени.

Результаты оценки важны для совершенствования программы конкретного тренинга, а также для планирования дальнейшего развития ключевых компетенций менеджеров, внутриорганизационной системы обучения в целом и достижения стратегических целей организации. Если до начала проведения тренинга отсутствуют принятые критерии и методики оценки эффективности тренинга, то высока вероятность того, что мероприятие окажется неэффективным. Критерии и методики разрабатывает команда тренинга, но они должны быть доведены и разъяснены всем участникам, направляемым на тренинг. Для оценки уровня организации и проведения тренинга по формированию и развитию ключевых компетенций, степени достижения микрогруппами поставленных задач и уровня удовлетворенности участников по окончании тренинга проводится социологический опрос по следующим направлениям:

- цели тренинга с точки зрения респондентов;
- степень достижения целей и поставленных перед мини-группами задач;

- уровень информационного обеспечения;
- модули, вызвавшие наибольшие затруднения при выполнении, и причины этих затруднений;
- изменение настроений участников-студентов по мере прохождения тренинга;
- уровень работы тренеров и консультантов;
- общее впечатление о тренинге и т.д.

Предлагаемый интегрированный подход к оценке эффективности тренинга, базирующийся на моделях Д. Киркпатрика и Д. Филипса, предполагает выделение пяти уровней оценки:

- 1) оценка уровня реакций (например, самооценка участника тренинга);
- 2) оценка уровня компетенций (например, тестирование уровня знаний до тренинга и после его проведения);
- 3) оценка уровня поведения (например, изменение в моделях организационного поведения сотрудников);
- 4) оценка уровня влияния (например, влияние тренинга на результаты деятельности организации на основе предложений сотрудников);
- 5) оценка рентабельности инвестиций в развитие ключевых компетенций (ROI, в процентах).

Такой подход позволяет: качественно и количественно оценить уровень изменений в качестве реализации трудовых функций сотрудников, прошедших тренинг; оценить рентабельность инвестиций в развитие ключевых компетенций посредством использования тренинг-технологий и др.

В табл. 2.19 представлен пример оценки эффективности тренинга.

Для каждого участника тренинга формируются профили ключевых компетенций, определяющие текущий уровень их сформированности в соответствии с зонами ответственности и целевыми ориентирами по их развитию.

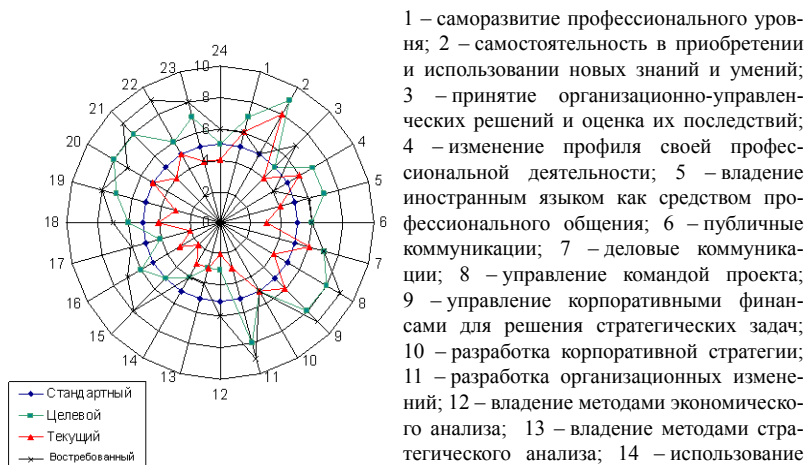
Таблица 2.19

**Показатели эффективности тренинга «Современный бизнес
и развитие организации»**

Участники	Уровень (1), баллов	Уровень (2), %	Уровень (3)	Уровень (4)	Уровень (5), % ROI
1	2	3	4	5	6
1	10	+27	От поддерживающей к коллегиальной	Изменение ценовой политики способствовало росту прибыли организации	67
2	10	+31	От авторитарной к опекающей	Оптимизация налогообложения обеспечила рост прибыли	79
3	10	+26	Не изменилась (опекающая)	Изменение системы планирования	—
4	7	+13	Не изменилась (опекающая)	Изменение системы документооборота	20
5	8	0	От опекающей к поддерживающей	Проведение хронометражных наблюдений способствовало выявлению резервов рабочего времени при обслуживании клиентов	—
6	9	+24	Не изменилась (авторитарная)	Не изменилась	—
7	10	+30	От коллегиальной к развивающей	Изменение системы контроля за работой операторов	—
8	8	0	Не изменилась (опекающая)	Не изменилась	—
9	10	+41	От опекающей к поддерживающей	Изменение системы стимулирования в бригаде позволило увеличить производительность труда на 10%	—
10	10	+26	От поддерживающей к коллегиальной	Изменение подходов к развитию организационной культуры	—

На рис. 2.5. представлены профили компетенций одного из участников, где цифрами выделены ключевые компетенции, соответствующие зоне ответственности.

Профили ключевых компетенций позволяют определять соответствие индивидуальных целей стратегическим целям организации, способствуют осуществлению посттренингового сопровождения участников тренинга, разработке рекомендаций, программ и планов по развитию ключевых компетенций менеджеров, популяризации коучинга. Их также рекомендуется использовать для корректировки системы тренингов, реализуемых в рамках стратегического партнерства отдельных организаций и вузов, повышения гибкости и адаптивности субъектов отношений в соответствии со стратегическими целями сторон.



количественных и качественных методов для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами; 15 – обобщение и критическая оценка результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями; 16 – формулирование актуальных научных проблем; 17 – проведение самостоятельных исследований в соответствии с разработанной программой; 18 – представление результатов проведенного исследования в виде статьи; 19 – представление результатов проведенного исследования в виде отчета и презентации; 20 – применение современных методов обучения персонала; 21 – разработка учебных программ и методического обеспечения для развития персонала; 22 – осуществление найма и отбора персонала; 23 – осуществление контроля за использованием ресурсов; 24 – инициирование и проведение улучшения услуг, предоставляемых организацией.

Рис. 2.5. Профили ключевых компетенций менеджера

Последующий мониторинг отклонений персональных ключевых компетенций сотрудников от требуемого уровня позволяет организовать планирование организационного развития ключевых компетенций и повысить эффективность использования человеческого капитала организации. Такой подход позволяет выявить не только отрицательные отклонения в уровне сформированности ключевых компетенций сотрудников, но и определить резервы, которые могут оказать значимое влияние на их развитие.

Эффективность инвестиций в развитие ключевых компетенций должна оцениваться с позиций системного подхода, который предполагает применение моделирования и системы экономических показателей (для количественной оценки эффективности инвестиций).

Модель, учитывающая объём оказанных вузом услуг (инвестиций организации) и численность сотрудников организации, может быть представлена в виде двухфакторной мультипликативной модели:

$$N = T \cdot \lambda^T, \quad (1)$$

где N – объём инвестиций в развитие ключевых компетенций;

T – среднесписочная численность персонала;

λ^T – объём оказанных тренинговых услуг на одного обучающегося.

Если в модель (1) ввести среднесписочную численность персонала, прошедшего в течение года обучение по тренинговым программам (T'), применив факторное моделирование, получим модель (2), показывающую зависимость объёма инвестиций от уровня развития ключевых компетенций:

$$N = \frac{N}{T'} \cdot \frac{T'}{T} \cdot T = T \cdot \lambda^{T'} \cdot d. \quad (2)$$

где – объём образовательных услуг на одного обучающегося, прошедшего обучение по тренинговым программам;

d – доля обучающихся, прошедших тренинговое обучение, в общей численности персонала.

Общая оценка эффективности инвестиций организации в развитие ключевых компетенций может быть получена на основе многофакторных мультипликативных моделей, в которых показатели эффективности инвестиций в развитие ключевых компетенций являются факторами-сомножителями, а результативными – экономические показатели деятельности организации.

Применив факторное моделирование, получим модель (3), которая позволяет выявить зависимость объема инвестиций в расчете на одного обучающегося от повышения уровня развития ключевых компетенций:

$$\lambda^T = \frac{N}{T} = \frac{N}{T} \cdot \frac{T'}{T'} \cdot \frac{F}{F} = \frac{T'}{T} \cdot \frac{N}{F} \cdot \frac{F}{T'} = d \cdot \lambda^F \cdot Fv, \quad (3)$$

где F – стоимость основных средств организации;

λ^F – фондоотдача по затратам на тренинговые услуги;

Fv – фондовооружённость в расчете на одного сотрудника, прошедшего обучение по тренинговым программам

Модель показывает зависимость уровня производительности труда от развития ключевых компетенций сотрудников. Данная модель не является универсальной. В зависимости от специфики бизнеса должны применяться и другие модели.

Таким образом, исходя из темпов изменений внешней и внутренней среды организации и динамики зон ответственности сотрудников, необходимо внедрение более широкого и глубокого стратегического партнёрства в системе отношений «бизнес – высшая школа», обеспечивающего эффективную реализацию инновационных методов развития ключевых компетенций сотрудников организаций. В качестве приоритетных инструментов взаимодействия субъектов этих отношений более активно должны применяться тре-

нинг-технологии как социально-психологические методы управления, способствующие трансформации индивидуальных компетенций работников в ключевые компетенции организации и обеспечивающие получение синергетического эффекта.

2.3. Разработка тренинг-технологий в системе стратегического партнерства и механизм их реализации

На основе выявленных стратегических разрывов в требуемых и имеющихся уровнях развития ключевых компетенций менеджеров (специалистов) организации – стратегического партнера вуза разрабатывается интегральная тренинг-программа (ИТП), которая обеспечивает на выходе сформированные профессиональные команды менеджеров и специалистов, обладающих знаниями, навыками и умениями управления интеллектуальными ресурсами. У менеджеров (специалистов) формируются и развиваются компетенции генерирования идей и нестандартных решений, реализации проектов и программ по их практическому внедрению. Как показывают полученные автором результаты, такие команды решают задачи обеспечения управляемости организаций в нестабильной внешней среде, они способны вывести организацию на определенный уровень доходности, повысить рентабельность и эффективность деятельности за счет разработки и внедрения:

- системы управления технологическими и организационными изменениями;
- органической организационной структуры управления, обеспечивающей осуществление бизнес-процессов на уровне мировых стандартов;
- эффективных стандартов организации в области планирования, учёта, сбора и анализа данных, контроля; системы подготовки, оценки и управления персоналом; оптими-

зации функций управления; создания системы бюджетного планирования и документооборота; оптимизации управления ресурсами;

– эффективного стиля руководства.

Как показали результаты практической реализации ИТП, главная задача, решаемая управленческой командой, – развитие инновационной культуры организации, направленной на достижение амбициозных целей. Синергетический эффект достигается за счёт уникальной подготовки управленческой команды на основе инновационных технологий вуза в соответствии с ситуационными параметрами деятельности организации и развития ключевых компетенций самого вуза в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа». ИТП содержит четыре модуля.

Первый модуль – «Управление бизнесом в условиях нестабильной внешней среды» – предполагает изучение теоретических положений стратегического маркетинга и менеджмента, финансов и бухгалтерского учета; получение представлений о структуре организации, задачах отделов, функциональных обязанностях должностных единиц с характерологическими особенностями личности; структуре человеческой личности, принципах развития, поддержания и использования человеческого ресурса; принципах создания миссии организации и корпоративной культуры и их роли в успешном развитии и поддержании эффективного бизнес-процесса. Деловые игры и кейсы с использованием фото- и видеоматериалов обеспечивают отработку процессов принятия решений по стандартным и хорошо структурированным проблемам бизнес-среды и организации, а также применения эвристических методов для решения слабоструктурированных и неструктурированных проблем. Такой подход позволяет:

– четко увидеть взаимосвязи и значение всех составляющих частей бизнес-процесса;

– сформировать специальные систематизированные, теоретические, междисциплинарные знания о современном бизнесе;

- приобрести навыки коллективного принятия решения;
- повысить свой профессиональный уровень.

Второй модуль – «Тренинг-фирма» – основан на применении интерактивной обучающей программы с использованием современных компьютерных технологий и включает прохождение участниками тренинг-программы всех стадий организации и развития бизнеса от его юридической регистрации до вывода бизнеса на определенный уровень доходности с учетом возможной диверсификации деятельности. При этом для участников программы предусмотрена ротация по четырём основным подразделениям современной производственно-торговой организации (финансовое управление, отдел маркетинга, служба управления персоналом, отдел стратегического планирования).

Третий модуль – «Психодинамический тренинг» – направлен на обучение в закрытом тренинговом пространстве принципам выявления структурных ограничений личности, препятствующих достижению целей сотрудниками конкретной организации, и практическому преодолению выявленных ограничений; обучение принципам создания и поддержания команды; принципам формирования цели. Это позволяет:

- узнать принципы формирования цели;
- четко сформировать и проговорить стоящие перед руководителем/сотрудником цели и задачи;
- выявить неконгруэнтность в структуре личность/цель, личность/должность;
- оценить систему ценностей, целей и убеждений участника тренинга;
- установить ограничительные рамки репертуара стратегий, используемых участником тренинга, в достижении поставленной цели, решении поставленного вопроса;

- раскрыть личностный потенциал/ресурс участников тренинга;
- создать необходимые характерологические качества личности участника тренинга под конкретно поставленную цель;
- расширить репертуар эффективных стратегий достижения целей;
- создать и сплотить команду, обеспечивающую динамичное развитие бизнеса.

Четвертый модуль – «Лидерская программа» – предполагает проведение трех семинаров с элементами тренинг-технологий: «Создание и экспертная оценка бизнес-проекта стратегии»; «Искусство коммуникаций от межличностных отношений до ведения переговоров»; «Тест-семинар», благодаря которым реализуется процесс непосредственного воплощения бизнес-проекта в практическую деятельность в реальном времени с учетом разнообразных рисков и возникающих угроз и возможностей (при непосредственном контроле и консультациях специалистов). Это позволяет:

- разработать бизнес-план, представляющий собой интегральную концепцию создания и развития организации, включающую в себя не только обычно прорабатываемые российскими бизнесменами классические аспекты менеджмента, маркетинга и финансов, но и создание руководителем миссии организации и корпоративной культуры, обычно оставляемых без внимания;
- провести комплексную оценку бизнес-плана ведущими специалистами организаций, участвующих в проекте. Это позволяет на раннем этапе выявить спорные моменты, достоинства и недостатки проекта, внести существенные коррективы;
- обеспечить финансовую поддержку некоторых актуальных и перспективных проектов, прошедших комплексную оценку;

– приобрести базовые теоретические и практические навыки искусства коммуникаций, практически не освещаемые в существующих образовательных программах экономических вузов и курсах повышения квалификации менеджеров;

– развить и усилить лидерские качества;

– развить способности принимать решения в установленных рамках и нести ответственность за проявленную инициативу;

– сформировать и развить навыки ведения переговоров;

– определить перспективы развития бизнеса, сопоставив их с реализуемой в организации стратегией;

– провести тест-контроль (проверка конгруэнтности: личность/цель).

Для работы с организациями-партнерами, представляющими средний и крупный бизнес, предложенная ИТП трансформируется в корпоративный вариант. Данная модификация предназначена для корпораций и организаций, в которых стратегический разрыв отмечается по следующим функциональным областям:

– управление персоналом (например, высокий уровень текучести кадров);

– внутриорганизационные коммуникации (в том числе документооборот) и взаимодействие организации с внешней средой;

– бюджетное планирование.

Тренинг направлен на развитие ключевых компетенций менеджеров всех уровней иерархии, но при этом обязательным условием является опережение в прохождении разработанной программы менеджерами верхнего управленческого звена. Реализация данного принципа способствует тому, что управленческая команда не только формирует направления развития и комплекс мероприятий по их реализации, но и вовлекает в эти изменения персонал организации, что обеспечивает снижение сопротивления инновациям.

Эффект достигается за счет вывода организации на определенный уровень доходности, после чего происходит планомерная смена управленческого аппарата, и команда специалистов управленцев переходит к новому проекту, а весь отлаженный, эффективный механизм, созданный данной командой, продолжает функционировать.

Предлагаемая ИТП адаптируется под цели и задачи стратегических бизнес-партнеров вуза с учетом стадии развития организации, конкурентной среды, реализуемых бизнес-процессов и других ситуационных факторов, поскольку модульная структура программы позволяет каждый ее блок и компонент рассматривать как самостоятельный продукт. Модули реализуют специфические цели, участвуют в создании ценности, которая востребуется бизнесом для поддержания и развития различных бизнес-процессов.

В связи с изменением бизнес-среды и, соответственно, требований к ключевым компетенциям менеджеров, корректируется и изменяется система тренингов. На основе результатов маркетинговых исследований, обобщения опыта ведущих вузов, школ бизнеса, отдельных бизнес-тренеров, имеющих продолжительный опыт работы на рынке тренинговых услуг, а также личного опыта проведения тренингов автором разработана система тренингов, позволяющих формировать и развивать необходимые ключевые компетенции менеджеров организаций – стратегических партнеров.

Автором предлагается междисциплинарный профессиональный тренинг *«Современный бизнес и развитие организации»*, который реализуется в практике стратегического партнерства с 2005 г. На тренинге моделируются ситуации, сложившиеся на рынке г. Новосибирска и России (относительно политико-правовой и экономической среды, технологической среды, социума), а также задачи и операции, которые необходимо осуществить предпринимателю как при

создании бизнеса, так и в процессе управления его функционированием.

При этом используется действующее нормативно-правовое законодательство, учитываются предпочтения потенциальных клиентов, особенности конкурентной среды и т.д. Такой подход обуславливает формирование у участников базы знаний в области экономической теории, статистики, финансов, информатики, современных компьютерных технологий, гражданского права, педагогики и психологии и выделение трех базовых модулей: «Экономика организации», «Бухгалтерский учет и аудит», «Менеджмент», компоненты которых, дополняя друг друга, не только определяют необходимый комплекс заданий, но и предопределяют логику развития выбранного бизнеса и действия предпринимателя. Графически концептуальная модель тренинга представлена на рис. 2.6.

Целью тренинга является закрепление знаний в области развития ключевых компетенций менеджеров в сфере ведения предпринимательской деятельности внутри организации (внутреннее интерпренерство).

Задачи тренинга:

- аудит теоретических знаний;
- приобретение практических навыков создания виртуальной организации и анализа его финансово-хозяйственной деятельности;
- приобретение и закрепление навыков работы с нормативно-правовыми документами;
- ознакомление с особенностями работы выставочного общества, развитие навыков и умений формирования управленческой, бухгалтерской, кадровой документации в соответствии с требованиями, в том числе ведение электронной деловой переписки;
- освоение технологии коллективных методов принятия управленческих решений;

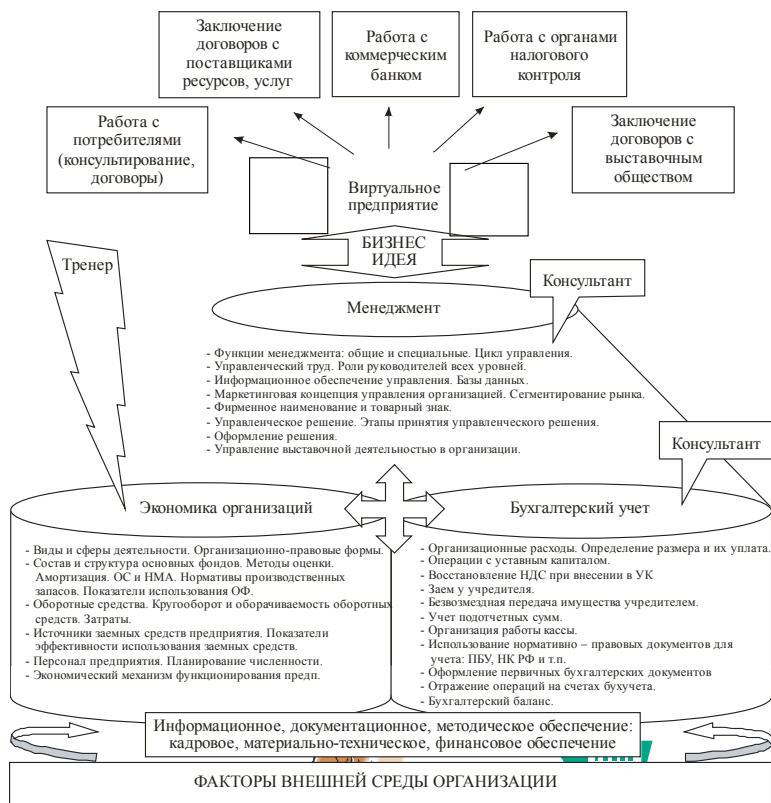


Рис. 2.6. Концептуальная модель тренинга
«Современный бизнес и развитие организации»

- приобретение навыков командной работы;
- раскрытие и проявление личностных качеств, их внутренних резервов в процессе напряженной коллективной работы;
- развитие навыков установления взаимоотношений с субъектами бизнес-среды (поставщиками, коммерческим банком, органами налогового контроля, выставочным обществом и т.д.);
- приобретение навыков оформления стенда и презентации организации на выставке;

– приобретение навыков формирования отчёта, подготовки доклада, публичного выступления и навыков публичных коммуникаций.

Организация и проведение тренинга включает реализацию следующих этапов.

Первый этап – подготовительный – предполагает теоретическую, научно-методическую и практическую подготовку тренинга по трем основным направлениям:

– определение целей и задач тренинга, его научно-методическое обеспечение;

– формирование команды тренеров, консультантов и группы поддержки, определение плана в части образования мини-групп, организации выбора сферы бизнеса и разработки бизнес-планов, определения базовых модулей и разработки соответствующих каждому модулю заданий, информационного и методико-документационного обеспечения тренинга, определения «точек контроля» и специфики завершающей стадии тренинга (в том числе его активной фазы);

– подготовка обучающихся менеджеров к интенсивной форме работы.

Продолжительность первого этапа определяется графиком внутриорганизационного обучения. В результате первого этапа формируется состав участников.

Второй этап – активная фаза тренинга – аудиторная и самостоятельная работа в мини-группах по созданию организаций и обеспечению их функционирования в конкурентной среде. В течение активной фазы тренинга дорабатываются бизнес-планы, выполняются задания по основным модулям «Экономика организации», «Бухгалтерский учет», «Менеджмент» и дополнительным модулям: «Охрана труда и техника безопасности», «Экономическая теория», организуется работа выставки, на которой в качестве околорыбачных мероприятий проводятся: конференция-презентация «Создание малых предприятий в России: опыт, проблемы и

перспективы», рекламные мероприятия, осуществляется заключение договоров. Выполнение заданий сопровождается осуществлением расчетов через виртуальный банк, моделированием работы налоговой инспекции, арбитражного суда, поведения на рынке потребителей, поставщиков, конкурентов, государственных структур. Для оценки результативности тренинга и степени удовлетворенности участников проводится социологический опрос.

Третий этап – заключительный – включает подготовку заключительного отчета, его проверку и защиту (презентацию).

Предшествующий тренингу период посвящается как подготовке его научно-методического обеспечения и повышению квалификации тренеров и консультантов, так и теоретической, практической и психологической подготовке обучающихся менеджеров.

Теоретические курсы и практические занятия проводятся с применением методов активного обучения, которые помогают большинству обучающихся менеджеров настроиться и адаптироваться к реальным интенсивным условиям работы на тренинге. В частности, в рамках внутрифирменного обучения:

- проводятся деловые игры: «Предприниматель и организация», «Планирование бизнеса»;
- участники работают в мини-группах, определяя сферу деятельности, вид бизнеса, который конкретизирован в виде бизнес-плана (техничко-экономического обоснования) предполагаемого к открытию предприятия;
- участники подготавливают и выступают с докладами по истории развития предпринимательства в России;
- проводятся мини-презентации предприятий, которые помогли выявить специфику бизнеса, оценить степень востребованности его на рынке, уровень информированности студентов;
- выполняются психогимнастические упражнения.

Модульное построение тренинга позволяет, с одной стороны, актуализировать теоретические положения конкретных дисциплин, а с другой – продемонстрировать менеджерам взаимозависимость всех выполняемых операций при достижении целей деятельности. В технологической и документационной части тренинга используются российские стандарты в сфере подготовки и оформления документов, бухгалтерского учета и документы, расчеты, операции, соответствующие реальным условиям и требованиям практики. Теоретическая часть, представляемая преподавателями-консультантами, составляет не более 20 % от продолжительности занятий. В ходе работы участников тренинга в условиях созданных ими виртуальных предприятий осуществляется проекция теории на практическую и профессиональную деятельность участников, формируя и развивая необходимые ключевые компетенции менеджеров.

Тренинги проводятся как непосредственно в вузе, так и на площадках организаций – стратегических партнеров вуза. Учитывая особенности тренингов как метода обучения, разрабатывается система оценки.

Оздоровительные тренинги направлены на формирование и развитие философии здорового образа жизни, отказа от пагубных привычек. Они включают в себя проведение ежегодной комплексной диагностики здоровья, выработку рекомендаций по отказу от вредных привычек, организации правильного питания, постановке дыхания, формированию телесного имиджа, самообороне. Основу упражнений составляют: китайская гимнастика «Цигун», дыхательная гимнастика А.П. Стрельниковой, техники восточной медитации, комплексы производственной гимнастики, разработанные советскими учеными, психогимнастические упражнения, направленные на релаксацию организма, упражнения из борьбы самбо и др.

На коммуникативном тренинге используются такие организационные формы, как ролевая игра, мини-лекции, ин-

дивидуальные занятия. В ходе тренинга студенты проходят психологическое тестирование, направленное на определение типа темперамента и характера личности, особенности социально-психологической адаптации, поведения в конфликтных ситуациях и т.д. При разработке тренинга используются разработки, упражнения и задания, приведенные в работах [11, 15, 26, 31, 37, 56, 57, 58, 60, 63, 67, 72, 73, 80, 84, 88, 89, 99, 108, 114]. Основным рабочим инструментом на коммуникативном тренинге является общение. В процессе занятий каждый обучающийся менеджер может лучше осознать свои модели общения и взаимодействия с другими людьми, внести в них коррективы или научиться новым способам общения. Для создания мотивирующей среды используются следующие приемы: создание доброжелательной атмосферы в процессе общения, введение правил общения, применение запрещающих коммуникативных знаков, экрана настроения и т.д. Программа коммуникативного тренинга представлена в табл. 2.20.

Таблица 2.20

Программа коммуникативного тренинга

Цели и задачи	Программа	Комментарий
1	2	3
Научить будущих менеджеров использовать вербальные и невербальные средства общения с максимальной эффективностью.	Межуровневые коммуникации в организации. Коммуникационный процесс. Структурные модели коммуникации. Формальные коммуникации.	Тренинги выступают развивающим средством в процессе формирования коммуникативных навыков, включающим блоки: – целевой (номенклатура целей формирования коммуникативной компетентности);
Формирование навыков вербального общения в организации.	Неформальные коммуникации. Преграды на пути межличностных коммуникаций.	– содержательный (учебный материал, система интерактивных методов обучения, система заданий и упражнений);
Формирование навыков невербального общения в организации.	Устные коммуникации. Письменные коммуникации. Психологические и психотерапевтические модели коммуникации.	– процессуальный (динамическая система занятий тренингов); – аналитический.

1	2	3
Обучение способам нейтрализации препятствий на пути межличностных коммуникаций	Оценка эффективности коммуникационного процесса. Развитие внимания, памяти, навыков скорочтения. Совершенствование техники речи. Преодоление психологических барьеров общения	Условиями эффективности применения тренинга являются: целевое и содержательное соответствие тренингов квалификационным характеристикам менеджера (специалиста), требованиям, предъявляемым работодателями, организационное соответствие тренингов форме учебно-тренировочной группы как вида учебных занятий в вузе

Тренинг «Деловое общение» включает модули: техника речи, психология общения, деловой русский язык. Тренинг обеспечивает формирование коммуникативной компетентности участников. Общая цель тренинга – совершенствование речевых техник воздействия на клиента, партнера и целевую аудиторию, преодоление эмоциональных, поведенческих и коммуникативных проблем, содействие личному росту и самоопределению личности. Основными задачами данного тренинга являются:

- ознакомление с механизмом извлечения звуков и формирования их в слова;
- выполнение упражнений на постановку правильного дыхания;
- коррекция речи;
- обучение деловому русскому языку;
- изучение и применение правил делового этикета;
- формирование умений самопрезентации и презентации команды.

Характеристика отдельных модулей тренинга «Деловое общение» представлена в табл. 2.21.

Таблица 2.21

Структура тренинга «Деловое общение»

Моду- ли	Содержание
Тех- ника речи	<p>Участники знакомятся с особенностями извлечения звуков и практикуют собственные выступления на избранную тему, развивают навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) составления структуры выступления; б) проведения коротких опросов с целью выявления будущих слушателей; в) использования приемов эффективного воздействия на слушателей. <p>Формирование речевого поведения основывается на применении инновационных технологий, которые позволяют развить коммуникативную компетентность в структуре высказываний, межфразовых связей, композиционного оформления беседы, информационной насыщенности речи</p>
Психо- логия обще- ния	<p>Цель – содействие личному росту и самоопределению личности, а именно, преодоление эмоциональных, поведенческих и коммуникативных проблем. Кроме того, данный модуль направлен на формирование основных компетенций межличностного общения. К ним относятся: умение быть эффективным слушателем; распознавать в коммуникации различие восприятия партнерами друг друга; выбирать соответствующий коммуникативной ситуации «язык» общения; узнавать, анализировать и использовать невербальные аспекты общения; создавать благоприятный коммуникативный климат и преодолевать неблагоприятный климат (например, в случае общения с агрессивным партнером); анализировать и управлять межличностным конфликтом и т.д.</p>
Дело- вой рус- ский язык	<p>Роль языка и культуры в коммуникации и их взаимосвязи; социальная природа коммуникации как процесса взаимодействия посредством коммуникации; ее роль в развитии отношений, специфика делового русского языка и т.д.</p>

Тренинг «Технология карьеры» направлен на формирование знаний, умений и личностной готовности к действиям, способствующим достижению успеха в трудоустройстве

и профессиональной карьере. В процессе освоения данного курса решаются следующие задачи:

- обучение практическим умениям и навыкам поиска работы, трудоустройства и построения карьеры;

- развитие умений определять наиболее эффективные пути, средства и методы достижения успеха в профессиональном и должностном росте;

- формирование мотивации к развитию карьеры.

В результате изучения курса обучающийся менеджер приобретает знания о реальной ситуации на рынке труда, принципах планирования и управления карьерой, возможных способах поиска работы, правовых аспектах взаимоотношений с работодателем; правилах поведения в организациях. Также приобретает умения:

- анализировать изменения, происходящие на рынке труда, и учитывать их в своей профессиональной деятельности;

- планировать и контролировать изменения в своей карьере;

- составлять резюме;

- оценивать предложения о работе и др.

Программа тренинга предусматривает мини-лекции, тренинговые занятия (психогимнастические упражнения, выработка рекомендаций по формированию имиджа выпускника, тренировочные упражнения по заполнению форм документов, составлению рекламных объявлений, участие в фотосессии и видеосъемке), которые призваны формировать поведенческую компетентность молодых людей, способствовать выработке умений эффективно действовать в ситуации трудоустройства. Цели, задачи, программа тренинга «Управление человеческими ресурсами» представлены в табл. 2.22. Тренинг направлен на приобретение практических навыков в управлении людьми.

Таблица 2.22

**Программа тренинга «Управление человеческими ресурсами»
(УЧР)**

Цели и задачи	Программа	Комментарий
<p>Формирование компетенций в УЧР организации</p> <p>Овладение профессиональным подходом к процессу управления</p> <p>Повышение личной эффективности менеджера</p> <p>Приобретение знаний и овладение навыками, необходимыми для выполнения специфических функций, связанных с УЧР</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование численности сотрудников в организации. 2. Разработка кадровой политики. 3. Формы и методы профотбора сотрудников. 4. Адаптация сотрудников в организации. 5. Построение эффективной системы мотивации труда персонала. 6. Оформление трудовых взаимоотношений. 7. Организация карьерного роста работников. 8. Психологические аспекты кадровой работы. 9. Методы психологического воздействия на сотрудников организации. 10. Управление межличностными взаимоотношениями в коллективе. 11. Воспитание и обучение сотрудников. 12. Оценка человеческих ресурсов. 13. Управление конкурентоспособностью ЧР. 14. Риски в кадровой работе. 15. Правовые аспекты кадровой работы. 16. Оценка эффективности УЧР в организации 	<p><i>Тренинг выступает педагогическим средством в процессе формирования навыков по УЧР в вузе, включающим блоки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – целевой (номенклатура целей формирования навыков по управлению человеческими ресурсами); – содержательный (учебный материал, система интерактивных методов обучения, система заданий и упражнений); – процессуальный (динамическая система занятий тренинга); – аналитический. <p>Условиями эффективности применения тренинга являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – целевое и содержательное соответствие тренинга квалификационным характеристикам менеджера, профессиональным функциям и профессиональным задачам управления человеческими ресурсами в организации; – содержательное и процессуальное соответствие тренинга видам и этапам управленческой деятельности менеджера применительно к управлению человеческими ресурсами в организации; – организационное соответствие тренинга форме учебно-тренировочной группы как вида учебных занятий в вузе

Тренинг «*Стрессоустойчивость*» направлен на формирование и развитие эмоционально зрелого менеджера (специалиста). Цели, задачи, программа тренинга представлены в табл. 2.23.

Таблица 2.23

Программа тренинга «Стрессоустойчивость» (стресс-менеджмент)

Цели и задачи	Программа	Комментарий
<p>Научить студентов, испытывающих стресс, управлять уровнем стресса в своей деятельности и использовать его как ресурс.</p> <p>Развитие способности опознания стрессогенных факторов.</p> <p>Формирование навыков предупреждения стрессовых ситуаций.</p> <p>Обучение способам саморегуляции: умению снимать возникающую психическую напряженность, отрицательные эмоциональные состояния, усталость.</p> <p>Развитие внутренней стрессоустойчивости.</p> <p>Вырабатывание навыков управления конфликтными ситуациями</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Психологический стресс и его последствия. 2. Стресс-факторы. 3. Поведение в стрессовой ситуации. 4. Предупреждение стресса. 5. Профилактика стресса, создание ресурсного состояния. 6. Снижение эмоционального напряжения в конфликте 	<p>На тренинге используются техники:</p> <ul style="list-style-type: none"> – работы со стрессом; – преодоления стресса; – предотвращения стрессов; – преодоления последствий стресса

Тренинг «*Виртуальная учебная фирма*» предусматривается для осуществления дистанционного обучения. Реализация этого тренинга осуществляется сотрудниками Центра инновационных компетенций и информационной политики (ЦИК ИП). На базе центра участники развивают ключевые компетенции, выступая в роли тренеров, тьютеров для дистанционной формы обучения, разрабатывая задания, осуществляя непосредственное психологическое воздействие на обучающихся. «Виртуальная учебная фирма» является моделью реальной коммерческой организации, в которой реализуются виртуальные финансово-хозяйственные операции, осуществляется их учет, формируется финансовая и другая отчетность, принимаются управленческие решения, разрешаются конфликтные ситуации в управлении персоналом. Коммуникации с обучающимися осуществляются по электронной почте, непосредственное общение происходит во время тьютериалов.

Специальный курс «Тренинг-технологии в формировании компетенций сотрудников организации» рассчитан на 18 аудиторных часов и предполагает интенсивную аудиторную работу участников (табл. 2.24).

Таблица 2.24

Тематический план учебной дисциплины «Тренинг-технологии в формировании ключевых компетенций менеджеров»

№ п/п	Название темы	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			лекции	тренинг	
1	Тренинг-менеджмент в современных организациях	2,5	0,5	–	2
2	Функции тренинг-менеджеров	2,5	0,5	–	2
3	Разработка тренингов как функция тренинг-менеджеров	5	1	–	4
4	Проведение тренингов как функция тренинг-менеджеров	2	1	–	1
5	Психодинамический подход к проведению тренингов	2	1	–	1
6	Поведенческий подход к проведению тренингов	2	1	–	1
7	Гуманистический подход к проведению тренингов	2	1	–	1
8	Проведение тренинга	12	–	12	-
Итого		30	7	11	12

Основная форма проведения занятий – тренинг, нацеленный на выработку у обучающихся менеджеров практических навыков по организации и проведению обучения и развития сотрудников организации. Обязательной составляющей тренинга является разработка и проведение обучающимися собственных тренингов для развития компетенций персонала, что способствует приобретению ими навыков, необходимых для успешной работы тренинг-менеджерами не только в службах персонала организаций, но и в тренинговых компаниях, реализации способностей отдельных индивидуумов, построению успешной карьеры

в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа».

Разработанная система тренингов позволяет в полной мере реализовать концепцию «инновационного человека», продекларированную Президентом России, которая прошла широкое обсуждение в научной среде.

Тренинг позволяет:

- мотивировать к постановке и достижению личных целей в ходе прохождения тренинга;

- в определенной степени сформировать позитивное и уважительное отношение к предпринимательской деятельности, к ведению бизнеса в современных условиях в России, вскрыть основные проблемы малого бизнеса;

- выполнить задания по предварительной подготовке создания организации, повысив тем самым эффективность собственно тренинга;

- сформировать и сплотить мини-группы, выявить лидеров, минимизировать возможные внутригрупповые и внутриличностные конфликтные ситуации, возникающие в процессе совместной деятельности;

- повысить степень ответственности за конечные групповые результаты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возрастание роли стратегического управления в обеспечении устойчивого развития организации в турбулентной внешней среде актуализирует компетентностный подход к формированию и развитию представлений, знаний, умений и навыков менеджеров. На основе изучения понятийного аппарата в области формирования и развития компетенций менеджеров и уточнения понятий «ключевые компетенции менеджеров» и «компетентность менеджера» предложен концептуальный подход к процессу управления развитием ключевых компетенций менеджеров в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», обеспечивающего достижение стратегических целей организаций и их конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Управление развитием ключевых компетенций сотрудников является стратегической целью организаций, осуществляющих свою деятельность в условиях экономики знаний, имеет целью трансформацию компетенций работников в ключевые компетенции организации. Стратегический интегративный характер формирования и развития ключевых компетенций сотрудников обеспечивается посредством сотрудничества бизнеса и высшей школы. Сформулированы основные принципы развития ключевых компетенций: единство организационных целей и целей по развитию компетенций, ситуационный подход и учет индивидуальных особенностей личности менеджеров, системность, мониторинг ключевых компетенций на основе текущего, целевого, стандартного и востребованного профилей ключевых компетенций менеджеров (специалистов) и т.д.

Исходя из высокого уровня изменчивости внешнего окружения и низкой степени структурированности задач, стоящих перед руководством, выделена категория «зона

ответственности менеджера», которая представляет собой ограниченную функциональную область деятельности организации, в рамках которой менеджер обеспечивает достижение организационных целей и задач в пространстве и во времени, а также неформализованной области деятельности по решению задач, смежных с другими функциональными областями. В соответствии с зонами ответственности предложена модель компетентности менеджера, содержащая базовые и рыночные компетенции, корпоративные функциональные компетенции, необходимые для эффективного управления структурной единицей и зоной ответственности; корпоративные компетенции в смежных областях (маркетинг, финансы, производство, управление человеческими ресурсами); корпоративные компетенции проектного менеджмента; корпоративные социально-психологические компетенции.

На основе систематизации отечественных и зарубежных подходов к формированию и развитию компетенций разработан методический подход к развитию ключевых компетенций менеджеров на основе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», обеспечивающего конкурентоспособность отечественных организаций в долгосрочной перспективе. Предлагаемый механизм развития компетенций на основе парадигмы «компетенции работников – ключевые компетенции менеджеров – ключевые компетенции организации» включает функциональную, оценочную, обеспечивающую подсистемы. В качестве результирующих показателей развития ключевых компетенций организаций-субъектов стратегического партнерства предложены: уровень конкурентоспособности, рыночная доля, доля постоянных потребителей, финансово-экономические показатели деятельности, скорость адаптации организации к изменениям внешней среды и др.

Исходя из оценки результативности применения различных видов развивающих технологий обоснована целесообразность применения инновационных методов развития компетенций сотрудников на основе тренинг-технологий, обеспечивающих трансформацию индивидуальных компетенций работников в ключевые компетенции организации и получение синергетического эффекта. Уточнено определение терминов «тренинг» и «тренинг-технология» как социально-психологических методов управления; выделены их функции. Предложена система тренингов, которая эффективно реализуется в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа». На основе выделенных методических принципов организации тренингов разработана структурно-логическая модель их реализации, включающая диагностику организационных проблем, формирование целевых установок, адаптацию тренинга к условиям конкретной организации с учетом ситуационных факторов, формирование команды менеджеров и специалистов и т. д.

Разработанная методика оценки результативности применения тренинг-технологий, реализуемых в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», учитывает зоны ответственности менеджеров и основана на оценке изменения уровней реакции менеджера, его компетенций, поведения, влияния, а также на оценке рентабельности инвестиций в развитие ключевых компетенций менеджеров.

Функция оценивания тренингов в системе развития ключевых компетенций менеджеров представлена в работе как элемент обратной связи развивающего процесса. Предлагаемый интегрированный подход к оценке результативности тренинга предполагает выделение пяти уровней оценки: уровня реакций; уровня компетенций; уровня поведения; уровня влияния; рентабельности инвестиций в развитие ключевых компетенций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Авдеев В.В.* Управление персоналом: оптимизация командной работы: реинжиниринговая технология: учеб. пособие / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 958 с.
2. *Аганбегян А.Г.* Уроки кризиса: России нужна модернизация и инновационная экономика / А.Г. Аганбегян // ЭКО. – 2010. – № 1. – С. 34–61.
3. *Агранович Б.Л.* Проектирование образовательного стандарта на основе компетентного подхода УМП / Б.Л. Агранович, А.И. Чучалин [и др.]. – Томск: ТПУ, 2008. – 320 с.
4. *Агранович Б.Л.* Проектирование содержания инновационного образования / Б.Л. Агранович. – Томск. ТПУ, 2008. – 58 с.
5. *Адизес И.* Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение проблем / И. Адизес; пер. с англ. Н. Брагиной. – СПб.: Бест Бизнес Букс, 2007. – 285 с.
6. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 348 с.
7. *Адизес И.* Управляя изменениями / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. В. Кузина. СПб.: Питер, 2010. – 224 с.
8. *Алексеев Н.С.* Теория управления «Эпохи без закономерностей» / Н.С. Алексеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 5–8.
9. *Ананич М.И.* Компетентностный подход в подготовке кадров для инновационной экономики Новосибирской области / М.И. Ананич // Рос. лидер. – 2009. – № 2. – С. 14–15.
10. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф; пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

11. *Ансофф И.* Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

12. *Арефьев А.О.* Управление компетенцией и ротация человеческих ресурсов проектно-ориентированного предприятия [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_39/article_2499. – (Дата обращения: 12.08.2016).

13. *Аржанова И.В.* Бенчмаркинг как инструмент формирования международных совместных образовательных программ в России / И.В. Аржанова, Д.Ю. Райчук // Университетское управление. – 2005. – № 4 (37). – С. 56–59.

14. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами: пер с англ. / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.

15. 12. *Артюшкин О.В.* Организационно-педагогические условия формирования информационной культуры личности / О.В. Артюшкин, Э.Г. Скибицкий // Актуальные проблемы современности: междунар. сб. науч. тр. – Караганда: Болашак-Баспа, 2003. – Вып. 2. – С. 252–255.

16. 13. *Архангельский Г.А.* Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.

17. *Астанаева А.А.* Разработка моделей компетенций. Опыт AXES management [Электрон. ресурс] / А.А. Астанаева. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru>. – (Дата обращения: 10.09.2016).

18. *Багадаева О.М.* Формирование и развитие управленческого потенциала молодых менеджеров: автореф. дис. ... канд. экон. наук / О.М. Багадаева. – М., 2010. – 27 с.

19. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2005. – 216 с.

20. *Байденов В.И.* Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования

ГОС ВПО нового поколения: метод. пособие / В. И. Байденко. – М.: Исслед. Центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. – 54 с.

21. *Бадмаев Б. Ц.* Психология и методика ускоренного обучения / Б. Ц. Бадмаев. – М.: ВЛАДОС, 1998. – 272 с.

22. *Бакирова Г. Х.* Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 591 с.

23. *Бакушин А. А.* Инновационные процессы в технологиях обучения / А. А. Бакушин. – М.: Гардарики, 2005. – 352 с.

24. *Банько Н. А.* Формирование профессионально-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджеров: монография / Н. А. Банько; ВолгГТУ. – Волгоград, 2004. – 75 с.

25. *Баранова И. В.* Стратегическое партнерство вузов как фактор повышения эффективности экономического сотрудничества России и Казахстана / И. В. Баранова [и др.]: под общ. ред. Н. А. Апсолямова, Н. В. Фадейкиной. – Алматы, 2008. – 436 с.

26. *Барышева Г. А.* Инновационный фактор и интеллектуальный ресурс в динамизации экономики России / Г. А. Барышева; под ред. Ю. С. Нехорошева. – Томск: ТГУ, 2001. – 222 с.

27. *Батаршев А. В.* Диагностика способности к общению / А. В. Батаршев. – СПб.: Питер, 2006. – 176 с.

28. *Безбородова Ю. А.* Кейс-метод / Ю. А. Безбородова // Высшее образование в России. – 2008. – № 8. – С. 163–165.

29. *Бекоева Д. Д.* Психологический тренинг в системе управления кадров / Д. Д. Бекоева, Г. В. Зайцева. – М.: Университет. Гуманитар. лицей, 2002. – 341 с.

30. *Белбин М.* Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач: учеб. пособие / М. Белбин. – М.: НРРО, 2003. – 303 с.

31. *Бендова Л.А.* Функции тьютера в сети ОДПО / Л.А. Бендова // Высшее образование в России. – 2007. – № 12. – С. 82–89.

32. *Бермус А.Г.* Проблемы и перспективы реализации компетентностного подхода в образовании [Электрон. ресурс] / А.Г. Бермус // Эйдос. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2005/0910-12.htm>. – (Дата обращения: 12.09.2010).

33. *Берч П.* Тренинг / П. Берч. – СПб.: Нева, М.: Олма-Пресс Инвест, 2003. – 160 с.

34. *Бир Ст.* Мозг фирмы: пер. с англ. / Ст. Бир. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.

35. *Бирюков А.Л.* Управление знаниями и инновационный маркетинг образовательных услуг / А.Л. Бирюков, Т.Л. Савостова // Инновации в образовании. – 2006. – № 2. – С. 14–25.

36. *Бишоп С.* Тренинг ассертивности: пер. с англ. / С. Бишоп. – СПб.: Питер, 2001. – 208 с.

37. *Бовин А.А.* Управление инновациями в организации: учеб. пособие / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – М.: Омега-Л, 2005. – 415 с.

38. *Богомолова А.А.* Подготовка менеджеров для общества риска / А.А. Богомолова // Высшее образование в России. – 2007. – № 12 – С. 105–110.

39. *Болотов В.А.* Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе / В.А. Болотов, В.В. Сериков. // Педагогика. – 2003. – № 10. – С. 8–14.

40. *Бояцис Р.* Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М.: ГИППО, 2008. – 352 с.

41. *Блинов А. О.* Тренинг персонала: учеб. пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская, В. П. Невежин, Н. В. Смоляков. – М.: КНОРУС, 2005. – 496 с.

42. *Блинов А. О.* Компетенции персонала в современной организации [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/community/magazine/694102-andrei-blinov-kompetentsii-personala-v-sovremennoi-organizatsii>. – (Дата обращения: 03.09.2016).

43. *Брюханов А. В.* Коммуникативная компетентность менеджеров в условиях трансформации управленческих отношений в современной России: автореф. дис. ... канд. соц. наук / А. В. Брюханов. – Екатеринбург, 2008. – 25 с.

44. *Букович У.* Управление знаниями: руководство к действию: пер. с англ. / У. Букович, Р. Уильямс. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с.

45. *Бурнард Ф.* Тренинг навыков консультирования: пер. с англ. / Ф. Бурнард. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.

46. *Бурнард Ф.* Тренинг межличностного взаимодействия / Ф. Бурнард. – СПб.: Питер, 2002. – 304 с.

47. *Василенко Н. В.* Институциональные масштабы взаимодействия в сфере образования и направления их изменения / Н. В. Василенко // Вестн. ИНЖЭКОНА. Экономика. – 2008. – Вып. 3 (22). – С. 217–224.

48. *Василенко Н. В.* Модель предпринимательского университета как форма инновационного управления в образовании / Н. В. Василенко // Личность, образование, общество в современной социокультурной ситуации: межвузов. сб. тр. – СПб.: ЛОИРО, 2007. – С. 83–86.

49. *Васильева В. Е.* Особенности организации труда творческих сотрудников / В. Е. Васильева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 6. – С. 93–101.

50. *Васичкина О. Н.* Информационно-коммуникационные технологии как средство формирования профессио-

нальной коммуникативной компетентности студентов экономических специальностей: автореф. дис. ... канд. пед. наук / О.Н. Васичкина. – Ставрополь, 2007. – 27 с.

51. *Вачков И.В.* Окна в мир тренинга. Методологические основы субъектного подхода к групповой работе: учеб. пособие / М.В. Вачков, С.Д. Дерябо. – СПб.: Речь, 2004. – 171 с.

52. *Викентьев И.Л.* О лучших тренингах, бизнес-тренингах и тенденциях тренингового рынка [Электрон. ресурс] / И.Л. Викентьев. — Режим доступа: <http://www.triz-chance.ru>. – (Дата обращения: 13.09.2016).

53. *Виханский О.С.* «Другой» менеджмент: время перемен / О.С. Виханский, А.И. Наумов // Рос. журн. менеджмента. – 2004. – № 3. – С. 105–126.

54. *Воровщиков С.Г.* Учебно-познавательная компетентность школьников: опыт системного конструирования / С.Г. Воровщиков // Управление современной школой. Зап. – 2007. – № 6. – С. 81–103.

55. *Вислов О.В.* Тренинг «Управленческие поединки» как инструмент совершенствования персональной технологии принятия управленческих решений / О.В. Вислов // Менеджмент сегодня. – 2004. – № 2. – С. 52–56.

56. *Вишняков С.М.* Профессиональное образование: Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика / С.М. Вишняков. – М.: НМЦ СПО, 1999. – 538 с.

57. *Воробьев А.В.* Модель преодоления междолжностных компетенций / А.В. Воробьев // Междунар. форум «Образовательные технологии и общество». – 2006. – № 4. – С. 260–264.

58. *Вудраф Ч.* Центры развития и оценки: пер. с англ. / Ч. Вудраф. – М.: НИРРО, 2005. – 384 с.

59. *Выступление В.В. Путина* на расширенном заседании Государственного совета 8 февраля 2008 года «О стра-

тегии развития России до 2020 года» // Гос. политика в сфере образования. – 2008. – № 2. – С. 30–49.

60. *Гавриловская С.В.* О подготовке кадров для малого предпринимательства в Российской Федерации / [Электрон. ресурс] / С.В. Гавриловская. – Режим доступа: <http://www.tsogu.ru/institutes/ign/791479/102393/konferentsija-aktualnye-voprosy-didaktiki-sovremennogo-professionalnogo-obrazovaniya/o-podgotovke-kadrov-dlja-malogo-predprinimatelstva-v-rossijskoj-federatsii/>. – (Дата обращения: 14.12.2015).

61. *Гам В.И.* Стратегическое лидерство / В.И. Гам // Управление школой. – 2007. – № 17. – С. 29–36.

62. *Гам В.И.* Стратегическое управление направленными системными изменениями в системе образования / В.И. Гам // ГУУ, Вестн. ун-та. – М., 2008. – № 4 (14). – С. 236–243.

63. *Гапоненко А.Л.* Контурь наукоёмкой экономики / А.Л. Гапоненко // Экономист. – 2005. – № 10. – С. 56–66.

64. *Гарратт Т.* Эффективный тренинг с помощью НЛП: пер. с англ. / Т. Гарратт. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.

65. *Гатиятуллин М.А.* Подготовка менеджеров для дорожной отрасли / М.А. Гатиятуллин // Высшее образование в России. – 2007. – № 12. – С. 115–118.

66. *Геллерт М.* Все о командообразовании: руководства для тренеров / М. Геллерт, К. Новак. – М.: Вершина, 2006. – 352 с.

67. *Гилева Т.А.* Технология разработки программы стратегического развития персонала / Т.А. Гилева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 5. – С. 18–24.

68. *Гиппиус С.В.* Тренинг развития креативности. Гимнастика чувств / С.В. Гиппиус. – СПб.: Речь, 2001. – 346 с.

69. *Гладышев С.А.* Как вести себя на тренинге? / С.А. Гладышев // Обучение & карьера. – 2005. – № 35. – С. 70.

70. *Глазьев С. Ю.* О стратегии экономического развития России [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://sp-kurdyumov.ru/economy/o-strategii-ekonomicheskogo-razvitiya-rossii/>. – (Дата обращения 12.09.2016).

71. *Гольдштейн Г. Я.* Стратегический менеджмент / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 1995. – 94 с.

72. *Горностаева А. Н.* Стратегическое развитие персонала: освоение практики корпоративного тренинга / А. Н. Горностаева. – Брянск: БГТУ, 2006. – 251 с.

73. *Грейнер Л.* Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 76–92.

74. *Грецов А. Г.* Классификация упражнений социально-психологического тренинга / А. Г. Грецов // Психология и школа. – 2002. – № 2. – С. 66–72.

75. *Григорьев Л. Ю.* Моделирование знаний в организационном проектировании / [Электрон. ресурс] / Л. Ю. Григорьев, Д. В. Кудрявцев; С.-Петербург. гос. ун-т, Ин-т стратегии, лидерства и инноваций. – СПб., 2008. — Режим доступа: http://gsom.spbu.ru/files/upload/niim/news/2008/grigoriev_kudriavtcev.pdf. – (Дата обращения: 12.09.2016).

76. *Грудзинский А. О.* Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза / А. О. Грудзинский. – Н. Новгород: ННГУ, 2004. – 370 с.

77. *Гуленко В. В.* Менеджмент слаженной команды: Соционика для руководителя: науч.-популяр. изд. / В. В. Гуленко. – М.: АСТ, 2003. – 284 с.

78. *Гурина Е. В.* Подготовка инновационных менеджеров в системе непрерывного образования / Е. В. Гурина, Т. И. Серченя // Новости науки и технологий: информ.-аналит. журн. – 2008. – № 3. – С. 98–102.

79. *Дауни М.* Эффективный коучинг: Уроки тренера коучей / М. Дауни. – М.: Добрая книга, 2005. – 315 с.

80. *Демина О. А.* Технология формирования языковой профессиональной культуры у выпускников технических вузов: автореф. дис... канд. пед. наук / О. А. Демина. – Новосибирск, 2001. – 20 с.

81. *Денисон Э.* Исследование различий в темпах экономического роста / Э. Денисон. – М.: Прогресс, 1971. – 646 с.

82. *Джексон П.* 58 ½ импровизаций на тренинге: импровизац. игры и тренинги для семинаров, курсов и команд. работы / П. Джексон. – М.: Begin Group, 2004. – 149 с.

83. *Дилтс Р.* НЛП: управление креативностью: пер. с англ. / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2003. – 232 с.

84. *Денисова А. Л.* Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие / А. Л. Денисова, Н. Г. Каркуленко. – М.: Финакадемия, Ин-т делового администрирования и бизнеса, 2009. – 132 с.

85. *Донских А. Г.* Корпоративные деловые игры. Методика разработки и проведения: практ. пособие для бизнес-тренера / А. Г. Донских. – СПб.: Речь, 2011. – 126 с.

86. *Дресвянников В. А.* Управление знаниями организации: учеб. пособие / В. А. Дресвянников. – М.: КНОРУС, 2010. – 314 с.

87. *Друкер П.* Посткапиталистическое общество: пер. с англ. / П. Друкер // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / под ред. В. Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – 87 с.

88. *Друкер П.* Эффективный руководитель: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2008–186 с.

89. *Дубина И. Н.* Подходы к оценке индивидуальных творческих стилей для организации групповой работы над инновационными проектами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 6. – С. 103–113.

90. *Евтихов О. В.* Практика психологического тренинга / О. В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2005. – 521 с.

91. *Ендовицкий Д. А.* Комплексный анализ деятельности управленческого персонала: науч. изд. / Д. А. Ендовицкий, Н. Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2011. – 192 с.

92. *Екомасов В. В.* Что нужно знать о тренингах? / В. В. Екомасов // *Кадры предприятия*. – 2003. – № 5. – С. 32–39.

93. *Еремеева Н. А.* 100 игр и упражнений для бизнес-тренингов / Н. А. Еремеева. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2008. – 128 с.

94. *Ерофеев А. К.* Диагностический подход к оценке банковского персонала / А. К. Ерофеев, Е. В. Маслов // *Психологическая диагностика*. – 2004. – № 2. – С. 49–68.

95. *Ефимов В. В.* Управление знаниями: учеб. пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2005. – 111 с.

96. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учеб. пособие / В. В. Ефимов. – М.: Финпресс, 2007. – 192 с.

97. *Жадько Н. В.* Проблемы современного тренинга / Н. В. Жадько, М. А. Чуркина // *Управление персоналом*. – 2002. – № 1. – С. 56–58.

98. *Жадько Н. В.* Тренинг: результаты = задачи: Проектный подход в тренинге / Н. В. Жадько, М. А. Чуркина // *Управление персоналом*. – 2002. – № 11. – С. 52–56.

99. *Жуков Ю. М.* Идеология и практика тренинга. Событийная основа опыта // *Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: учеб. пособие для вузов* / Ю. М. Жуков, А. К. Ерофеев, С. А. Липатов [и др.]; под ред. Ю. М. Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2004. – С. 97–124.

100. *Завьялова Ж.* Метафорическая деловая игра: практ. пособие для бизнес-тренера / Ж. Завьялова. – СПб.: Речь, 2010. – 128 с.

101. *Звонников В. И.* Проблемы подготовки высококвалифицированных специалистов в области менеджмента

в России [Электрон. ресурс] / В. И. Звонников. – Режим доступа: http://www.umoman.ru/news.html?show_all=1. – (Дата обращения: 11.09.2010).

102. *Зеер Э. Ф.* Компетентностный подход к образованию / Э. Ф. Зеер // Образование и наука. – 2005. – № 3 (33). – С. 27–40.

103. *Зильберман М.* Активный тренинг: Универсальный подход к обучению: пер. с англ. / М. Зильберман, К. Ауэрбах. – М.: Альпина Паблишерз; Юрайт, 2010. – 412 с.

104. *Зимняя И. А.* Ключевые компетентности как результативная целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия / И. А. Зимняя. – М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 54 с.

105. *Змеёв С. И.* Технология обучения взрослых: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / С. И. Змеёв. – М.: Академия, 2002. – 177 с.

106. *Зникина Л. С.* Формирование профессионально-коммуникативной компетенции менеджеров / Л. С. Зникина, Г. В. Неупокоева. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2004. – 145 с.

107. *Иванов А. П.* Корпоративные тренинги в парадигме создания организационного знания / А. П. Иванов // Журн. практ. психолога. – 2005. – № 2. – С. 12–19.

108. *Иванов Д. А.* О ключевых компетенциях и компетентностном подходе в образовании / Д. А. Иванов // Школьные технологии: науч.-практ. журн. – 2007. – № 5. – С. 51–62.

109. *Иванова М. Б.* Педагогические условия формирования направленности личности курсантов вузов МВД России: автореф. дис. ... канд. пед. наук / М. Б. Иванова. – Барнаул, 2000. – 24 с.

110. *Ильязова М. Д.* О структуре компетентности будущего специалиста / М. Д. Ильязова // Интеграция науки и высшего образования. – 2008. – № 1. – С. 67–71.

111. *Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями* / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 624 с.

112. *Ищук Т.П.* Советский и западный тип менеджмента / Т.П. Ищук // Сиб. финанс. шк. – 2008. – № 4. – С.18–25.

113. *Каменев А.С.* Инновационная деятельность в условиях информационно-экономической среды / А.С. Каменев // Качество. Инновации. Образование. – 2006. – № 3. – С. 51–55.

114. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2005. – 281 с.

115. *Каплан Р.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 392 с.

116. *Карпова М.К.* Институциональный подход к социализации личности будущего менеджера в системе высшего образования / М.К. Карпова // Изв. вузов. Поволж. регион. – 2006. – № 4. – С. 32–37.

117. *Карякин А.М.* Основы теории и практики рабочих команд [Электрон. ресурс] / А.М. Карякин, В.В. Пыжиков. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/peopl/work_team.shtml. – (Дата обращения: 14.09.2016).

118. *Катунина И.В.* Методологическое конструирование основ формирования управленческих компетенций в управлении человеческими ресурсами / И.В. Катунина // Изв. ИГЭА. – 2009. – № 5. – С. 94–99.

119. *Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих*: утв. постановлением Минтруда РФ от 21.08.1998. № 37. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://autoexpert-center.ru/docs/kval_sprav.pdf. – (Дата обращения: 12.09.2016).

120. *Кемпбелл Э.* Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. С. Лачс. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.

121. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учеб. / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.

122. *Кларин М.В.* Корпоративный тренинг от А до Я / М. В. Кларин. – М.: Дело, 2002. – 153 с.

123. *Клаттербак Д.* Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации: учеб. пособие / Д. Клаттербак. – М.: Эксмо, 2008. – 282 с.

124. *Клейнер Г.Б.* Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008. – 568 с.

125. *Климов Е.А.* Психология профессионального самоопределения: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / Е. А. Климов. – 2-е изд., испр. – М.: Академия, 2005. – 304 с.

126. *Клюев А.К.* Стратегии вузовского развития / А. К. Клюев, С. М. Корунцов // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3. – С. 43–50.

127. *Князев Е.А.* Бенчмаркинг для вузов / Е. А. Князев, Я. Ш. Евдокимова. – М.: Логос; Университет. кн., 2006. – 208 с.

128. *Ковалев Г.А.* Основные направления использования методов активного социального обучения в странах Запада / Г. А. Ковалев // Психол. журнал. – 1989. – № 1. – С. 127–136.

129. *Коджаспирова Г.М.* Словарь по педагогике / под ред. Г. М. Коджаспировой, А. Ю. Коджаспирова. – М.: МарТ; Ростов-н/Д: МарТ, 2005. – 357 с.

130. *Конева Т.А.* Молодые специалисты на рынке труда / Т. А. Конева // Проблемы адаптации молодежи к рынку труда: сб. науч. материалов / отв. ред. Н. Н. Богдан. – Владивосток: ВГУЭС, 2003. – С. 38–44.

131. *Китс де Врис М.* Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта: пер. с англ. / М. Китс де Врис. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.

132. *Консалтинг* и тренинги Санкт-Петербурга [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.treko.ru/>. – (Дата обращения: 23.10. 2015).

133. *Концепция* модернизации образования на период до 2010 года // Официальные документы в образовании. – 2002. – № 4. – С. 3–31.

134. *Копытов М. А.* О ключевых компетентностях с позиции результата процесса образования / М. А. Копытов // Одаренный ребенок: науч.-практ. журн. – 2008. – № 2. – С. 57–61.

135. *Корчагин Ю. А.* Современная экономика России / Ю. А. Корчагин. – Ростов-н/Д: Феникс, 2008. – 670 с.

136. *Корчагин Ю. А.* Человеческий капитал, экономика, инновации / Ю. А. Корчагин. – Воронеж: ЦИРЭ, 2009. – 210 с.

137. *Краевский В. В.* Предметное и общепредметное в образовательных стандартах / В. В. Краевский, А. В. Хуторской // Педагогика. – 2003. – № 2. – С. 3–10.

138. *Крейнер С.* Планета МВА. Бизнес-школы: взгляд изнутри / С. Крейнер, Д. Дирлов. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 256 с.

139. *Кристенсен Клейтон М.* Дилемма инноватора: пер. с англ. / М. Кристенсен Клейтон. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 239 с.

140. *Кристофер Э.* Тренинг лидерства / Э. Кристофер, Л. Смит. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

141. *Кроль Л.* Тренинг тренеров / Л. Кроль, Е. Михайлова. – М.: Класс, 2002. – 192 с.

142. *Коноров Ф.* Динамика и логика в тренинге / Ф. Коноров // Управление персоналом. – 2005. – № 12. – С. 21–23.

143. *Кошкина М. В.* Стажировочное обучение как механизм взаимодействия вузов и объектов инновационной ин-

фраструктуры [Электрон. ресурс] / М. В. Кошкина – Режим доступа: <http://db.inforeg.ru/eni/artList.asp?j=95&id=0220611124&idfull=04209000008>. – (Дата обращения: 23.08.2015).

144. *Кузнецов И. А.* Принципы государственной финансовой поддержки инновационно-инвестиционного процесса / И. А. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 5. – С. 78–84.

145. *Кузьмин М. Ю.* Управленческие поединки как метод мониторинга и трансляции корпоративных ценностей / М. Ю. Кузьмин // Бизнес-ключ. – 2007. – № 2. – С. 30–44.

146. *Куламихина И. В.* Развитие коммуникативной компетентности студентов экономических специальностей вуза: технологический подход / И. В. Куламихина // Модернизация профессионального образования: проблемы, поиски, решения: материалы 4-й межрегион. науч.-практ. конф. (3-е Омские торгово-экономические чтения). – Омск: ОГПИ, 2006. – Вып. 3. – С. 83–86.

147. *Кушелевич Е. И.* Модели жизненных циклов организаций / Е. И. Кушелевич, С. Р. Филонович // Менеджмент: век XX – век XXI. – М.: Экономистъ, 2004. – С. 304–320.

148. *Ксенофонтова Е. С.* Это модное слово «компетенции». Что нужно, чтобы оно не было пустым звуком? / Е. С. Ксенофонтова // Управление персоналом. – 2006. – № 23. – С. 47–51.

149. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент / И. Д. Ладанов. – М.: Корпоративные стратегии, 2004. – 496 с.

150. *Ламбен Ж. – Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. – Ж. Ламбен; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчакова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.

151. *Ландсберг М.* Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете / М. Ландсберг. – М.: Эксмо, 2006. – 215 с.

152. *Лебедев О. Е.* Компетентностный подход в образовании / О. Е. Лебедев // Школьные технологии. – 2004. – № 5. – С. 3–12.

153. *Леванова Е.А.* Игра в тренинге / Е.А. Леванова, А.Г. Волошина, В.А. Плешаков [и др.]. – СПб.: Питер, 2011. – 208 с.

154. *Лунёв Ю.А.* Подходы к профессиональной подготовке высших и линейных менеджеров в сфере управления человеческими ресурсами [Электрон. ресурс] / Ю.А. Лунёв. – Режим доступа: [http:// www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod_to_hrm.php](http://www.bigc.ru/publications/bigspb/personal/podhod_to_hrm.php). – (Дата обращения: 18.09.2016).

155. *Магура М.И.* Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 241 с.

156. *Макаров В.Л.* Экономика знаний: уроки для России / В.Л. Макаров // Вестн. Рос. акад. наук. – 2003. – № 5, т. 7. – С.450–456.

157. *Макаров В.Л.* Микроэкономика знаний / В.Л. Макаров, Г.Б. Клейнер. – М.: Экономика, 2007. – 208 с.

158. *Макмиллан Ч.* Японская промышленная система / Ч. Макмиллан. – М.: Прогресс, 1988. – 400 с.

159. *Маленков Ю.А.* Отличия современного менеджмента от классического [Электрон. ресурс] / Ю.А. Маленков. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/06/11/otlichija_menedzhmenta.html. – (Дата обращения: 23.12.2015).

160. *Мальханова И.А.* Деловое общение: учеб. пособие / И.А. Мальханова. – М.: Академ. проспект, 2003. – 224 с.

161. *Мамонтова Н.Ю.* Развитие коммуникативной компетентности студентов технического вуза: дис. ... канд. пед. наук / Н.Ю. Мамонтова. – Кемерово, 2006. – 192 с.

162. *Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 341 с.

163. *Маслов В.И.* Корпоративная культура в современном менеджменте / В.И. Маслов. – М.: Финансовый бизнес, 2006. – № 5. – С. 88–92.

164. *Маслюкова М. Л.* «Золотые правила» менеджмента новой эпохи [Электрон. ресурс] / М. Л. Маслюкова. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_46/article_2236. – (Дата обращения: 23.11.2013).

165. *Маурик Д. Ван.* Эффективный стратег: пер. с англ. / Д. Ван. Маурик. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 208 с.

166. *Махлуп Ф.* Производство и распространение знаний в США: пер. с англ. / Ф. Махлуп. – М.: Прогресс, 1966. – 462 с.

167. *Медведева Л. Д.* Концептуальная модель профессиональной компетентности специалиста экономического профиля / Л. Д. Медведева // Сиб. финанс. шк. – 2010. – № 5. – С. 44–46.

168. *Медведева Л. Д.* Компетентностный подход при построении модели подготовки специалистов экономического профиля / Л. Д. Медведева, А. В. Хмелевский, О. Б. Иванова // Сиб. финанс. шк. – 2009. – № 3. – С. 121–123.

169. *Международные стандарты образования для профессиональных бухгалтеров* [Электрон. ресурс] // МФБ (русский перевод). – Режим доступа: www.uasaa.org.ua/rus/ifac/. – (Дата обращения: 11.08.2016).

170. *Мельникова Т. И.* Компетентностный подход к подготовке финансовых менеджеров / Т. И. Мельникова // Сиб. финанс. шк. – 2010. – № 1. – С. 123–128.

171. *Менеджмент процессов* / пер. с нем. под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина [и др.]. – М.: Эксмо, 2008. – 384 с.

172. *Мескон М.* Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.

173. *Миллс Р.* Компетенции / Р. Миллс. – М.: НИРО, 2004. – 128 с.

174. *Мильнер Б. З.* Теория организации: учеб. / Б. З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2006. – 864 с.

175. *Минцберг Г.* Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента: пер. с англ. / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.

176. *Минцберг Г.* Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров: пер. с англ. / Г. Минцберг. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 544 с.

177. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 182 с.

178. *Минцберг Г.* Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

179. *Михалко М.* Тренинг интеллекта: пер. с англ. / М. Михалко. – СПб.: Питер, 2000. – 192 с.

180. *Мироненко И. А.* Современные теории в психологии личности / И. А. Мироненко. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2003. – 314 с.

181. *Михеев В. Г.* Современная команда менеджмента проекта / В. Г. Михеев [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_37/article_383. – (Дата обращения: 14.09.2016).

182. *Мэнкинс М.* Эффективная организация: пер. с англ. / М. Мэнкинс, Р. Стил, Р. Куинн, Р. Саймонс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 192 с.

183. *Некрасова Т. В.* Педагогическая рефлексия в формировании управленческой компетенции менеджера / Т. В. Некрасова // Изв. Урал. гос. ун-та. – 2008. – Вып. 24, № 60. – С. 178–182.

184. *Никифорова Л. Е.* Стратегическое управление инновациями на основе развития интеллектуального капитала / Л. Е. Никифорова. – Новосибирск: САФБД, 2010. – 456 с.

185. *Никифорова Л. Е.* Управление знаниями, формирование и развитие интеллектуального капитала ор-

ганизации в рамках обеспечения ее конкурентоспособности / Л.Е. Никифорова, С.В. Цуриков // Сиб. финанс. шк. – 2010. – № 6. – С. 83–96.

186. *Новейший философский словарь* / сост. А.А. Грицанов. – Мн.: Изд-во В.М. Скаун, 1998. – 896 с.

187. *Нойманн Э.* Происхождение и развитие сознания / Э. Нойманн. – М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 1998. – 462 с.

188. *Нонака И.* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 384 с.

189. *Ньюстрем Дж. В.* Организационное поведение / Дж. В. Ньюстрем, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2007. – 413 с.

190. *Ньюэлл Майкл В.* Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена: пер. с англ. / Майкл В. Ньюэлл. – М.: КУДИЦ ОБРАЗ, 2006. – 416 с.

191. *Одинец Л.Л.* Модульный тренинг как инструмент развития управленческих компетенций [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.Odinets_LL@irkutskenergo.ru. – (Дата обращения: 25.07.2016).

192. *Ожегов С.И.* Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – М.: Темп, 2006. – 944 с.

193. *Оценка* эффективности обучения. Дайджест по девяти основным моделям оценки: По материалам Training ZONE.UK [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru>. – (Дата обращения: 18.08.2016).

194. *Паркер Г.* Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров: пер с англ. / Г. Паркер, Р. Кропп. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.

195. *Паутова М.А.* Формирование коммуникативной компетентности студентов экономических специальностей в процессе обучения в вузе / М.А. Паутова, Э.Г. Скибицкий. – Новосибирск: САФБД, 2008. – 204 с.

196. *Паутова М. А.* Принципы и формы подготовки менеджеров в условиях экономики, основанной на знаниях / М. А. Паутова, Г. А. Фадейкин, Л. Е. Чередникова // Непрерывное профессиональное образование: междунар. сб. науч. ст. / науч. ред. д-р экон. наук, проф. Н. В. Фадейкина. – Новосибирск: САФБД, 2009. – 360 с.

197. *Пахальян В. Э.* Групповой психологический тренинг: учеб. пособие / В. Э. Пахальян. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.

198. *Петров А. Ю.* Профессиональная компетентность: понятийно-терминологические проблемы / А. Ю. Петров // Альма матер. – 2004. – № 10. – С. 12–18.

199. *Петровская О. Н.* Теоретические и методологические проблемы социально-психологического тренинга / О. Н. Петровская. – М.: МГУ, 1982. – 121 с.

200. *Петросян Д. С.* Кадры государственного управления в условиях экономики знаний / Д. С. Петросян, Н. Л. Фаткина // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 3. – С. 50–58.

201. *Питерс Т.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.

202. *Поварич И. П.* Трансформация инновационной модели менеджмента в условиях высокой структурно-технологической неоднородности экономики / И. П. Поварич, А. О. Акулов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 2. – С. 3–8.

203. *Полная бизнес-модель компании* [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.excode.ru/art6055p1.html>. – (Дата обращения: 12.10.2010).

204. *Поляк В. Е.* Управление качеством: учеб. пособие / В. Е. Поляк [и др.]. – М.: ТАСИС, 2000. – 216 с.

205. *Полухина Т. Ю.* Тренинг как метод повышения эффективности работы организации / Т. Ю. Полу-

хина [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://rae.ru/forum2011/21/747>. – (Дата обращения: 12.10.2015).

206. *Попов Е. В.* Корпоративное знание как фактор инновационного развития фирмы: препринт / Е. В. Попов, И. В. Баскакова, М. О. Симахина. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2008. – 82 с.

207. *Попов Е. В.* Институты мини-экономики знаний / Е. В. Попов, М. В. Власов. – М.: Академия, 2009. – 287 с.

208. *Попов Е. В.* Производство и управление корпоративным знанием фирмы / Е. В. Попов, М. О. Симахина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 6. – С. 136–141.

209. *Похолков Ю. П.* Подготовка элитных специалистов и команд профессионалов мирового уровня по приоритетным направлениям развития науки, техники и технологии / Ю. П. Похолков, Б. Л. Агранович // Alma Mater. – 2008. – № 8. – С. 7–12.

210. *Практика* обучения действием / под ред. М. Педлера; пер. с англ. под ред. О. С. Виханского. – М.: Гардарики, 2000. – 336 с.

211. *Практикум* по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / под ред. Г. С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2007. – 443 с.

212. *Прахлада К. К.* Будущее конкуренции: Создание уникальной ценности вместе с потребителями: пер. с англ. / К. К. Прахлада, В. Рамасвами. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 337 с.

213. *Профессиональный стандарт: Управление (руководство) организацией* [Электрон. ресурс] / Нац. центр сертификации управляющих. – Режим доступа: – <http://www.ncsu.ru/index.php/2011-09-13-17-44-59/7-2011-09-13-10-01-48/29-2011-09-13-10-15-08.html/>. – (Дата обращения: 12.12.2013).

214. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом: практикум / В. П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2006. – 341 с.

215. *Пугачев В. П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 214 с.

216. *Равен Дж.* Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация: пер. с англ. / Дж. Равен. – М.: Когито-Центр, 2002. – 396 с.

217. *Равикович Н. Е.* Тренинг командообразования. Цели, диагностика, игры / Н. Е. Равикович. – М.: Генезис, 2003. – 112 с.

218. *Райт П. М.* Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы / П. М. Райт, Б. Б. Данфорд, С. А. Снелл // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 1. – С. 113–138.

219. *Рид С.* Финансовый директор как интегратор бизнеса: пер. с англ. С. Рид [и др.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 397 с.

220. *Роббинз С. П.* Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами / С. П. Роббинз, Ф. Л. Хансейкер. – М.: Вильямс, 2007. – 464 с.

221. *Робертс Г.* Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях / Г. Робертс. – М.: НИРРО, 2005. – 288 с.

222. *Рогов Е. И.* Настольная книга практического психолога: учеб. пособие: в 2 кн. / Е. И. Рогов. – М.: ВЛАДОС, 1999. – 384 с.

223. *Розов Н. С.* «Спор о методе», школа «Анналов» и перспективы социально-экономического сознания / Н. С. Розов // Общественные науки и современность. – 2008. – № 1. – С. 145–155.

224. *Российское Общество Профессионалов Конкурентной Разведки* [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rscip.ru/>. – (Дата обращения: 12.10.2014).

225. *Рубштейн Н. В.* Тренинг построения карьеры / Н. Рубштейн, Е. Жидков. – М.: Эксмо, 2010. – 192 с.

226. *Рубштейн Н.В.* Тренинг управления судьбой. 68 упражнений, которые сделают вас хозяином вашей жизни / Н. Рубштейн, Е. Султанова. – М.: Эксмо, 2009. – 224 с.
227. *Рудестам К.* Групповая психотерапия: пер с англ. / К. Рудестам. – СПб.: Питер, 2006. – 384 с.
228. *Сарган Г.Н.* Тренинг командообразования / Г.Н. Сарган. – СПб.: Речь, 2005. – 187 с.
229. *Сбитнев А.В.* Основные принципы командообразования предприятия [Электрон. ресурс] / А.В. Сбитнев. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_2125. – (Дата обращения: 13.09.2016).
230. *Свищев А.В.* Проблемы формирования технологий бизнес-знаний современных фирм / А.В. Свищев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 46–48.
231. *Сергиенко С.К.* Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала / С.К. Сергиенко. – М.: Книжный мир, 2004. – 206 с.
232. *Сидоренко Е.В.* Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь; ООО «Сидоренко и Ко», 2007. – 213 с.
233. *Сидоренко Е.В.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е.В. Сидоренко. – М.: Наука, 2006. – 208 с.
234. *Сидорина Т.В.* Аксиоматика профессионального мышления инновационного менеджера / Т.В. Сидорина // Сиб. финанс. шк. – 2006. – № 4. – С. 33–36.
235. *Сизова Е.Р.* Профессиональная компетентность специалиста-музыканта: структура, содержание, методы развития / Е.Р. Сизова // Высшее образование сегодня. – 2007. – № 11. – С. 19–28.
236. *Скибицкий Э.Г.* Реализация инновационной стратегии вуза / Э.Г. Скибицкий, Л.Е. Чередникова, М.В. Черепанова; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Н.В. Фадейкиной. – Новосибирск: САФБД, 2008. – 187 с.

237. *Скляренко А.Н.* Влияние компетентностного подхода на проектирование основной образовательной программы высшего профессионального образования [Электрон. ресурс] / А.Н. Скляренко. – Режим доступа: <http://www.lp.edu.ua/.../WebRC/issues/Sklyarenko.htm>. – (Дата обращения: 25.12.2009).

238. *Солсо Р.* Когнитивная психология / Р. Солсо. – СПб.: Питер, 2006. – 589 с.

239. *Спенсер Л. М.* Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. – М.: НРРО, 2005. – 384 с.

240. *Справочно-аналитический ресурс обеспечения офиса* [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://officemart.ru/>. – (Дата обращения: 19.09. 2010).

241. *Старр Дж.* Великолепный коучинг: как стать блестящим коучем на своем рабочем месте / Дж. Старр. – СПб.: Весь, 2011. – 144 с.

242. *Стёганцев А.В.* Компетентностный подход: От профессионального образования к образованию профессионалов [Электрон. ресурс] / А.В. Стёганцев. – Режим доступа: <http://www.btcon.ru/book8.htm>. /. – (Дата обращения: 19.09. 2012).

243. *Стимсон Н.* Подготовка и представление тренинговых материалов / Н. Стимсон. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.

244. *Стюарт Т.* Тренинг организационных изменений / Т. Стюарт. – СПб.: Питер, 2006. – 294 с.

245. *Сумина Т.Г.* Общая и профессиональная педагогика: учеб. пособие / Т.Г. Сумина, И.В. Рублева. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО РГППУ, 2008. – 127 с.

246. *Тернер Д.Р.* Руководство по проектно-ориентированному управлению: усовершенствование процессов управления для достижения стратегических целей предприятия: учеб. пособие / Д.Р. Тернер. – М.: Гребенников, 2007. – 550 с.

247. *Товб А. С.* Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – 2-е изд., стереотип. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 240 с.

248. *Томпсон Л.* Создание команды: учеб. пособие: пер. с англ. / Л. Томпсон. – М.: Вершина, 2006. – 541 с.

249. *Томсон-мл. А. А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А. А. Томсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.

250. *Торн К.* Тренинг. Настольная книга тренера / К. Торн, Д. Маккей. – СПб.: Питер, 2001. – 208 с.

251. *Трусь А. А.* Кинотренинг: технология и методика видеообсуждения / А. А. Трусь. – СПб.: Речь, 2011. – 191 с.

252. *Турчин С. В.* Современный подход к организации групповой работы в проектной команде [Электрон. ресурс] / С. В. Турчин. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_37/article_1147. – (Дата обращения: 12.08.2010).

253. *Тятенкова И. И.* Методические приемы, используемые при проведении тренингов и особенности их применения в Сибирском институте финансов и банковского дела / И. И. Тятенкова, Г. А. Фадейкин, А. В. Черепанов // Непрерывное профессиональное образование: междунар. сб. научн. ст. – Новосибирск: СИФБД, 2007. – С. 136–143.

254. *Тятенкова И. И.* Актуальность формирования речевого поведения специалистов экономического профиля в Сибирском институте финансов и банковского дела / И. И. Тятенкова, А. В. Черепанов // Непрерывное профессиональное образование: междунар. сб. научн. ст. – Новосибирск: СИФБД, 2007. – С. 98–104.

255. *Уайт Т.* Чего хочет бизнес от IT. Стратегия эффективного сотрудничества руководителей бизнеса и IT-директоров / Т. Уайт. – М.: Гревцов Паблишер, 2007. – 256 с.

256. *Уидетт С.* Руководство по компетенциям / С. Уидетт, С. Холлифорд. – М.: НРРО, 2003. – 228 с.

257. Уилсс М. Корпоративный тренинг. Пошаговое практическое руководство для специалистов по обучению и развитию, тренеров и консультантов / М. Уилсс. – М.: НІРРО, 2009. – 368 с.

258. *Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики* / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: МГУ, 1997. – 480 с.

259. Устинов Д. Как измерить эффективность тренинга? / Д. Устинов [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.syntone.ru>. – (Дата обращения: 12.06.2010).

260. Фадейкин Г.А. Теоретические, методологические и психологические аспекты тренингового обучения в Сибирской академии финансов и банковского дела / Г.А. Фадейкин, О.А. Фадейкина, А.В. Черепанов // Психологические проблемы непрерывного профессионального образования: сб. научн. ст. – Новосибирск: САФБД, 2007. – С. 67–73.

261. Фадейкин Г.А. Интегральная тренинг-программа в системе подготовки инновационно-активных специалистов в сфере менеджмента / Г.А. Фадейкин, А.В. Черепанов // Непрерывное профессиональное образование: междунар. сб. науч. ст. / науч. ред. д-р экон. наук, проф. Н.В. Фадейкина. – Новосибирск: САФБД, 2009. – С. 249–253.

262. Фадейкина Н.В. Применение международных стандартов образования для подготовки профессиональных бухгалтеров в образовательном процессе САФБД // Непрерывное профессиональное образование: междунар. сб. научн. ст. / науч. ред. д-р экон. наук, проф. Н.В. Фадейкина. – Новосибирск: САФБД, 2009. – С. 239–249.

263. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Институт психотерапии, 2002. – 490 с.

264. *Фёдорова Н. В.* Управление персоналом организации: учеб. / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНО-РУС, 2011. – 536 с.

265. *Фопель К.* Психологические принципы обучения взрослых. Проведение воркшопов: семинаров, мастер-классов: пер. с нем. / К. Фопель. – М.: Генезис, 2010. – 360 с.

266. *Фопель К.* Технология ведения тренинга: пер. с англ. / К. Фопель. – М.: Генезис, 2005. – 272 с.

267. *Фопель К.* Эффективный воркшоп. Динамическое обучение: пер. с англ. / К. Фопель. – М.: Генезис, 2005. – 267 с.

268. *Формирование и развитие многоуровневой образовательной системы: опыт Сибирской академии финансов и банковского дела* / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Н. В. Фадейкиной. – Новосибирск: САФБД, 2007. – 419 с.

269. *Хансейкер Ф.* Искусство управлять людьми / Ф. Хансейкер, Э. Алессандра. – М.: Фаир-пресс, 2004. – 352 с.

270. *Хоуп Дж.* Финансовый директор новой эпохи: пер. с англ. / Дж. Хоуп. – М.: Вершина, 2007. – 304 с.

271. *Хмельник Д. В.* Формирование компетенций лидера у будущих управленцев / Д. В. Хмельник // Высшее образование в России. – 2009. – № 4. – С. 122–125.

272. *Хрящева Н. Ю.* Психогимнастика в тренинге / под ред. Н. Ю. Хрящевой. – СПб.: Речь, Ин-т тренинга, 2001. – 256 с.

273. *Хрящева Н. Ю.* Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Ю. Хрящева // Управление персоналом. – 2002. – № 10. – С. 44–51.

274. *Хуторской А. В.* Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированного образования / А. В. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 58–64.

275. *Хэнди Ч.* Время безрассудства: пер. с англ. / Ч. Хэнди. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.

276. *Ченцова М.В.* Особенности формирования экономики знаний в современных условиях автореф. дис. ... канд. экон. наук / М.В. Ченцова. – М., 2008. – 26 с.

277. *Чередникова Л.Е.* Особенности знания как научно-технической продукции / Л.Е. Чередникова // Методологические и методические проблемы усвоения знаний: тез. и материалы межвуз. научн. конф. – Новосибирск: Новосиб. гос. акад. вод. транспорта, 2010. – С. 135–143.

278. *Чередникова Л.Е.* Подготовка менеджеров для отечественного бизнеса на основе методологии проектного подхода / Л.Е. Чередникова // Модернизация системы профессионального образования на основе регулируемого эволюционирования: материалы VII Всерос. науч.-практ. конф. – Челябинск: Информ.-изд. учеб.-метод. центр «Образование», 2008. – Ч. 4. – С. 74–82.

279. *Чередникова Л.Е.* Стратегия конкурентных преимуществ современного высшего учебного заведения / Л.Е. Чередникова // Философия и экология: тез. и материалы межвуз. науч. конф. – Новосибирск: Новосиб. гос. акад. вод. транспорта, 2008. – С. 90–98.

280. *Чередникова Л.Е.* Управление стратегическими изменениями: Теоретические аспекты, методологические подходы и инструментарий. / Л.Е. Чередникова. – Новосибирск: САФБД, 2009. – 362 с.

281. *Чередникова Л.Е.* Подготовка менеджеров для отечественного бизнеса на основе методологии проектного подхода / Л.Е. Чередникова, А.В. Черепанов // Модернизация системы профессионального образования на основе регулируемого эволюционирования: материалы VII Всерос. науч.-практ. конф. – Челябинск: Информ.-изд. учеб. метод. центр «Образование», 2008. – Ч. 4. – С. 74–83.

282. *Чередникова Л.Е.* Современные образовательные технологии в формировании компетенций менеджера /

Л.Е. Чередникова, А.В. Черепанов // Методологические и методические проблемы усвоения знаний: тез. и материалы межвуз. науч. конф. – Новосибирск: Новосиб. гос. акад. вод. транспорта, 2010. – С. 143–150.

283. *Чередникова Л.Е.* Инновационный механизм развития современного вуза / Л.Е. Чередникова, А.В. Черепанов // Интеграция методической (научно-методической) работы и системы повышения квалификации кадров: сб. науч. тр. по материалам VIII Всерос. науч.-практ. конф. – Челябинск: Информ.-изд. учеб.-метод. центр «Образование», 2007. – С. 193–201.

284. *Чередникова Л.Е.* Политика вуза: Методологические подходы и модели / Л.Е. Чередникова, М.В. Черепанова // Национальные инновационные системы и инвестиционная политика: сб. науч. тр. по материалам междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: САФБД, 2007. – С. 94–108.

285. *Чередникова Л.Е.* Разработка стратегии развития инновационного вуза на основе сбалансированной системы показателей / Л.Е. Чередникова, М.В. Черепанова // Сиб. финанс. шк. – 2007. – № 2. – С. 128–135.

286. *Черепанов А.В.* Особенности и проблемы применения тренинг-технологий в развитии профессиональных компетенций управленческих работников / А.В. Черепанов // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2011. – № 2. – С. 623–627.

287. *Черепанов А.В.* Особенности подготовки менеджеров в Сибирской академии финансов и банковского дела / А.В. Черепанов // Современное образование: проблемы и перспективы в условиях перехода к новой концепции образования: материалы междунар. науч.-практ. конф. – Томск: ТУСУР, 2009. – С. 134–138.

288. *Черепанов А.В.* Совершенствование механизма реализации тренингов в системе развития компетенций управ-

ленческих работников / А.В. Черепанов. – Новосибирск: САФБД, 2009. – 176–192.

289. *Черепанов А.В.* Формирование организационно-методических условий для развития компетенций менеджеров в процессе внедрения тренинг-технологий в вузе / А.В. Черепанов // Сб. научн. тр. по материалам межрегион. научн. практ. конф. – Новосибирск: САФБД, 2008. – С. 31–38.

290. *Черепанов А.В.* Формирование компетенций управленческих работников российских организаций / А.В. Черепанов // Сиб. финанс. шк. – 2010. – № 6. – С. 115–122.

291. *Чикуров О.Б.* Что такое Workshop?: пособие для организаторов практических семинаров / О.Б. Чикуров. – Псков: Изд-во обл. центра народ. творчества, 2001. – 52 с.

292. *Чичмели И.В.* Игры для менеджеров любого возраста / И.В. Чичмели // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 40–55.

293. *Цветкова И.И.* Тренинг как способ повышения эффективности обучения студентов / И.И. Цветкова // Проблемы экономической устойчивости предприятий санаторно-курортного комплекса: материалы VIII Всеукр. науч.-практ. конф. – Симферополь: СОНАТ, 2008. – С. 149–150.

294. *Шалаев И.К.* Программно-целевая психология управления: учеб. пособие / И.К. Шалаев. – Барнаул: Изд-во БГПУ, 1997. – 158 с.

295. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

296. *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: пер с англ. / Дж. Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

297. *Шеметов П.В.* Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П.В. Шеме-

тов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2008. – 406 с.

298. *Шемятихина Л. Ю.* К вопросу формирования национальной модели подготовки менеджеров [Электрон. ресурс] / Л. Ю. Шемятихина // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. / Кисловод. ин-т экономики и права. – Киров: ООО «Международный центр научно-исследовательских проектов», 2007. – № 1. – Режим доступа: <http://uecs.mcnp.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=63>. № гос. регистрации статьи 0420700034\0008. – (Дата обращения: 23.09.2016).

299. *Щербакова О. В.* Интегрированная информационная система «виртуальная учебная фирма» как эффективное средство обучения в экономическом образовании [Электрон. ресурс] / О. В. Щербакова, П. В. Коваль – Режим доступа: <http://portal.rea.ru/portal/Departments.nsf/ByID/F1337BF4E7F340A7C3257090043914E!OpenDocument>. – (Дата обращения: 01.04.2010).

300. *Экономика знаний: учеб.* / под. ред. проф. В. Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник, 2009. – 416 с.

301. *Яковлева Н. В.* Формирование социально-психологической компетентности менеджеров туристской сферы в процессе профессиональной подготовки: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Н. В. Яковлева. – М.: МГУ, 2002. – 24 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ	6
1.1. Закономерности функционирования организаций и особенности управления человеческими ресур- сами в условиях экономики нового типа	6
1.2. Компетентностный подход как элемент филосо- фии управления человеческими ресурсами в усло- виях современной экономики.....	25
1.3. Система стратегического партнёрства как необхо- димое условие управления человеческими ресур- сами в национальной инновационной системе	54
2. ТРЕНИНГ-ТЕХНОЛОГИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	95
2.1. Механизм формирования и реализации тренинг- технологий в стратегическом управлении челове- ческими ресурсами.....	95
2.2. Методические подходы к оценке эффективности тренинг-технологий	149
2.3. Разработка тренинг-технологий в системе страте- гического партнерства и механизм их реализации ...	169
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	188
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	191

Черепанов Аркадий Владимирович

**ТРЕНИНГ-ТЕХНОЛОГИИ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ**

Монография

Редактор *Т. К. Коробкова*
Компьютерная верстка *В. Н. Зенина*

Подписано в печать 10 мая 2017 г. Формат 60×84¹/₁₆.
Объем 12,0 уч.-изд. л., 13,9 усл. печ. л. Тираж 500 экз.
Изд. № 80. Заказ № 1800.

Отпечатано в Издательском центре НГАУ «Золотой колос»
630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160, каб. 106.
Тел. (383) 267-09-10. E-mail: 2134539@mail.ru