

**Вятский государственный педагогический университет
Научная лаборатория «Проблемы теории и практики управления»**

ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ В СТРУКТУРЕ ФИРМЫ

Под редакцией А.Е. Горбушина

**Киров
2000**

ББК 65.050

О-28

Печатается по решению редакционно-издательского совета Вятского государственного педагогического университета

Авторы: А.Е. Горбушин (все части), В.А. Криушина (2.2), Е.И. Лебедева (1.2; 3.1), Е.В. Лысова (2.2; 2.4), С.Н. Машурова (2.2; 2.4; 3.4), Г.Н. Перепелкин (3.2), Ю.А. Сауров (1.1; 2.1; 2.3)

Книга подготовлена под редакцией кандидата педагогических наук А. Е. Горбушина

Ответственный редактор Ю. А. Сауров

О-28 Отдел обучения в структуре фирмы / Под ред А.Е. Горбушина. – Киров: Изд-во Вятского ГПУ, 2000. – 111 с.

В книге представлен опыт организации образовательных процессов в рядовой фирме сферы среднего бизнеса. Книга будет полезна управленцам-практикам, студентам соответствующих специальностей вузов.

© Вятский государственный педагогический университет, 2000

Предисловие

В 1998 году в структуре ОАО Коммерческий центр «Вятский» был создан отдел обучения менеджеров. За два года накоплен определенный опыт работы. В результате теоретического обобщения этого опыта с учетом практики организации образовательных процессов в Вятской торгово-промышленной палате, фирме «Торнадо» и получилась предлагаемая книга. Она призвана помочь в организации образования как универсального механизма совершенствования деятельности персонала.

Новый этап развития фирм сферы малого и среднего бизнеса уже настойчиво требует современных, а зачастую и новых управленческих технологий. Их надо искать, их надо строить, их надо осваивать. А без привлечения научного знания далеко не уедешь. Не случайно востребованной в среде управленцев-практиков и ученых оказалась проведенная по нашей инициативе научно-практическая конференция «Факты и проблемы практики менеджмента» (ноябрь, 1999), на которой работала секция «Вопросы образования в менеджменте и менеджмент в образовании». Наступающий XXI век возвышает человека в качестве основного движителя процессов развития на Земле. Именно в человеке как высшем смысле заключены источники всех ресурсов. Отсюда понятен растущий интерес не просто к обучению, но к образованию менеджеров.

Предлагаемая книга - попытка обосновать, а отчасти и организовать развитие менеджеров рядовой фирмы. Очевидно, что проблем и нерешенных вопросов в этом деле множество, не все они нашли отражение в книге. Авторы и редактор будут и дальше продолжать разрабатывать обозначенную тему и поэтому заинтересованы в сотрудничестве и доброжелательной критике.

А. Е. Горбушин

Введение

Нет никакого сомнения, что в формирующейся модели экономики главная задача работы предприятия – получение прибыли. В конечном итоге самый выгодный механизм получения прибыли – это монополия в широком смысле: монополия в контроле над рынком, в ресурсах, в технологиях, в том числе в технологиях управления и др. Существует тенденция сдвига от монополии материальных ресурсов к монополии нематериальных ресурсов. Последние выражаются в концепциях и технологиях управления, в развитии персонала. Монополия всегда связана с созданием какого-либо уникального конкурентного преимущества и владением им.

Экономическая среда современного мира быстро меняется, особенно растут темпы развития информационных технологий. В этих условиях успешная фирма вынуждена быстро, порою радикально, меняться. Это же самое требуется и от рабочих и менеджеров. Они должны быть готовы работать творчески, изобретательно, способны совершенствовать свою подготовку, менять специальность и др. Меняется и установка на обучение: от эпизодического на постоянное, от обучения на образование, от средства к цели... Процесс обучения для менеджера становится формой жизни, формой профессиональной деятельности. И он в нем получает лучшее понимание действительности и деятельности своей фирмы, новые знания и умения, новые цели и смыслы, новое окружение. В итоге по-новому строится карьера, по-новому осуществляется профессиональная деятельность.

Фактически всегда конкурентное преимущество – продукт интеллектуального творчества, вот почему так важно создание и инициирование новых систем, процессов поиска, генерирования нового в различных сферах (производственная, управление персоналом, делового и личностного общения и др.). Новое создается как побочный продукт способности слушать, слышать мир, рефлексировать мир внутри и вне себя. Эффективность в создании нового в конечном итоге определяется качеством образовательных процессов, то есть качеством передачи и генерирования опыта рода. Процесс передачи опыта рода и есть отчасти процесс присвоения культуры. Определенные образовательные процессы создают среду, в которой из совокупности новых решений вырастают новые цели, радикально преобразующие предприятие. Перспективная, новая, сильная, правильно выстроенная цель сама по себе оказывается важнейшим ресурсом. Она способна строить новый продукт, либо преобразовывать старый, но с более высокой эффективностью, что в конечном итоге увеличивает прибыль. Не случайно в теории утверждается: хорошо и правильно поставленная цель содержит ресурсы в себе самой. Она создает потенциал, напряжение между реальностью и будущим, и чем сильнее потенциал, напряжение, тем сильнее ее важность, «ресурсность» самой по себе. Образовательные процессы в обозначенном выше смысле определяют как развитие личности, по большому счету ее самопостроение, так и развитие предприятия на основе производства, создания, присвоения новых смыслов. Таким образом, они оказываются системообразующими и в этом смысле продуктивными для любой организации.

Передача опыта рода может принимать форму лично нового, индивидуально-го открытия, хотя в истории культуры это уже где-то может существовать. Но появление этого субъективно нового не случайно, оно проявляется во вполне определенных механизмах и формах индивидуального бытия. И эти механизмы и формы тоже являются частью опыта рода. Фактически опыт рода воспроизводит сам себя в индивидуальной жизни личности. Но для личности он принимает форму личного открытия, прорыва. И в какой-то момент это субъективно новое может стать и объективно новым для всего общества: «один маленький шаг человека определяет огромный скачок человечества». Человеческое открытие в личном бытии фактически является случайной флуктуацией на фоне всего бытия человечества, но именно эта флуктуация (факт наличия) определяет возможность нового будущего, новый виток развития всего человечества. И отдельные факты творчества являются фактами новизны, мелкими флуктуациями, которые готовят возможное развитие. Факт личного бытия становится основой факта жизни общества, факт личного бытия лежит в основе развития общества. Отсюда факт личного бытия сотрудника - есть факт жизни предприятия и основа факторов либо развития, либо деградации предприятия.

Механизмы инициирования и функционирования образовательных процессов, выраженные, в частности, в технологиях управления, в регламентах, в формах, в конкретных технологиях управления, в регламентах поведения, взаимодействия, в технологиях обучения позволяют поддерживать целостность предприятия в процессах его динамического развития. Целостность предприятия во взаимодействии с внешней средой по большому счету также во многом определяется специально организованными образовательными процессами: обмен информацией, поиск единомышленников во внешней среде и т.д. Любая рекламная компания в этом смысле по форме является образовательным процессом. Нуждаются в сознательном регулировании образовательные процессы с негативными последствиями как в отношении отдельных индивидуумов, так и во взаимоотношениях организаций (например, искажение или дозирование информации, ошибки в приеме информации).

Для эффективного функционирования образовательных процессов внутри фирмы их механизмы на макро- и микро (индивидуальном) уровнях должны быть аналогичны структуре процессов управления. Несомненно, доминирующим является движение знаний от абстрактного к конкретному, от конкретного к абстрактному и обратно. Такая инвариантная структура образовательного процесса требует и определенных управленческих структур, регламентных процедур их деятельности.

Пока факт индивидуального понимания не стал фактом понимания коллективного – образовательного процесса на уровне предприятия нет. Если в индивидуальном познании человека знания не стали пониманием, не встроились в его личный внутренний опыт, не реализовались сознательно в поведении, то и об образовании человека говорить нельзя. Отдел обучения для реализации такого смысла - это форма, механизм передачи и создания, инициирования, генерирования механизмов внутренней передачи, производства опыта как индивидуального, так и коллективного.

Организация отдела обучения в структуре фирмы не благотворительная акция. На определенном этапе развития организации это попытка более эффективного использования основного ресурса – человека. Надо управлять развитием, образованием менеджера, в некоторых случаях это необходимо дозировать как любое другое средство для получения прибыли.

Глава 1. Проблема функционирования отдела обучения в структуре фирмы

... Мы живем не для того, чтобы зарабатывать деньги, а для того, чтобы жить. Жизнь выше денег.

*П.Ф. Кантерев,
педагог*

Без осознания смыслов, а таким образом и определения актуальности образовательной деятельности в системе реального производства товаров и услуг, уже трудно представить перспективы развития современного бизнеса. В этом деле консолидация усилий ученых и практиков принимает форму прямого социального заказа. В главе обозначены позиции авторов книги по сформулированной проблеме.

1.1. Проблема образования персонала в деятельности фирмы

За последние сто лет бурное развитие менеджмента на Западе доказывает продуктивность информационно-образовательного обслуживания деятельности фирмы. Именно на этой основе создан целый ряд успешно функционирующих моделей управления: «научный менеджмент», «администрирование», модель управления с позиции человеческого фактора, «количественный» подход, системный подход, структурно-функциональный и ситуационный подходы, подход с позиции корпоративной культуры (когда предприятие понимается как открытая социальная система, воспринимающая конкурента как партнера в широком смысле). В настоящее время процветают лишь те компании, где реализованы принципы связи науки и производства, быстроты реагирования на внешние воздействия рынка, творческой атмосферы для сотрудника, менеджмент знаний и др. Эффективность реализации данных принципов напрямую связана с личностью, ее образовательным потенциалом, её развитием. Вот почему системы формирования и управления данными качествами менеджеров весьма существенны для эффективного функционирования предприятия. Важнейшим механизмом такого управления является организация образовательных процессов. Их существование (функционирование) происходит в определенной образовательной системе (в каждом случае конкретной), в условиях определенной образовательной среды. Потому актуальны задачи построения таких образовательных систем и изучения закономерностей их функционирования.

По-видимому, первый шаг в построении соответствующей образовательной системы - это определение моделей менеджера данной области производства. Очевидно, что их может быть несколько в зависимости от цели, средств описания и др. Но основой, фундаментом, ориентиром в выполнении таких построений являются общие представления о развитии человека (см. табл. 1).

Источники:

- Природные задатки (условия)
- Среда (социальная, природная)
- Взаимодействие с людьми
- Деятельность (по преобразованию мира и себя)


**РАЗВИТИЕ
ЧЕЛОВЕКА как**

- Индивида
- Субъекта
- Личности
- Индивидуальности



Определения: а) реализация внутренне присущих свойств;
б) количественное и качественное изменение свойств под действием внешних и внутренних факторов

**Процессы развития**
**Естественно- Социально- Социально-
культурные культурные психологические**

- Физиологические и физические - Сексуальные - Трудовые	- Интеллектуальные: восприятия, памяти, представлений, мышления (познавательных операций) - Социальные: социальное взаимодействие как стихийный процесс (сотрудничество, диалог, соглашение, подавление, опека и др.); воспитание; коллективная трудовая деятельность - Чувственно-нравственное	- Саморегуляция: самоопределение, самоцелеполагание, самореализация, самоконтроль - Общение - Самопознание, рефлексия
---	---	---

Можно согласиться с тем, что развитие человека осуществляется одновременно в трех формах: а) как естественный процесс созревания и роста психических качеств, б) как процесс культурной деятельности присвоения, в) как процесс становления саморазвития, самоуправления (В.И.Слободчиков и др.). Два последних процесса непосредственно учитываются (организуются) в деятельности отдела обучения. На этой основе далее осуществляется конкретизация представлений. Например, с нашей точки зрения существенным является формирование современного стиля бизнес-мышления. Формирование мышления и мировоззрения такой ключевой фигуры современного производства, как управляющий сферы малого бизнеса, является актуальной и с точки зрения теории, и с точки зрения практики. Менеджер среднего звена – это уже почти массовая профессия. А от позиции руководителя-собственника зависит не только финансовое, но и социальное благополучие данного предприятия.

Понятно, что при построении профессиограммы важно определить основные черты мышления менеджера. Ниже приводятся фундаментальные черты стиля мышления современного менеджера (см. табл. 2). В науке под стилем мышления понимают нормы научного подхода к исследованию (познанию) и его результатам. На практике стиль мышления проявляется в предметно-преобразующей деятельности.

Принципиальным при организации образовательных процессов является экспериментальное изучение тех или иных качеств менеджера, предварительно выделяемых теоретически. Ниже приведен материал изучения: а) представлений менеджеров о приоритетных качествах современного управленца, б) иерархии потребностей (по А. Маслоу) менеджеров (см.: Сборник психологических тестов. – М.: АНХ, 1987). В первом случае респондентам предлагалось проранжировать качества директора, менеджера и подчиненного в порядке важности для управленческой деятельности. Качества, предлагаемые респондентам, можно разделить на три группы: а) качества, необходимые для работы и связанные с умениями эффективно работать в данной профессиональной области: образование, профессионализм; б) социально-психологические и педагогические качества, наличие которых необходимо для успешной работы: умение создать коллектив, найти подход к людям; в) интеллектуальные и нравственные качества, которые важны, но с требованиями производства напрямую не связаны: ум, порядочность, честность.

СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА

- **Научно-практический рационализм:**

признание объективности и познаваемости мира, конкретность решений и действий и др.

- **Признание динамически развивающегося мира, связей и взаимоотношений**
- **Сочетание демократического и авторитарного стилей управления**
- Использование **системного подхода** в познании объектов и процессов, в выработке решений
- **Множественность описания**, объяснения (языки, средства, модели), разнообразие действий и приемов, последовательное приближение к истине (к точности описания)
- Понимание **границ знания** во всех его формах (факты, представления, понятия, связи, интерпретации и др.); приближенность любого описания или объяснения

В литературе выделяется примерно одна и та же группа качеств, важных для успешной управленческой деятельности, но ранжируются эти качества по-разному. В частности, интересны результаты опроса 1016 европейских менеджеров высшего и среднего звена по выделению рейтинга ряда качеств: формирование эффективной команды, способность слушать, самостоятельное принятие решений, удержание хороших людей, окружение надежными людьми, энергичность, способность к инновациям, умение видеть проблемы, высокие этические масштабы, сильный облик, сила воли (см.: Аппенянский А.И. Человек и бизнес: Путь к совершенству. – М.: «Alter ego», 1995). Из этой группы выделялось одно всеми признаваемое и сущностное для менеджера качество – умение создать коллектив (команду). Нам было важно увидеть, на каком месте окажется данное качество среди других, проанализировать, развита ли у

менеджеров рефлексия собственной деятельности и выделяется ли данное качество как значимое для управленческой деятельности. Также было важно узнать, на каком месте среди других качеств окажется образование. Наряду с вышеперечисленными мы использовали качества-«провокаторы»: напористость, жесткость.

Всего было опрошено 114 менеджеров и 243 респондента иной сферы деятельности (студенты, школьники и др.). Вес определялся так: брали общую сумму рейтинга и делили на число отвечающих. В целом были получены следующие результаты.

Группа менеджеров Контрольная группа

Качества директора	Рейтинг	Вес	Рейтинг	Вес
Умение создать коллектив	1	2,75	2	3,43
Ум	2	2,97	1	3,15
Профессионализм	3	3,78	3	3,52
Порядочность	5	4,82,	6	5,6
Честность	7	5,94	7	6,15
Умение находить подход к людям	4	4,63	5	5,05
Образование	6	5,25	4	4,60
Напористость	8	6,43	8	6,57
Жесткость	9	7,61	9	7,22

Качества менеджера	Рейтинг	Вес	Рейтинг	Вес
Умение создать коллектив	7	5,81	5	4,51
Ум	2	3,12	2	3,55
Профессионализм	1	2,13	1	2,99
Порядочность	5	5,11	7	5,87
Честность	6	5,75	8	6,23
Умение находить подход к людям	3	4,09	3	3,72
Образование	4	4,44	4	4,30
Напористость	8	5,91	6	5,73
Жесткость	9	7,80	9	7,93

Качества подчиненного	Рейтинг	Вес	Рейтинг	Вес
Умение создать коллектив	8	6,34	8	7,02
Ум	2	3,11	3	3,91
Профессионализм	1	1,79	1	2,32
Порядочность	4	3,30	5	4,38
Честность	3	3,18	4	4,16
Умение находить подход к людям	6	4,93	6	5,75
Образование	5	4,00	2	3,74
Напористость	7	4,99	7	5,84
Жесткость	9	7,00	9	7,69

Кратко интерпретируем полученные экспериментальные данные. Прежде всего, обратим внимание на то, что вес качества показывает единодушие

респондентов при определении рейтинга (места) данного качества. Чем меньше отклонение веса от рейтинга, тем единодушнее была оценка. Если исключить из рассмотрения два последних качества, то всего из 21 качества рейтинги менеджеров и непрофессионалов совпали в 8 случаях, причем только в половине этих случаев менеджеры отвечали увереннее. Увереннее всего менеджеры выделяют умение находить подход к людям у директора, порядочность у менеджеров, честность у подчиненных. Только у менеджеров практически единодушно выделяется образование, причем рейтинг образования у менеджеров выше рейтинга порядочности.

Обобщая все ответы респондентов относительно важных качеств для **директора**, мы получили такой набор: на первое место вышло умение создать коллектив, на второе – ум и на третье - профессионализм. В разных группах респондентов данные качества менялись местами, но именно они всеми были признаны как наиболее важные. Для **менеджера** набор получился следующий: профессионализм, умение находить подход к людям, ум; для **подчиненного** - профессионализм, ум, образование. Показательно, что в значимый перечень качеств для директора, менеджера и подчиненного попало такое качество, как **ум**. На наш взгляд, это говорит о том, что менеджеры в своей работе постоянно сталкиваются с проблемами, для решения которых готового, четкого алгоритма по их оценке нет. Поэтому немаловажное значение приобретают общие интеллектуальные способности.

Несколько неожиданными оказались следующие данные: респонденты разного возраста - от школьников до пожилых руководителей (а это разница в возрасте до 50 лет) - ставят управленческие умения для менеджера после ума. **Менеджер воспринимается больше как исполнитель, нежели организатор.** Он должен быть умным, профессиональным решателем конкретных задач, которые перед ним ставит его деятельность, а только потом организатором. В определенной мере, оценивая качества менеджера, респонденты его менеджером не считают. Он исполнитель, но отличающийся от исполнителя рядового. Он имеет свободу выбора, ему необходим ум, но управляет он только собой. Эти выводы совпадают с выводами, полученными в результате опроса менеджеров, проведенного в 1998 году в рамках исследовательского проекта Минэкономики «Экономическая культура высших менеджеров» (Эксперт.-1999. - № 6. - 15 февр.).

Рейтинги **порядочности и честности** оказались выше всего у подчиненных и примерно одинаковыми для менеджера и директора. По нашему мнению, эти качества работника получили более высокий рейтинг потому, что объем и особенно качество выполняемой им работы зависит не только от четких инструкций, которые он получает, но и от его личного отношения к делу. А отношение к работе – это качество в значительной степени психологическое. Оно связано с его общими нравственными качествами. Можно одно и то же дело выполнить с разной тщательностью. К тому же есть производственные циклы, где халатность работника будет видна лишь спустя значительное время. Существует достаточно много производств, где присутствует коллективная ответственность бригады (например, коллективная материальная ответственность смены в продуктовом магазине). В таких случаях элемент

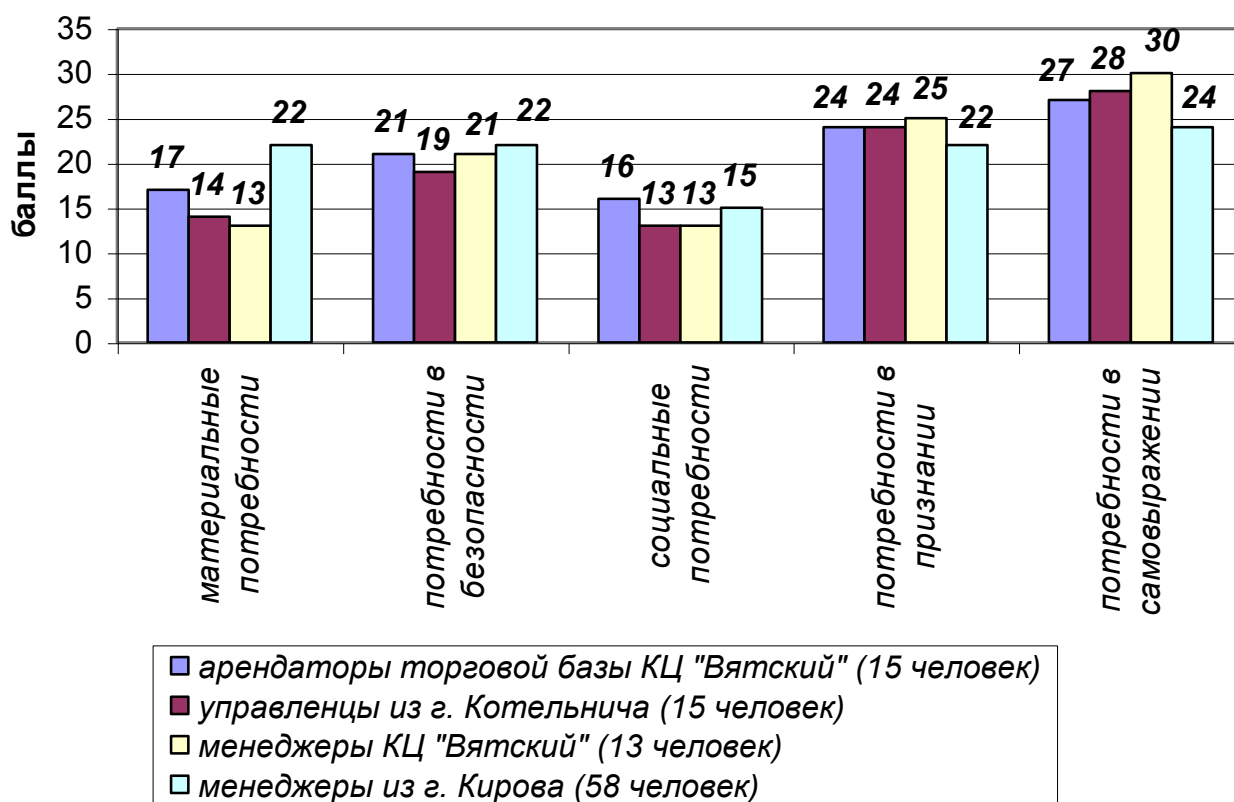
доверия имеет большое значение. Наиболее высок рейтинг этих качеств для директора и менеджера оказался среди представителей малого бизнеса. Видимо, именно в малом бизнесе эти качества более востребованы, чем в среднем.

Образование как фактор успеха в жизни заняло высокий рейтинг, а в качестве важного качества для директора - низкий. Наиболее высокий рейтинг образование получило у менеджера. Может быть, для успеха важен просто образовательный ценз? Настораживает, что как постоянное качество оно в производстве не востребовано. Причем для директора оно оказывается менее востребованным, чем для менеджера. И это, по всей видимости, связано с тем, что задачи, встающие перед директором, образованием не решаются. Может быть, образование отождествляется только с решением формальных, репродуктивных задач? Имеющие разное место работы менеджеры по-разному определяют важность такого качества, как образование: образование более востребовано там, где действуют образовательные системы.

Работа для менеджеров - значимый фактор. Менеджер хотел бы в ней найти самовыражение, быть признанным, но работа является и источником фрустрации. Он испытывает на работе состояние неуверенности, тревоги, раздражения, страха наказания. Иначе говоря, работа значима для него, но именно в ней менеджер имеет постоянный источник раздражения. Причем здесь речь идет о ведущих сотрудниках, которые молоды, полны сил, а их основная потребность - это потребность в самореализации. Одним из средств решения этой проблемы видятся различные виды образовательной деятельности.

Общий анализ показывает, что **потребность в самовыражении** является наиболее актуальной потребностью менеджеров. Она чаще всего находится в зоне либо полного, либо частичного неудовлетворения. И это не зависит от успеха или неуспеха деятельности менеджера, от его места в иерархии управления, от возраста. Данная потребность доминирует по сравнению с материальными потребностями независимо от того, сколько менеджер зарабатывает.

Степень удовлетворенности основных потребностей менеджеров



зона удовлетворенности от 0 до 14

зона частичной неудовлетворенности от 14 до 28

Обсуждение проблемы образования в деятельности фирмы позволяет, с одной стороны, сделать некоторые выводы, с другой - сформулировать некоторые теоретические предположения:

1. Работа менеджера-руководителя должна включать социально-педагогическую составляющую деятельности. В частности, он должен владеть педагогическими технологиями специальной работы по созданию коллектива-команды, по воспитанию работников. Продуктивной в деятельности предприятия может оказаться психологическая служба, которая могла бы выполнять функции по организации обратной связи и компенсации психологической неграмотности во взаимоотношениях трудового коллектива и менеджеров.

2. Предприятие, на котором образование имеет высокий рейтинг среди менеджеров, и где реализуются соответствующие программы (например, существует специальный отдел обучения сотрудников), имеет потенциал быть более эффективным в экономическом плане. Такие предприятия легче перестраиваются, мобильнее в поиске технологических решений и др.

3. В целом построение постоянно и динамично функционирующей образовательной системы на предприятии может оказаться важным средством

его развития. При построении внутрифирменной системы образования менеджеров, по-видимому, нужно опираться на следующие **принципы**:

- Системообразующим принципом (фактором) при организации образовательной деятельности является подчинение её целей целям (миссии) фирмы. Формой представления целей образовательной деятельности является профессиограмма, другие регламенты деятельности.
- Необходимо формирование единого образовательного пространства фирмы (комплекс составляющих: общение, содержание программ, построение индивидуальных образовательных траекторий, традиции и др.). Обязательна связь образовательной среды фирмы с региональными образовательными системами.
- Ориентир на достижение личностного развития субъектов образовательной деятельности, в том числе каждого отдельного менеджера; сочетание производственных и личных интересов. При этом образованность субъекта выражается в постижении мира посредством освоения смыслов, значений, ценностей, а общими показателями являются самопознание, самоопределение, самореализация.
- Целесообразна блочно-модульная система при построении содержания обучения, сочетающая инвариантные и вариативные (остро актуальные) вопросы. Сочетание в содержании обучения методологических, предметных (управление), технологических, социокультурных знаний. Представление содержания в разных формах (словесная, графическая, знаковая и др.) и видах деятельности.
- Обеспечение технологичности при организации процессов обучения. Учет коллективного характера обучения и индивидуального темпа усвоения; накопительная система оценки и контроля достижений.

1.2. Из опыта создания и развития отдела обучения

К концу 1998 года фактически завершилась санация ОАО КЦ «Вятский»: была изменена организационная структура, сменилось около 80 % управленцев, изменилось штатное расписание, поставлены новые цели в работе. Если новый кадровый состав и не имел еще навыка работы в команде, то уже нуждался в умении «говорить на одном языке». Возникла потребность в едином понимании управленческих действий.

В ноябре 1997 года на предприятии появилась книга «Семь нот менеджмента», сыгравшая важную роль в организации первых занятий для менеджеров. Мы начали собираться по пятницам в конце рабочего дня в кабинете генерального директора. С самого начала стремились создать доброжелательную атмосферу общения. В течение полутора-двух часов обсуждали, что из этой книги и как можно применить в нашей работе. Так постепенно разобрали каждую главу книги, всякий раз открывая для себя новые горизонты в работе. В какой-то момент «пятничные» занятия были объявлены руководством обязательными для всех управленцев компании. Сотрудники отнеслись к этой инициативе руководства настороженно. На занятиях были замкнуты, старались отмалчиваться, а если выступали, то очень скованно, по бумажке. В этот же период на предприятии внедрялись новые формы управления: структура предприятия стала дивизиональной, налаживался процесс бюджетирования, проводилась автоматизация бухгалтерии и т.д. Поскольку данные изменения вводились сверху по приказу, то было важно вовлечь руководителей дивизионов в эти процессы. На учебных занятиях к ним приходило понимание управленческих категорий, целей происходящих перемен.

Первого января 1999 года приказом генерального директора на предприятии создается отдел обучения. Перед ним были поставлены следующие задачи: отслеживание уровня образования, подготовки, переподготовки каждого менеджера; организация внутрифирменного обучения, составление программ внутрифирменного обучения; поиск преподавателей; информирование персонала о предстоящих учебных мероприятиях (как внутрифирменных, так и внешних); формирование и ведение библиотеки предприятия.

Первый этап работы отдела обучения был периодом становления, когда ещё не было полной ясности в том, что такое «отдел обучения», как он должен функционировать, каковы принципы деятельности отдела. Много раз пришлось ломать голову над составлением учебных программ, планов занятий при отсутствии доступной литературы по интересующим вопросам. Труды корифеев отечественной педагогики не могли дать ответы на многочисленные «что? почему? как?». Итак, к концу января менеджеры познакомились со всеми главами «Семи нот...». И стало ясно, что обучение необходимо продолжать, поскольку знаний катастрофически не хватало, причем не только в области управления. На чем же остановить выбор? Этот выбор мы предложили сделать самим управленцам. Провели опрос о темах, наиболее интересных для них, и получили своеобразный план действий на ближайшие десять недель. Наибольший интерес вызвали вопросы, касающиеся управления персоналом. Это та область знаний в менеджменте, которая является не менее важной, чем, например, управление финансами, управление качеством и др. Наши управленцы сталкиваются с этими вопросами

ежечасно. Сделав выбор в пользу этих тем, они подтвердили понимание их важности и свою недостаточную компетентность в этих вопросах. Темы распределили между «учащимися». Часть из них упорно отказывалась взяться за подготовку сообщения по теме. Как выяснилось позднее, для некоторых является почти непреодолимым препятствием необходимость выступать перед коллегами. Оказалось, что нашим менеджерам очень сложно находиться даже перед небольшой аудиторией, состоящей из знакомых им людей. Ясно, что у многих навыки публичного выступления почти отсутствуют. А ведь умение четко формулировать и выражать свои мысли на публике есть один из важнейших рабочих инструментов менеджера. По окончании занятия слушатели анонимно выставляли на специальных бланках оценку занятию в целом, оценку выступавшему. Выводилась средняя оценка, она фиксировалась по каждому занятию... Итак, в течение десяти недель по пятницам у нас проходили дискуссии, во время которых слушатели получали полезную информацию, а докладчик учился выступать, рассуждать, отстаивать свое мнение, отвечать на вопросы слушателей, держаться перед аудиторией, то есть происходило обучение деловому взаимодействию. И кроме того, практически было доказано, что любая информация лучше усваивается, если человек проговорит её вслух. Один из управленцев так и сказал после своего выступления: «Я только тогда до конца понял суть вопроса, когда проговорил его вслух и объяснил другим». Кроме групповых дискуссий на занятиях стали широко применяться и другие общеизвестные методы обучения. Постепенно стали появляться и ростки диалога, совместного поиска смыслов.

В марте 1999 года возникла производственная необходимость в организации обучения менеджеров основам бухгалтерского учета. Мы разработали программу курса с учетом наших потребностей, пригласили преподавателей из Кировского филиала МГЭИ. Занятия проводились только по выходным с 9 до 13 часов, что было обусловлено высокой загруженностью наших управленцев в будние дни, да и степень усвоения учебного материала по утрам выше. В конце мая провели зачет по пройденному курсу, который из двадцати человек с первого раза не сдали четверо, а еще четыре человека вообще не явились (по разным причинам). Естественно, санкции к нарушителям не применялись, но информация о неявке и несданном зачете была взята на заметку. Тот факт, что некоторые менеджеры без уважительных причин не явились на сдачу зачета по пройденному курсу, еще раз подтвердил наше мнение о том, что не все методы обучения, которые нам известны из курса классической педагогики, применимы в обучении взрослых, загруженных людей.

Почти сразу стало практиковаться обучение, имеющее целью общее развитие менеджеров по их индивидуальным запросам. Так, в начале года по инициативе нескольких человек был приглашен преподаватель английского языка. Группа из восьми человек, прозанимавшись полгода, прекратила свое существование. По-видимому, занятия подобного рода (на добровольной основе) должны оплачиваться не только предприятием, но и самими учащимися. К бесплатным урокам английского языка сложилось отношение «хочу – пойду, а не хочу – не пойду». В результате – предприятие платит преподавателю, а ученики, регулярно пропуская занятия, знаний не получают.

Лето 1999 года для части наших учащихся было свободно от каких бы то ни было занятий. Другая часть три месяца углубляла свои знания в области компьютерной грамоты (WORD, EXEL, 1C). Особенно старались бухгалтеры, которые не только получили новые знания по специальной бухгалтерской программе, но и научились пользоваться текстовым и табличным редактором.

Учебный план внутрифирменного обучения на 1999-2000 учебный год, а с него начался уже второй этап деятельности отдела обучения, обсуждался на заседаниях научной лаборатории «Проблемы теории и практики управления». Всему процессу образования решено было придать большую плановость. Часть времени первого полугодия была посвящена проблемам управления качеством, а другая, большая по времени, – социально-психологическому тренингу общения менеджеров, который провела штатный психолог фирмы. Во втором полугодии в основном проходили занятия общеобразовательной направленности: цикл бесед-семинаров «Современная научная картина мира и бизнес-мышление», в содержание которого вошли темы: «Универсальный эволюционизм» (по книге Никиты Моисеева «Расставание с простотой»), «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании» (по одноименной книге Р. Уотермена). Кроме этого два занятия провели сотрудники отдела маркетинга: «Имидж фирмы» и «Психологические исследования в маркетинге». А финальное занятие «Состояние незнания в бизнес-мышлении. Развитие критического мышления» прошло в форме деловой игры.

В эти годы продолжалось освоение и такой формы образования, как участие в семинарах. Был выработан механизм направления сотрудников на семинары, проходящие в других городах. Поступающая на предприятие информация об обучении вывешивается на доску объявлений, а информация для узких специалистов (например, для бухгалтеров или юристов) доводится до их сведения напрямую. Сотрудник, желающий учиться, пишет на имя начальника отдела обучения заявление о направлении на конкретное учебное мероприятие. Заявление согласуется с непосредственным начальником этого сотрудника. После учебы работник представляет в отдел обучения отзыв о пройденной учебе. На первый взгляд может показаться, что заявление, отзыв об учебе – это лишние бумаги. На деле же они позволяют вести учет мероприятий, на которых побывали наши сотрудники, анализировать по их отзывам уровень проведения семинаров, делать выводы о целесообразности направления других работников на семинары одного и того же лектора или ведущего семинара, а также отслеживать процесс повышения квалификации сотрудников, их инициативность в этом процессе.

С началом еженедельных занятий резко возрос спрос управленцев на литературу. К моменту создания отдела обучения на предприятии уже существовала небольшая библиотека, состоящая в основном из книг по бухгалтерскому учету, сборников нормативных правовых актов, технических справочников. На сегодняшний день библиотека предприятия насчитывает более семисот наименований книг, среди которых много изданий по менеджменту, экономике, психологии, педагогике, маркетингу, праву, философии, делопроизводству, этике, истории. Особое место в библиотеке занимает художественная литература. Доступ к книгам предприятия свободный. Любой работник, не только управленец, может ими пользоваться. Библиотека пополняется за счет средств предприятия ежемесячно

на 10-20 наименований. Книги приобретаются как по просьбе работников, так и на усмотрение начальника отдела обучения.

Какие же итоги можно подвести после почти двух лет работы отдела обучения на нашем предприятии? Приведем наиболее очевидные выводы.

1. На предприятии невозможно механическое применение методов обучения, используемых в вузе, школе. Регулярные занятия доказали нам, насколько мы мало знаем. Постоянный процесс обучения подталкивает менеджеров к самообразованию.

2. Обучение должно быть дифференцировано по сложности, содержанию, формам и методам в зависимости от того, менеджер какого уровня управления участвует в обучении.

3. Сотрудники на занятиях получают знания, важные как для профессионального, так и для личностного развития. Развивается способность к самоанализу, а, следовательно, снижается возможность ошибок в работе.

4. Именно на занятиях встречаются и общаются люди, рабочие функции которых нигде не пересекаются. По мнению наших работников, занятия способствуют формированию единой команды, чувства единения между сотрудниками разных подразделений.

5. Но пока на каждом занятии, тема которого напрямую не связана с профессиональной деятельностью, нашим учащимся необходимо объяснение, что личностный рост менеджера не менее, если даже не более, важен, чем рост профессиональный. Ибо человек, обладающий широким кругозором, способен поднестись над любой проблемой, чаще способен найти ее нестандартное решение.

Методологической основой исследования образовательных процессов в деятельности фирмы являются следующие теоретические концепции и представления:

- *положения системного и деятельностного подходов в применении к организации образовательных процессов (Б.Г. Ананьев, Л.С. Выготский, П.Я. Гальперин, В.В. Давыдов, Б.Г. Юдин и др.);*
- *теории социально-педагогического проектирования (Н.А. Алексеев, В.П. Беспалько, М.И. Рожков, В.А. Сластенин, В.И. Слободчиков, П.И. Третьяков, В.З. Юсупов и др.);*
- *концепции непрерывного образования (В.С. Леднев, А.М. Новиков и др.) и концепции содержания образования (В.В. Краевский, И.Я. Лернер, М.Н. Скаткин и др.);*
- *концепции совершенствования подготовки специалиста-профессионала (Ю.В. Варданян, Л.А. Волович, В.А. Ермоленко, Г.В. Мухамедзянова и др.);*
- *концепции развития личности в образовательном процессе (Ш.А. Амонашвили, А.Г. Асмолов, Л.П. Буева, Б.Д. Гершунский, А.В. Мудрик, В.В. Рубцов и др.).*

1.3. Образовательные процессы и стратегия развития фирмы

Для создания теоретического основания с целью более успешного построения технологий обучения следует не просто обозначить смыслы образования в деятельности фирмы, но в дополнение к ранее сказанному подробнее расшифровать сам образовательный процесс.

Образование как предмет изучения обычно рассматривают а) как систему, б) как процесс, в) как индивидуальный и коллективный результат этого процесса (И.А.Зимняя). Причем для раскрытия сущности образования рассматривают его именно как процесс: формирования личности (Л.Клинберг), всеобщей общественной формы развития человека (А.В.Мудрик), процесса передачи социально значимого опыта (В.З.Юсупов) и др. При анализе образовательного процесса важно с самого начала четко обозначить его рассмотрение как а) объяснительного принципа, б) предмета изучения, который и надо построить. Последнее прежде всего и интересует практиков.

Очевидно, что образовательные процессы реально существуют; стихийные выражают суть человека, организованные - суть общества. С самой общей точки зрения понятийный ряд процессов выглядит так: социализация - образование – воспитание – обучение. На практике понятия «социализация» и «образование» определяют как неразлично близкие: «Социализация – развитие и реализация человека на протяжении всей жизни в процессе усвоения и воспроизводства культуры общества» (А.В.Мудрик, 1997, с.26). Вот более развернутое определение: «Образование – средство трансляции культуры, овладевая которым человек не только адаптируется к условиям постоянно меняющегося социума, но и становится способным к неадаптивной активности, позволяющей выходить за пределы заданного, развивать собственную субъективность и приумножать потенциал мировой цивилизации» (А.М.Мудрик, 1999, с. 139-140).

Хотя воспитание в широком смысле часто также понимают как образование, но, по нашему мнению, это понятие все же следует определять уже по смыслу. Ещё одно видовое понятие – педагогический процесс: «Специально организованное взаимодействие педагогов и воспитанников... по поводу содержания образования с использованием средств обучения и воспитания... с целью решения задач образования, направленных как на удовлетворение потребностей общества, так и самой личности в её развитии и самореализации» (В.А.Сластенин). Значит, педагогический процесс – это организованный образовательный процесс. Ш.А.Амонашвили так определяет связь рассматриваемых понятий: «Как видите, я говорю не о процессе обучения, ибо это – традиционный подход; школа уничтожена обучением, да ещё и авторитарным; я говорю о более важном – об образовательном процессе, включающем воспитание, в качестве опережающего, вслед которого идут обучение и развитие, в результате которых происходит просвещение» (с. 225). Здесь фактически подчеркивается содержательное превосходство образования.

Итак, суть образовательного процесса - в организации (создании, управлении и др.) развития субъекта. Наиболее типичным субъектом является человек, хотя для нас интересен в качестве субъекта и весь коллектив фирмы. Его развитие выражается в существовании естественно-культурных (трудовые, физические и

др.), социально-культурных (интеллектуальные и др.), социально-психологических (саморегуляция, общение и др.) процессов (В.И.Слободчиков и др.). Причем психологи склоняются к тому, что «не присвоение человеческих способностей, а их творение» приводит к развитию человека. В случае стихийного образовательного процесса роль «организатора» играют потребности, нравственные ценности, смыслы. Для такого субъекта, как «всё общество», образовательные процессы – это единственная форма существования (в бесконечном воспроизводстве) культуры. В деятельности фирмы это может находить проявление в формах корпоративной культуры.

При анализе и организации образовательного процесса можно использовать разные схемы: а) выделить по внешней организации (цели) и субъектам процесса две его составляющих – преподавание и учение; б) выделить процессы по объектам усвоения – воспитание и обучение; в) выделить разные по характеру формы деятельности - предметную, творческую, совместную деятельность и др.; г) выделить составляющие процесса по его микромеханизму - мотивы, мышление, познавательные операции, общение. Важной для практики схемой анализа образовательных процессов, отражающей в той или иной степени этапы процесса, являются технологии обучения (В.П.Беспалько, М.В.Кларин), различные циклы обучения, например в виде схемы «факты - модель - следствия - эксперимент или опыт». Фактически подобные схемы задают понимание образовательного процесса как определенную форму (в частности, организационную) усвоения культуры, «опыта рода». Продуктивным является использование принципа деятельности при построении образовательных процессов, в этом случае все процессы описываются на языке деятельности. В некоторых случаях возможным является описание (и организация) образовательных процессов как информационных.

При богатстве схем для анализа возникает потребность выделить генетически исходную схему, а в ней - исходную «клеточку». Есть основание считать, что такую роль сможет сыграть понятие «общение». По-видимому, это исторически и генетически первичная форма взаимодействия людей. С неё начинаются процессы социализации, параллельно и позднее - образовательные процессы. С точки зрения практики бизнеса роль общения трудно переоценить. Остается на этой основе построить эффективные технологии обучения. Для этого необходимо ответить на вопросы: Как должен протекать тот или иной образовательный процесс? Каковы средства его организации? Каковы его закономерности? В организационно-практическом плане речь идет о подборе и использовании средств организации образовательных процессов, средств измерения результатов и др. Реализация этой программы для случая деятельности фирмы является одной из целей деятельности отдела обучения.

Остановимся на вопросе, который принципиален для организации образовательных процессов на производстве. Он может быть сформулирован так: каждый сотрудник не просто выполняет работу, но и решает определенную проблему. Он должен быть всегда готов к этому. Отсюда и требования к качествам менеджера. Самое важное здесь - знать и постоянно помнить, какова главная стратегическая цель предприятия. Все остальные цели или задачи для менеджеров уже вытекают из нее. В менеджменте есть несколько базовых теорий

для решения проблем: целевое управление, функциональное управление, количественное управление, психологический подход, ситуационный подход, подход с позиции внутрифирменной культуры предприятия. К настоящему времени мировая практика освоила все эти подходы.

Покажем на примере целевого подхода к управлению необходимость систематического обучения практикующих в рамках этого подхода менеджеров. В целом схема целевого управления выглядит следующим образом: вверху находится сформулированная главная, стратегическая цель, она делится на несколько второстепенных целей, каждая мелкая цель расходуется на еще более мелкие подцели и так далее. В результате мы получаем так называемое "дерево целей". Внизу оказывается какая-то элементарная операция, выполняя которую группа или отдельный сотрудник способствуют осуществлению главной цели предприятия. Но есть проблемы, решение которых структурировать методом целевого планирования либо очень сложно, либо в принципе нельзя: это сложные, творческие, неформализуемые задачи. Например, прогнозирование будущего, создание нового товара или новой услуги. Но можно попытаться формализовать задачу, и это повысит шансы ее решения. Количество задач, которые нельзя формализовать в принципе, мало. Все задачи управления предприятием, бухгалтерского учета, создания организационной структуры, бюджетирования, автоматизации управления в той или иной степени поддаются формализации. Но на практике, хотя бы из-за недостатка времени, возникает много неформальных задач. Для их качественного решения необходима высокая квалификация. И она должна все время поддерживаться на уровне. Порою за внешней простотой формулировок целевого подхода не замечают его трудности и сложности. Самая высокая сложность заключается в правильной формулировке цели. И это легко понять, так как даже от смены слов в предложении меняется смысл, а если эта цель определяет жизнь большого предприятия и важно, чтобы все ее понимали одинаково, то тогда процесс создания цели, ее согласования с высшими менеджерами и ее принятия становится задачей весьма нетривиальной. А если к этому прибавить объективные трудности, связанные с пониманием, куда и как двигаться, с отсутствием долгосрочного прогнозирования, то проблема целеполагания становится очень и очень трудной. Возникает большой соблазн этим не заниматься, либо принять за цели то, что вытекает непосредственно из текущей деятельности предприятия, либо то, что исторически следует из его развития. И первое, и второе и третье опасно. Наш опыт стратегического планирования показывает трудность, сложность и уязвимость практической реализации данного подхода.

Вывод: точно поставленная цель хорошо (долго) стоит; в правильно поставленной цели уже содержатся ресурсы.

Любой принцип, который декларируется в управлении (в том числе и целевое управление), может работать только в определенной системе. Если на предприятии нет регулярного менеджмента, не создана система стимулирования труда и мотивации сотрудников, нет четких должностных инструкций, отсутствует поле согласованных требований персонала и руководства, то, к примеру, делегировать полномочия невозможно или даже вредно. В принципе делегировать полномочия можно лишь до определенного уровня. Это связано с

интеллектуальным развитием персонала и его квалификацией. Есть уровень простого рабочего, который подразумевает, что ни о каком делегировании полномочий не может быть и речи. Для развития фирмы с этой точки зрения необходимо совершенствование всех работников.

И при функциональном подходе к управлению человеческий фактор – один из основных ресурсов. При таком подходе управление идет от общей функции предприятия. Ведется много споров, какая же функция для предприятия является главной. Если мы скажем, что главная функция - это получение прибыли, то встают вопросы: в какой период, на каких рынках, в каком количестве? Не случайно главную функцию предприятия КЦ "Вятский" мы сформулировали следующим образом: "Создание уникальной способности адаптироваться к неопределенной и повышающейся сложности процессов во внешней среде при сохранении эффективности". Образование для обеспечения таких функций становится одним из важнейших средств. Отношение руководителя к персоналу, к проблемам каждого подчиненного зависит не только от общей культуры руководителя, но и от понимания им смысла человеческой жизни, смысла денег, смысла бизнеса, места бизнеса в жизни человека и общества.

Итак, при любой системе управления сотрудник предприятия должен чувствовать, как к нему относятся, воспринимают ли его как самоценную личность независимо от должности, пола, успехов. И если сотрудник чувствует, что он представляет для руководителя ценность как человек, то общий язык им найти гораздо легче. Так на практике и возникает принцип: проблемы сотрудника - это проблемы предприятия. Предприятие заинтересовано, чтобы у сотрудника было как можно меньше личных, семейных и прочих проблем. В нашем случае мы поддерживаем желание сотрудников учиться, грамотно и правильно работать. Методы поддержки могут быть разные: от простого одобрения до активной похвалы перед коллективом на планерке. Есть также и методы наказания: от простого замечания до жесткого выговора с занесением в трудовую книжку. Руководство предприятия сознательно формирует коллектив как команду единомышленников. Но такое состояние коллектива требует все время воспроизводства. Одним из средств этого является образование.

Глава 2. Концепция и содержание работы отдела обучения

*Развитие не только обуславливает
обучение и воспитание, но и само
обусловлено ими.*

*С.П. Рубинштейн,
психолог*

В главе рассматриваются основы теоретических знаний для построения технологий внутрифирменного обучения.

2.1. Концепция деятельности отдела обучения фирмы

Успешное и длительное функционирование отдела обучения невозможно, с одной стороны, без осознанного использования ранее накопленного и теоретически обобщенного опыта, с другой стороны, без опоры на те идеи и положения, которые ежедневно «рождаются» в ходе самой практической деятельности. Ниже приводятся основные положения, лежащие в основе деятельности отдела обучения.

В целом концепцию деятельности отдела обучения можно более или менее системно представить в виде следующих положений:

- Существование идеи и целей функционирования отдела, в том числе сформулированных в Положении об отделе обучения фирмы (см. ниже).
- Наличие ведущих принципов организации обучения. В частности, они должны регулировать: а) организацию личностно-ориентированного образования менеджеров, б) подбор и конструирование содержания обучения, в) использование подходящих методов, приемов и форм организации процесса обучения, г) выбор форм, средств мониторинга достижений слушателей.
- Описание блочно-модульной (или иной) системы обучения менеджеров типичной фирмы малого бизнеса в форме программ, рекомендаций, пособий. (О содержании см. подробнее ниже.)
- Планирование ежегодного законченного образовательного цикла; логика его построения такова: социальный заказ в форме профессиограммы – выделение для данного учебного года актуальных задач – подбор или конструирование программ – планирование занятий (25-30 учебных недель по 2 часа), выбор средств организации усвоения (пособия, таблицы и др.) – определение средств диагностики достижений.
- Описание практики (опыта) обучения менеджеров, в том числе исследование процесса формирования знаний, умений и качеств менеджеров.

Основным нормативным документом, регулирующим деятельность отдела обучения в структуре фирмы, является Положение (см. ниже). В нем в общих чертах должны быть определены организационные и целевые **принципы функционирования Отдела.**

.....1999 г.

ПОЛОЖЕНИЕ
об отделе обучения фирмы КЦ «Вятский»

1. Общие положения

Отдел обучения в структуре фирмы создается и реорганизуется по решению Совета директоров и оформляется соответствующим приказом. Штатное расписание и смета расходов утверждаются ежегодно на основе отчета и планов отдела обучения. В текущей деятельности отдел обучения подчиняется руководству фирмы.

Отдел обучения является структурным подразделением фирмы КЦ «Вятский», цели и результаты его деятельности не должны противоречить общим целям деятельности фирмы. Сотрудники отдела принимаются на работу на контрактной основе, обладают правами согласно действующему законодательству, имеют обязанности согласно занимаемой должности.

Необходимость создания отдела обучения аргументируется следующими положениями: общемировой тенденцией является повышение “интеллектуальности” любого продукта, в том числе и услуг; сохранение социальной стабильности при высокой результативности производства возможно только в условиях постоянного развития, где фактор обучения - один из существенных; имидж и конкурентность продукции предприятия сферы услуг во многом зависит от общекультурной атмосферы его производства; только в соответствующей образовательной среде возможны постоянные, а не просто случайные творческие решения.

2. Цели, задачи и принципы работы отдела обучения

Деятельность отдела обучения направлена на достижение следующих двух основных **целей**:

- содействие своими средствами и возможностями достижению общих целей фирмы;
- совершенствование общего и профессионального развития сотрудников фирмы.

Содержание и формы деятельности отдела обучения определяются, исходя из следующих **принципов** работы:

- деятельность отдела обучения направлена на развитие фирмы в самом общем и широком смысле этого слова, поэтому работа отдела основывается на постоянной координации (изучение и учет связей) действий с другими подразделениями фирмы;
- отдел организует и координирует все виды образовательной деятельности, как коллективной, так и групповой: общее и постоянное внутрифирменное обучение, специальные курсы для отдельных групп,

индивидуальное обучение и др. (см. далее); при этом исходной и принципиальной позицией является необходимость и возможность непрерывного образования всех сотрудников фирмы как эффективного средства развития фирмы и лично каждого работника;

- достижение целей образовательной деятельности возможно при наличии гибкой системы (модульной, непрерывной, интересной и др.) обучения; педагогический принцип «не навреди» прямо учитывается при создании системы обучения; результаты обучения на основе накопительного критерия должны учитываться при оценке деятельности любого сотрудника;
- обучение (в разнообразии форм, программ, результатов) является одним из механизмов согласования интересов коммерческого предприятия и его сотрудников (коллектива, групп или отдельных); в стратегическом плане это метод создания гарантий успешной деятельности фирмы;
- деятельность отдела обучения опирается на научные исследования по методологии, педагогике, психологии, менеджменту; сотрудники отдела ведут исследовательскую работу в обозначенных выше целях.

В качестве основных **задач** на среднесрочную перспективу (два-три года) выделяются следующие: разработка нормативных документов деятельности отдела (концепция, программы, методики и др.); разработка методических материалов (планы занятий, учебные пособия и др.); организация и проведение занятий; накопление, обобщение и распространение опыта работы; освоение деятельности по консалтингу.

3. Заключительные положения

В своей деятельности отдел обучения опирается на материальные ресурсы предприятия, по согласованию с руководством использует помещения и оборудование. Интеллектуальный продукт (особенно экспериментального и аналитического характера), полученный в ходе деятельности отдела, является собственностью фирмы и не может быть передан третьим лицам.

При изменении задач (условий) деятельности фирмы или выполнении поставленных целей отдел обучения может быть реорганизован. Изменение Положения об отделе обучения осуществляется решением совета директоров.

Председатель Совета директоров

Очевидно, что существенным для организации внутрифирменного обучения являются принципы подбора или построения содержания. Они должны давать представление об особенностях такого вида обучения. С учетом сказанного выше можно выделить следующие **принципы**:

- Процесс обучения во всех своих элементах (цели, деятельность преподавания, мотивы, деятельность учения и др.) организуется не по линейному принципу; предполагается освоение образовательного пространства, а не просто достижение конкретных, узких целей.
- Построение программ по трем основным направлениям личной и профессиональной подготовки менеджеров: а) общекультурный блок, б) социально-психологический блок, в) общепрофессиональный блок.
- Подчинение содержания, форм и методов организации обучения задачам формирования заранее определяемых качеств менеджеров (умений).
- При построении содержания программ приоритетным является усвоение деятельности (по всем её важнейшим характеристикам: виду, структуре, результатам и др.).
- При построении содержания программ выделение относительного небольшого инвариантного ядра знаний (и действий) и нескольких вариантов наиболее актуальных для данного времени (и ситуации) прикладных вопросов.
- Организация общения субъектов образовательной деятельности как одного из основных объектов (и целей) усвоения.

<i>Планирование внутрифирменного обучения менеджеров среднего и высшего звена (2000-2001 уч. г.)</i>			
Название блока	Тематика	Ответственный за проведение	Время проведения
Стратегический	Система управления ЦФО, её связь с системой управления компании (лекция и деловая игра)	Горбушин А.Е. Машурова С.Н.	15 сентября 2000 г.
			22 сентября 2000 г.
Социально-психологический	Тренинг на формирование команды (с выездом)	Машурова С.Н.	Три дня в конце сентября 2000 г.
Каникулы на 2 недели			
Специальная профессиональная подготовка	Этика и культура управления	Горбушин А.Е. Криушина В.А.	Октябрь 2000 г., еженедельно
	Углублённая компьютерная грамотность	Злобин В.А.	Ноябрь 2000 – январь 2001, еженедельно

2.2. Блочно-модульное планирование содержания образовательного процесса

Особенности организации образовательных процессов при внутрифирменном обучении требуют соответствующего по структуре, форме выражения и содержанию учебного материала. Но процедура отбора содержания образования начинается с общих требований к личности и подготовке менеджера – профиограммы. Пусть даже она носит несколько абстрактный характер, но всё равно дает ориентир при построении содержания образования. Ниже изложены наши представления о профиограмме менеджера.

2.2.1. Профиограмма менеджера

Экономические преобразования в нашей стране обусловили спрос на ряд профессий, новых для отечественной экономической практики. В их числе и профессия менеджера. К отличительным особенностям профессиональной деятельности менеджера следует отнести появление некоторых не свойственных руководителям государственной экономики управленческих функций, в частности расширение их ответственности и прав в решении проблем организации.

Менеджер – это специалист в сфере управления, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль. Таким образом, менеджер планирует, организует, контролирует основные функции организации, управляет ими.

Главной целью управления является оптимизация функционирования системы (организации), получение возможно большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах. Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности, доходности предприятия.

Профиограмма – это научно обоснованные требования к видам профессиональной деятельности человека и к качествам личности, которые позволяют ему эффективно выполнять требования профессии (получать необходимый для общества результат деятельности) и вместе с тем создают условия для развития личности самого работника. Конечная цель построения профиограммы менеджера – повысить эффективность профессиональной управленческой деятельности и обеспечить развитие личности работника в ходе выполнения профессиональной деятельности.

Профиограмма включает в себя два части: а) описание объективного содержания профессиональной деятельности и б) описание профессионально важных качеств личности работника, необходимых для осуществления данной профессиональной деятельности (психограмму). Поэтому при построении профиограммы менеджера следует учесть а) содержание управленческого труда менеджеров (предмет труда, профессиональные задачи, профессиональные действия и технологии, результат или продукт деятельности) и б) профессионально важные качества менеджера как управленца.

Управленческий труд менеджера неоднороден, он осуществляется в виде выполнения нескольких управленческих функций. Управленческие функции – это относительно обособленные направления (виды) управленческой деятельности, позволяющие менеджеру осуществлять управленческое воздействие. В современной литературе выделяют такие функции управления, как планирование, организация, мотивация, контроль, инновационная функция.

При всем многообразии аспектов управленческой деятельности труд менеджера по своей сути является творческим: он самостоятельно создает новые оригинальные идеи и решения. Творческие способности проявляются в умении перенести оправдавшую себя идею или метод из одной сферы деятельности в другую, заимствовать интересные идеи и решения из окружающего мира и использовать их в управлении, генерировать оригинальные идеи. Повседневный труд менеджера часто связан с поиском нестандартных решений, новых подходов, разработкой и использованием собственных приемов и методов, новых форм работы. Творчество составляет неотъемлемую часть умственной деятельности менеджера, включающей изучение и анализ различных процессов и факторов, выявление их взаимосвязей, разработку альтернативных вариантов действий и их оценку, сравнение и выбор оптимального варианта решения. Эта сторона деятельности менеджера рассматривается как искусство.

Важный фактор повышения результативности управления – разделение труда менеджеров. Разделение труда – это специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. На предприятии выделяют такие виды разделения труда менеджеров, как функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента. Одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие направляют свои усилия на организацию работ по выполнению планов, третьи являются специалистами по контролю хода, измерению результата, оценке работы и т.д.

Структурное разделение труда менеджеров строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы сферы деятельности, отраслевые или территориальные особенности. Это разделение специфично для каждой организации. Но есть и некоторые общие черты специализации, касающиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления – низшего, среднего и высшего. К низшему, техническому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении непосредственных исполнителей. Они находятся над рабочими и другими работниками (не управляющими) и в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, отвечают за использование ресурсов, таких, как сырье и оборудование. Их работа является напряженной и наполнена разнообразными действиями, характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Средний управленческий уровень – самый многочисленный, он

включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц). Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления, филиалов предприятия, руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов. Менеджеры этого уровня готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения низовым руководителям, деятельность которых они координируют и контролируют. Высший уровень – это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

Горизонтальное разделение труда – разделение всего объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания. Выделяют пять подсистем такого разделения труда: персонал, исследования и разработки, маркетинг, производство, финансы. Каждое из указанных направлений управленческого труда (планирование, организация, мотивация, контроль, маркетинговая деятельность, инновационная деятельность, развитие человеческих ресурсов) так или иначе присутствует в труде менеджера. В то же время они могут существенно отличаться как по вертикали, так и по горизонтали.

Для каждого направления управленческой деятельности выделим профессионально важные качества (ПВК) менеджера. Они охватывают

- особенности мотивационной, эмоционально-волевой сферы (духовные ценностные ориентации и мировоззрение работника, его мотивы, целеполагание, характер профессиональных притязаний, эмоциональную устойчивость, удовлетворенность трудом и др.);
- особенности интеллектуальной сферы (профессиональное сознание и самосознание, профессиональную самооценку, профессиональное мышление, профессиональные способности, особенности протекания психических процессов – видов памяти, внимания, когнитивные стили и др.);
- социально-психологические способности и умения работника сотрудничать с другими людьми в данных конкретных условиях труда; стили межличностных отношений;
- психофизиологические особенности (в том числе темперамент), особенность работы анализаторов (слухового, зрительного, двигательного), определяющие в совокупности активность, работоспособность, выносливость, мобильность, переключаемость, мобилизуемость, обучаемость, утомляемость, скорость выработки новых навыков у работников и др.;
- опыт, запас профессиональных знаний, умений, навыков.

Каждому виду управленческой деятельности в принципе соответствует свой набор ПВК. Вместе с тем реально работник, менеджер не обязательно должен обладать всей типовой стандартной суммой психических качеств. У него может сложиться индивидуальная комбинация некоторых психических качеств, позволяющая ему успешно приспособиться к требованиям профессиональной

деятельности, компенсировать недостающие качества и успешно осуществлять деятельность.

Профессиограмма призвана отражать взаимосоответствие профессии и человека, описывая не только требования профессии к деятельности и личности человека, но и предусматривая требования личности человека к профессиональной деятельности. Не только работа предъявляет требования к специалисту, но и сама работа должна отвечать потребностям человека в самореализации, в общении с другими людьми, в защищенности. Это означает, что всегда при пользовании профессиограммой должна оставаться возможность пересмотра работником объективного состава деятельности и ПВК, возможность изменения (в законном порядке) регламентов и инструкций, если они не отвечают задачам сохранения здоровья и личности человека, развития личности в ходе выполнения профессиональной деятельности.

Профессиограмма менеджера. Деятельность менеджера как вид управленческого труда относится к профессиям типа «человек-человек». Предметом управленческого труда являются индивидуальное или общественное сознание других людей, а также поведение, деятельность других людей: управленец своими действиями, своим психологическим «посылом» воздействует на сознание и поведение своих подчиненных, коллег, изменяя их представления о сторонах управленческой ситуации, побуждая их к активным действиям по упрочению или преобразованию управленческой ситуации. Данный предмет труда является общим для всех направлений управленческой деятельности.

Таблица 1 «Профессиограмма менеджера»

№	Виды управленческой деятельности	Профессиональные знания (что должен знать)	Профессиональные умения (что должен уметь)	Профессионально важные качества (какими качествами личности должен обладать)
1	Планирующая	Знание экономики, своей области специализации, специфики рынков сбыта	Выполнить прогнозирование. Определить цели. Разработать стратегию. Наметить программу действий. Рассчитать сроки и стандарты. Определить источники финансирования. Разработать политику и процедуры	Ответственность. Концептуальное мышление. Стратегическое мышление. Системность, диалектичность, вариативность мышления

2	Организа- ционная	Знание основ научного менеджмента, психологии управления	Разработать органи- зационную структуру. Передать полномочия. Определить отношения к работе. Разработать процесс принятия решения. Определить коммуникации	Высокая мотивация достижения, направ- ленность на результат. Волевая самооргани- зация поведения. Реа- листичность и дейст- венность мышления. Практическое мыш- ление. Тактическое мышление
3	Мотиви- рующая	Знание основ управления персоналом, психологии управления, психологии личности, социальной психологии	Выяснить потребности персонала. Определить способы стимулирова- ния, позволяющие удовлетворить потребности каждого сотрудника	Способность к ли- дерству, к контактам с людьми, к учету интересов других людей. Общитель- ность. Эмоциональная устойчивость. Четкая выразительная речь
4	Контро- лирую- щая	Экономичес- кие знания, знания управления персоналом, психологии управления	Определить стандарты результатов. Обеспечить их измерение. Провести оценку результатов. Осуществить их кор- ректировку. Учесть по- веденческую сторону контроля	Ценностные ориен- тации при контроле деятельности. Систем- ное мышление. Волевые качества, пунктуальность. Тре- бовательность к себе и подчиненным
5	Иннова- ционная	Широкие зна- ния различных наук: филосо- фии, культуроло- гии, менедж- мента, психологии	Обеспечить гибкую организационную структуру. Формировать пред- принимательский тип организационного по- ведения. Создать сис- тему поддержки нова- торов	Ответственность за предлагаемые инно- вационные проекты. Творческое мышление. Диалогичность мыш- ления (способность по- смотреть на предмет с нескольких точек зре- ния)

Использование профессиограммы прямо и косвенно влияет на отбор программ обучения. Ниже приводятся программы, которые специально подготовлены для условий обычной фирмы малого и среднего бизнеса и которые уже практически апробированы. Все программы (должен быть выбор) группируются по трем образовательным блокам: общекультурное направление, социально-психологическое, общепрофессиональное.

2.2.2. Общекультурное направление образования

В настоящее время это направление представлено тремя программами: «Этика и культура управления», «Основы регулярного менеджмента», «Особенности современного бизнес-мышления».

I. Этика и культура управления (24 часа)

Пояснительная записка

Образ организации начинает формироваться с представлений о том, что есть человек работающий и каково его социокультурное окружение, т.е. каковы его социальные нормы, ценностные ориентации, этические взгляды, нравственные ожидания и оценки, образцы поведения, уровни бытовой воспитанности, психологический фон деловых отношений и творческая атмосфера, компетентность работников в решении проблем и стиль руководства.

Работающему человеку важно знать (почувствовать), какие этико-культурные образцы поведения задает ему организация, ее управленческий персонал, всегда решая альтернативу: «Человек для дела или дело для человека?». В первом случае для организации важен исполнитель, во втором – инициатор. Но в любой ситуации это выбор, который делается каждый день. От этого зависит осмысление каждым работником своего собственного поведения, которое так или иначе становится для него личной смыслообразующей проблемой: «Я работаю, чтобы жить, или живу, чтобы работать? Для чего или для кого я работаю?».

А. Маслоу в своей книге «Новые рубежи человеческой природы» (М., 1999) пишет: «Факты создают долженствование! Чем глубже нечто видно или познано, чем более истинным и свободным от ошибок становится знание о нем, тем в большей мере оно приобретает «долженствовательное» качество. Чем более «сущим» что-то становится, тем больше в нем становится и «должного», тем больше требований оно выдвигает, тем громче оно «взывает» к определенному действию. Если мы определяем этику, мораль и ценности как руководства к действию, то следует признать, что легче и лучше всего к наиболее решительным действиям побуждают факты».

Философско-методологической основой данной программы является очень давнее утверждение Сократа о том, что никто добровольно не предпочтет ложь правде или зло добру. Неправильный выбор возможен лишь как следствие невежества. Знание же способно принести уверенность в решении, действии, выборе, придать им твердость и обоснованность. Именно поэтому мы убеждены: ответы на сформулированные выше смысложизненные вопросы каждым человеком даются индивидуально, но всегда опыт столкновения с подобной проблематикой в литературе или науке, в реальной жизни целой организации или ее руководителя оказывается полезным с точки зрения принятия собственных решений.

Практике «узнавания» в системном теоретическом (этическом и культурологическом) знании ежедневных и знакомых современному управленцу выборов и коллизий и посвящена данная программа. Родовой опыт человека как

человека (в его этико-культурном звучании) и механизмы порождения культуры, стимулирования творчества и личного ценностного выбора в деятельности фирмы – таковы узловые вопросы её содержания.

Содержание программы

Культурологический подход к бизнесу и управлению (4 часа)

Интерпретация термина «культура» в различных традициях и соотнесение его значений с целями существования предприятия и задачами управленческой деятельности. Диалогичность, процессуальность, антиномичность культуры. Культура как иерархия ценностей: управленческий аспект.

Роль культурных императивов, культурно-исторических стандартов, субъективной воли руководителя (в условиях поляризации ценностных установок) в формировании системы ценностей и определении стратегии развития предприятия (фирмы).

Труд как комплекс конкретных ценностных ориентаций-выборов: от прошлого к современности. Труд как приглашение к творчеству, к бесконечной игре возможного бытия.

Причины возникновения культурологического подхода к бизнесу и управлению: утверждение дивизиональной структуры; делегирование полномочий; невозможность тотального контроля; многовариантность путей развития предприятия и – как следствие – амбивалентность управленческих стратегий, изменение мотивационной сферы работника и структуры потребностей; необходимость быстрого принятия решений и выполнение культурой функции смысловой ориентации человека.

Этические противоречия управленческой деятельности (4 часа)

Ключевая проблема этики управления: как достичь внутрифирменной координации или повысить ее уровень с помощью этики? Этика как исследование действующего человека с точки зрения его способности координироваться с другими субъектами деятельности: «что я должен и могу делать вместе с другими людьми?»

Понятие материальной этики ценностных предпочтений, оценки благ с точки зрения их экономической, эстетической, этической предпочтительности: «чего я должен и могу хотеть и к чему стремиться?» Предмет этики – соотнесение порядка долженствования и порядка хотения-стремления: «насколько согласуется мое действие, нацеленное на достижение желанных благ, с ценностями других действующих субъектов?»

Этимология термина «этика» в контексте факта сосуществования индивидуальных ожиданий и притязаний. Деятельность управления как средство этической трансформации, приспособления к рынку индивидуальных предпочтений, возведения их к всеобщему идеальному предпочтению – этосу организации.

Золотое правило нравственности и категорический императив в контексте управления: «поступай только согласно такой максиме, руководствуясь которой ты в то же время можешь пожелать, чтобы она стала всеобщим законом».

Экономический индивидуализм и рациональность управления: «что я должен делать, чтобы эффективно осуществить свою цель при существующих хозяйственных и социальных ограничениях и при том, что другие люди тоже преследуют свои цели?».

Моральный выбор в деятельности управленца. Признаки ситуации морального выбора: действие вопреки полезному и приятному, но по собственной воле, а не под давлением обстоятельств. Моральный поступок как действие, совершаемое в результате сознательного предпочтения одной из предоставленных человеку возможностей.

Типология представлений о «человеке работающем» и проблема манипулятивности в системах управления. Стереотипы «экономического человека» (оплата труда как главный стимул для работника), «психологического человека» (путь к успеху при помощи методов психологического воздействия), «технологического человека» (жесткая включенность в технологические и компьютерные процессы с детальным пооперационным контролем поведения), «этического человека» (биполярные оценки поведения в рамках оппозиции «добро/зло», несовпадение оценок как путь к конфликту).

Смысл жизни и ценности и эффективное управление (4 часа)

Культура как творение смыслов. Управление как системное формирование смыслов деятельности у подчиненного. Смысл и целеполагание в деятельности управленца. Двуединство формализованных (служебных) и персонализированных (личных) отношений в организации, взаимодополняемость этих отношений и ее влияние на эффективность решения управленческих задач. Смысл управления как организация внутрифирменного сотрудничества ради обеспечения общей цели усилиями всех и каждого и формирования устойчивости фирмы к непредсказуемым внешним воздействиям.

Критерии оценки смыслового контекста сотрудничества: результативность (насколько достигнута общая цель), эффективность (насколько оптимальны пути ее достижения), осмысленность (понимание необходимости совместных усилий), этичность (какие средства были задействованы для достижения цели).

Связь деятельности целеполагания с концепцией творения смысла жизни в этике.

Ведущий способ формирования смыслов в организации – личный пример руководителя, его компетентность в решении профессиональных и этических психологических проблем. Вариативность этических установок в индивидуальном сознании сотрудников и необходимость их сбалансированности при помощи выработки руководителем управленческой концепции деятельности фирмы.

Управленческая концепция как способ искания смысла: осмысление проблемной ситуации, видение перспектив развития организации, взвешенная оценка наличных ресурсов и ограничивающих условий, вера в реализуемость стратегического замысла. Реализация управленческой концепции в составлении программы сотрудничества на каждом этапе развития фирмы: кто и что будет делать, какими средствами обеспечивать конкретные цели развития, где будут

зоны приложения совместных усилий, когда должны быть получены результаты и какие.

Типы сотрудничества в организациях, формируемые руководителем: ригоризм (требование действовать по инструкции), конвенционализм (действие в результате взаимных фиксируемых договоренностей), функционализм (деловые контакты, согласование деятельности различных служб), прагматизм (личная польза из контактов с сотрудниками), альтруизм («мягкое» лидерство, искренняя помощь сотрудникам в ущерб себе), новаторство (потребность в творческом осмыслении происходящего).

Этика и психология счастья в аспекте некоторых проблем управления (4 часа)

Антиномичность представлений о счастье в нравственном сознании: наличие фундаментальных идей и противоречивых морально-практических предписаний. Конкретно-целевой, «предметный» смысл счастья и иллюзия множественности понятий. Общезначимые переживания счастья в истории культуры: удача-везение-благоприятная судьба, удовольствие от приятных ощущений, состояние душевной удовлетворенности. Слагаемые счастья, его внутренние и внешние факторы и их присутствие в деятельности современного управленца.

Счастье как интеллектуальный поиск и творчество. Условия раскрепощения внутреннего творческого механизма: наличие профессиональных знаний и опыта, поощрение инициативы «снизу», инициатива реализуется, и всем становится известен ее автор, помощь в обосновании инициативных предложений (экономическая, юридическая, административная), хорошие отношения с коллегами, традиции новаторства в фирме, влияние лидера на сотрудников и др.

Счастье как позитивное мышление и психологическое здоровье. Ведущий способ формирования позитивного мышления – осознание возможных факторов разбалансировки организационного управления: индивидуалистическая культура отдельных служб, отсутствие управления информационными потоками в фирме, разные статусы руководителей, субъективизм в оценке положения дел и принятия решений, стрессовые состояния руководителя, ограничение полномочий и повышение ответственности одновременно, конформизм поведения.

Свобода в аспекте управленческой деятельности (4 часа)

Генезис понятия «свобода» в истории культуры: античная, христианская, ренессансная, экзистенциальная трактовки свободы. Свобода как знание, как разумный выбор, выбор мечты и воображения. Неопределяемость поступка совокупностью внешних обстоятельств.

Двойственность реализации свободы в структуре фирмы: столкновение базовых факторов должностного поведения «интересы организации – личные интересы». Залог и доминанта организационной стабильности в разрешении конфликта личной свободы (разума, воли, идеальных представлений) и жесткой

внутрифирменной конструкции, в определенности взаимодействий «задача – ответственность».

Разновидности этических ориентаций сотрудников организации и мера свободы: обязательное (по принуждению), должное (по договору), желательное (по собственной воле) поведение.

Понятие и диапазон свободного и ответственного поведения для руководителя (управленца): сужение пределов свободы и ответственности («за что я отвечаю конкретно?») и их расширение под задачи с неопределенным исходом («за что я отвечать не могу?»). Этическая дилемма «кем я должен быть и кем я не могу быть?» в деятельности управленца и его актуальном выборе.

Организационные механизмы реализации потребности в свободе: дивизиональная структура, делегирование полномочий. Свобода организационного, финансового, юридического, психологического маневра в различных управленческих циклах и свобода в решении перспективных и стратегических проблем для руководителя. Преодоление взаимной негативной зависимости: с одной стороны, от сиюминутных претензий руководителя, с другой стороны, от необходимости тотального контроля за качеством, объемом и сроком исполнения работ. Феномен взаимокомпенсаций как главный межличностный ресурс реализации свободы в управленческих отношениях.

Справедливость как моральная добродетель и принцип внутрифирменной культуры (4 часа)

Справедливость как ценностная ориентация сознания, предполагающая соответствие вознаграждения трудовому вкладу работника. Понятие компенсации в случае «сбоя» распределительных отношений и система компенсационных альтернатив. Установление критериев оценки для системы справедливых распределительных отношений. Цель – преодоление субъективизма в управлении. Средство – отработка с каждым должностным лицом персонально, а не навязывание сверху.

Переживание справедливости-несправедливости и структура мотивации по отношению к работе: стремление к творческой самореализации, чувство долга, обеспечение достатка, карьерный рост. Мотивационные предпочтения, их роль в поведении отдельного работника и определение системы стимулов, характерных для конкретной организации. Информационная политика фирмы и ее влияние на переживание сотрудниками справедливости оплаты труда и компенсационных вознаграждений: мировая практика и российский опыт.

Возможные причины и формы внутрифирменных конфликтов, связанных с оценкой справедливости как меры равенства и неравенства между людьми: справедливость равенства в распределении прав и обязанностей, справедливость неравенства в распределении благ.

Асимметрия справедливости как нравственной обязанности руководителя по отношению к подчиненному. Справедливость как принцип индивидуального поведения сотрудников (в отношении к другому как исполнение своих обязанностей, в отношении к себе как отстаивание собственных прав).

Способы формирования экономической справедливости – базовые показатели организационной культуры фирмы. Концепция социального

партнерства (коллективные договоры работников с администрацией через посредство профсоюзов), концепция соучастия в прибылях (возможность инвестиций), концепция коллективно-долевого владения.

Литература

1. Гусейнов А.А., Апресян Р.Г. Этика. – М.: Гардарики, 1999.
2. Кови С. Семь навыков лидера. – Минск, 1996.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: Юнити, 1999.
4. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... – М.: Дело, 1996.
5. Ролз Дж. Теория справедливости. – Новосибирск, 1995.
6. Оссовская М. Рыцарь и буржуа: Исследования по истории морали. – М.: Прогресс, 1987.
7. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов. – М.: Юнити, 1997.
8. Рих А. Хозяйственная этика. – М.:Посев, 1996.
9. Уткин Э.А. Этика бизнеса. Учебник для вузов. – М.: Зерцало, 1998.
10. Филиппов А.В. Психология и этика деловых отношений. - М.,1996.

II. Основы регулярного менеджмента (16-20 часов)

Пояснительная записка

Данная программа предназначена для предприятий, где отсутствуют традиции грамотного управления. Её цель – формирование основных понятий регулярного управления, преодоление скепсиса по отношению к теории управления.

Современный бизнес невозможен без наличия команды единомышленников. Это связано с тем, что предприятие одновременно присутствует на разных рынках, оно одновременно обязано реализовывать несколько разных стратегий и тактик поведения. Именно поэтому так важно взаимопонимание между членами команды: взаимопонимание на уровне основных стратегических целей и на уровне одинаково понимаемых управленческих технологий и категорий управления.

На наш взгляд, формирование команды единомышленников наряду с социально-психологическими методами формирования должно идти и по пути освоения одного языка их деятельности с последующим его использованием в практической деятельности. Для решения данной проблемы и предназначена данная программа.

Задачами программы является ознакомление практиков-управленцев с основными понятиями и концепциями науки управления, внедрение в коллектив управленцев одних и тех же одинаково понимаемых управленческих понятий, формирование первоначальных навыков использования управленческих технологий, например составление бизнес-плана.

Основной принцип выбора порядка тем – это принцип острой практической значимости. И не важно, что не внедрены какие-то основные понятия. Их можно внедрить после того, как у слушателей появится острая потребность в их освоении для понимания того, что же им предлагает теория для решения их

острой практической проблемы. Используя такой принцип, на наш взгляд, легче сформировать устойчивый интерес к таким абстрактным понятиям, как структура, функция, подсистема и т.д., без понимания которых освоение теории управления по-настоящему невозможно. Поэтому «нырять» в содержание данной программы можно с любой темы. Главное – чтобы она была востребована на данный момент.

Построение конкретного занятия должно иметь характер именно теоретической помощи для решения какой-либо практической задачи, т. е. рассмотрение вопроса должно заканчиваться попыткой самостоятельно применить полученные знания на практике. Например, проводится занятие по бизнес-планированию, и тут же каждый участник получает домашнее задание: либо построение бизнес-плана для своего подразделения, либо внесение предложений в бизнес-план всего предприятия. Главное на этой стадии – показать управленцам-практикам работоспособность теоретических конструкций, предложить им конкретную технологию и методику поиска решения.

При работе по данной программе менеджеры должны иметь одинаковый набор учебной литературы, в качестве приложения могут быть использованы таблицы, апробированные на занятиях в КЦ «Вятский»: предприятие как система, цикл управления, регулярный менеджмент и др.

Содержание программы

1. Регулярный менеджмент

Понятие регулярного менеджмента. Основные функции управления. Целевое управление. Предприятие как система. Основные процедуры менеджмента.

2. Основные понятия менеджмента

Управление. Функция. Структура. Бюджетирование. Бизнес-план. Маркетинг. Учёт, виды учета. Логистика. АСУ. Реструктуризация предприятия.

3. Бизнес-планирование

Бизнес-план и его цели. Структура бизнес-плана с точки зрения компонентов менеджмента. Советы руководителям, включающим бизнес-план в систему регулярного менеджмента.

4. Основные типы структуры

Типы структур организации. Линейно-функциональная и дивизиональная схемы построения компании, их особенности, преимущества и недостатки. Основные правила разработки организационной структуры фирмы. Важность делегирования полномочий при дивизиональной структуре, суть принципа делегирования полномочий.

5. Реструктуризация предприятия

Мифы о реструктуризации. Три кита реструктуризации. Этапы реструктуризации. Реформирование кризисного предприятия. Санация.

6. Маркетинг в современных условиях деятельности фирмы

Маркетинг. Основные направления маркетинговой деятельности. Товар, потребность клиента.

7. Управленческий учёт и бюджетирование

Отличие управленческого учёта от бухгалтерского учёта. Оперативность управленческого учёта. Цели управленческого учёта. Автономная эффективность.

Литература

1. Бизнес и менеджер / Сост.: И. С. Дараховский, Т. В.Прехул, И. П. Черноиванов. - М.: Азимут-Центр, 1992.
2. Гроув Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. – М.: ИД «Филинь», 1996.
3. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.
4. Семь нот менеджмента. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
5. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.

Элементы планирования занятий

1. Регулярный менеджмент

В данной теме очень важно показать, что менеджмент (управление) не одноразовая процедура, а регулярно и последовательно применяемый процесс и процедуры по разным направлениям руководства предприятием (маркетинг, АСУ, система учёта и т. д.).

Регулярный менеджмент – постоянное повторение всех основных компонентов и процедур менеджмента.

К основным функциям управления классический менеджмент относит планирование, организацию, мотивацию и контроль. Наряду с ними выделяются также следующие: административная (включает классические функции), стратегическая, экспертно-консультационная, коммуникативная, воспитательная, психотерапевтическая, целевое управление.

Целевое управление – процесс, состоящий из 4 независимых этапов: выработка ясных, сжато сформулированных целей; разработка реалистичных планов их достижения; систематический контроль и измерение качества работы и результатов; принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Также стоит отметить важность понимания процедур менеджмента в современных условиях. Непосредственно процедура менеджмента – цикл одного управленческого действия (целеполагание, организация, мотивация, контроль), который можно детально описать, или построение стандартной модели управления.

2. Основные понятия менеджмента

Осознание и понимание основных понятий менеджмента необходимо для практического внедрения научных основ управления в целях совершенствования деятельности управленческого персонала и предприятия в целом.

Управление – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

3. Бизнес-планирование

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:

- организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;
- выявление потенциальных возможностей предпринимательской рентабельности, анализ сильных и слабых его сторон;
- формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются:

- общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка;
- выбор стратегии и тактики конкуренции;
- оценка финансовых, трудовых, материальных ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Структура бизнес-плана с точки зрения компонентов менеджмента:



Советы руководителям, включающим бизнес-план в систему регулярного менеджмента:

- Определите организационную структуру, выделите центры финансовой ответственности и свяжите их с организационной структурой (без этого будет трудно определить субъекты бизнес-планирования).
- Попробуйте внедрить бюджетное управление до внедрения бизнес-планирования – это проще.
- Определите регламент бизнес-планирования, интегрированный с регламентом или форматами бюджетного управления (тогда инструменты бюджетного контроля и регулирования будут и инструментами измерения, контроля и реализации бизнес-плана).
- Разработайте и внедрите систему контроля мероприятий (кто, что, когда). Интегрируйте организационный регламент бизнес-плана с системой контроля

мероприятий, старайтесь не допускать существования в организации двух систем контроля – контроля реализации бизнес-плана и контроля реализации бюджета.

- Используйте схему скользящего бизнес-планирования.

4. Основные типы структур

Характеристики типов структур

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Стабильность (наиболее эффективны в стабильной среде)	Гибкость (наиболее эффективны в динамичной среде)
Экономия на управленческих расходах	Оперативность принятия решений
Специализация и компетентность	Междисциплинарный подход
Быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок	Ориентация на новые рынки и технологии
Ориентация на ценовую конкуренцию	Ориентация на неценовую конкуренцию

Основные правила разработки организационной структуры фирмы:

- Каждая функция, реализуемая фирмой, должна быть закреплена за конкретной службой.
- Недопустимо закрепление одной функции за двумя или несколькими службами.
- Иерархия служб не должна подчинять одному субъекту управления более 6-7 объектов.

При построении дивизиональной структуры необходимо осознавать объективность и важность делегирования полномочий. Делегирование полномочий – расширение прав и обязанностей работников, которое происходит по инициативе руководителя, но с их согласия, для оптимального выполнения заданий.

5. Реструктуризация предприятия.

Мифы о реструктуризации: в ней нуждаются предприятия в состоянии банкротства или кризиса; реструктуризация невозможна, так как нельзя избавиться от социальной сферы; она ухудшит социальный климат на предприятии (в населённом пункте), поэтому нецелесообразна, так как порождает центробежные тенденции и др.

Три кита реструктуризации:

1. Освоение технологий менеджмента и использование внутренних резервов (санация затрат).

2. Стратегический маркетинг (поиск хорошего продукта и хорошей технологии).

3. Инвестиции.

В ходе реструктуризации циклически решаются одни и те же задачи:

- проводится оценка ситуации и своих возможностей;
- ставятся цели, определяются приоритеты, намечается продуктовая программа;
- программа обеспечивается технологиями, организацией и финансово-экономическим управлением.

6. Маркетинг в современных условиях деятельности фирмы

Маркетинг – деятельность предприятия, направленная на изучение и формирование спроса потребителей и основанная на этом деятельность по продвижению товара на рынке.

Основная задача руководителя – определить, организационно и содержательно, уровень разумной достаточности маркетинга на данном этапе развития компании. Нужно помнить, что главный и «пожизненный» маркетолог своей компании - сам руководитель.

Обычно выделяют следующие стороны маркетинговой деятельности:

- Изучение спроса на товар. Для этого проводятся исследования рынка в виде опросов, анкет, выпуска пробных партий товара, проведения фокус-групп.
- Организация производства товара, которая включает в себя определение предполагаемой цены, оптимальные объёмы выпуска, поиск поставщиков сырья, определение внешнего вида, упаковки, названия товара.
- Организация продвижения товара на рынок:
 - заключение договоров с торговыми предприятиями;
 - выяснение необходимости создания собственной торговой сети;
 - организация доставки товара;
 - реклама как убеждающее средство продвижения товара на рынке.
- Организация послепродажного обслуживания товара: гарантийный и послегарантийный ремонт, поставка запасных частей, организация обслуживания по ремонту и т. д.

7. Управленческий учёт и бюджетирование

Важно уяснить отличие управленческого учёта от финансового (бухгалтерского). Управленческий учёт – оперативный учёт всех этапов прохождения сделок (операций) предприятия как с внешними контрагентами и клиентами, так и между структурными подразделениями самого предприятия (в натуральном и стоимостном выражении).

Задачами управленческого учёта являются формирование полной и достоверной информации о результатах операций предприятия, необходимой для оперативного руководства и управления организацией, для составления точной и своевременной отчётности, своевременного предупреждения негативных явлений в деятельности предприятия. Оперативность управленческого учёта предполагает

быструю адекватную реакцию руководства на изменения, происходящие во внешней среде, касающиеся финансовой деятельности предприятия.

Управленческий учёт ведется отдельно и в дополнение к финансовому (бухгалтерскому) учёту.

Сравнение финансового и управленческого учета

N	Области сравнения	Финансовый учет	Управленческий учет
1	Обязательность ведения учета	Обязательно	Необязательно (ведется в соответствии с решением руководства)
2	Цели учета	Составление финансового отчета для внешних пользователей	Средство контроля при управлении предприятием
3	Пользователи информации	Сторонние организации и лица	Менеджеры и другие работники предприятия
4	Основные положения	Обязательное следование общепринятым принципам бухгалтерского учета	Нет норм и ограничений (основной критерий - полезность информации)
5	Измерители	Денежные единицы, действующие по курсу в момент операции	Любая денежная или натуральная единица
6	Типы систем учета	Система двойной записи	Не ограничен двойной записью
7	Периодичность составления отчетности	Периодически на регулярной основе	По мере надобности
8	Степень точности информации	Требуется объективность и точность	При необходимости используются примерные, приближенные оценки
9	Основные объекты учета	Предприятие в целом	Организационные подразделения предприятия

Одним из методов управленческого учёта является расчёт автономной эффективности. Автономная эффективность – такая организация управленческого учёта, когда можно четко определить прибыльность того или иного подразделения, даже если они имеют один бухгалтерский баланс.

Бюджетирование представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно. Его еще можно определить как процесс принятия решений, через который предприятие оценивает целесообразность притока и оттока активов. Бюджетирование не только содействует повышению эффективности работы предприятия, обеспечивая регулярное получение достоверной информации о результатах хозяйственной деятельности, но позволяет:

- Выявить и проконтролировать все финансовые потоки предприятия.
- Эффективнее управлять затратами на производство, оборотными средствами, запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью.
- Оптимизировать налогообложение.
- Управлять документооборотом внутри предприятия.
- Осуществлять контроль эффективной работы подразделений и их руководителей на всех стадиях реализации бюджета.

Литература

1. Бизнес и менеджер / Сост.: И.С. Дараховский, Т.В. Прехул, И.П. Черноиванов. – М.: Азимут-Центр, 1992.
2. Гроув Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. – М.: ИД «Филинь», 1996.
3. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
4. Семь нот менеджмента. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
5. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.

III. Особенности современного бизнес-мышления (10-12 часов)

Пояснительная записка

Данная программа предполагает формирование некоторых особенных черт у менеджеров, претендующих на успешное существование их бизнеса в складывающихся условиях. На данный момент человечество находится на таком этапе развития, который обычно называется «постиндустриальное общество». Для него характерны огромная скорость протекания социально-экономических процессов, универсализация образа жизни, возрождение духовного начала (религия, философия, этика и т. д.) в необычном симбиозе с высокими технологиями. Изменяется мир, изменяется и человек. Но не все изменения проходят легко и безболезненно. Предлагаемая программа должна способствовать разъяснению некоторых базовых принципов современной организации бизнеса с целью их дальнейшего осмысления и применения в управленческой деятельности.

Содержание программы

1. Основные концепции современного бизнес-мышления

1. Универсальный эволюционизм Н. Моисеева. Универсальный эволюционизм: изменчивость (необратимость, нелинейность, сложность и разнообразие), наследственность, отбор. Бифуркация. Стохастичность. Соотношение порядка и хаоса. Творчество как способ выживания в мире.

2. «Бутстрепная» модель мира Джеффри Чу.

3. Признание принципиальной неполноты знания. Проблема отношения к «не - знанию». Состояние «не-знания». Процессное бизнесмышление.

4. Фактор обновления Р. Уотермена.

Информация – стратегическое преимущество. Необходимость постоянной адаптации. Первый закон экологии. Роль интуиции в управлении.

5. Фрактальное предприятие Х.-Ю. Варнеке.

Фрактал: сущность и характеристики. Принципы и методы организации фрактального предприятия.

6. Сопоставление восточной и западной традиций управления.

История традиций. Принципы и правила организации управления. Представители традиций.

2. Характеристики современного менеджера

На основе описанных выше концепций показывается, что современный менеджер «креативного» типа должен иметь или культивировать и развивать в себе следующие черты:

- Широта взглядов, творческий подход к делу.
- Долгосрочное предвидение и гибкость в принятии решений.
- Энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска.
- Умение чётко формулировать цели и установки.
- Готовность выслушивать мнения других людей, особенно подчинённых.
- Беспристрастность, бескорыстие, лояльность.
- Способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нём.
- Способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций.
- Умение вести себя адекватно ситуации.

Современному менеджеру также необходимо понять, что в мире постоянных изменений и огромных потоков информации необходимо постоянно расти. А это можно сделать только с помощью новых знаний и нестандартных решений.

Литература

1. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие: Пер. с нем. - М.: МАИК «Наука/Интерпериодика», 1999.
2. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. Т.1. – М.: МНИИПУ, 1998.

3. Моисеев Н. Расставание с простотой. – М.: Аграф, 1998.
4. Уотермен Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 1988.
5. Якокка Л. Карьера менеджера. – Тольятти: ИД «Довгань», 1997.

2.2.3. Социально-психологический блок

I. Социально-психологический тренинг общения (16-20 часов)

Пояснительная записка

Успех менеджера лишь на 20 % определяется уровнем его профессиональной подготовки, а на 80 % зависит от его коммуникативной компетентности. Коммуникативная компетентность предполагает, прежде всего, осознанное использование психологических знаний для налаживания и реализации различных форм общения. Таким образом, в обучении менеджеров особое место должно отводиться формированию коммуникативной компетентности профессионала.

Общей целью социально-психологического тренинга является повышение компетентности в общении, что предполагает решение следующих задач:

1. Приобретение знаний в области психологии личности, группы, общения.
2. Формирование навыков и умений эффективного общения.
3. Коррекция, формирование и развитие установок, определяющих успешность общения.
4. Развитие способности к адекватной оценке себя, других людей и их взаимоотношений.

Социально-психологический тренинг (СПТ) построен по принципу организации разных видов деятельности, в процессе осуществления которых актуализируются важные коммуникативные знания, умения, навыки. В СПТ используются такие техники тренинга, как дискуссии, психогимнастические упражнения, ролевые игры, короткие лекции. Выбор техник тренинга при составлении программы занятий определялся целями и задачами СПТ.

Содержание программы

Тема 1. Введение

Специфика социально-психологического тренинга. Принятие определенных правил общения в круге: правило активности, искренности, «здесь и теперь», безоценочность суждений, Я - высказывания, конфиденциальность. Метафора «Волк и Жираф». Упражнение «Взаимные презентации». Игра «Ассоциации». Рефлексия занятия.

Тема 2. Рефлексия важных коммуникативных качеств

Преодоление межличностных барьеров с помощью психогимнастических упражнений – поздороваться с рукопожатием, «необычный город». Упражнения на групповую слаженность. Групповая дискуссия на тему «Необходимые

качества для эффективного общения». Упражнение «Перехват инициативы». Рефлексия занятия.

Тема 3. Невербальное общение

Нетрадиционное приветствие. Игра «Путанка». Упражнения и игры на развитие навыков невербального общения и получение обратной связи: «Экстрасенс», «Шахматы», «Зеркала», «Рекламный ролик». Рефлексия занятия.

Тема 4. Умение слушать

Нетрадиционное приветствие. Игра с использованием видеокамеры «Испорченный телефон», анализ основных приемов слушания, отработка трехтактной модели слушания. Рефлексия занятия.

Тема 5. Умение понимать скрытый мотив собеседника

Приветствие. Психогимнастические упражнения «Никто из вас...», «Ответы за другого», отработка умения понимать скрытые мотивы подчиненных в ролевой игре. Анализ видеозаписи. Рефлексия занятия.

Тема 6. Конфликт

Приветствие. Дискуссия на тему «Конфликт, причины его возникновения». Тест «Как вы действуете в условиях конфликта?». Обсуждение результатов, рефлексия самооценок, предсказание ответов других участников. Игры «Диллема узника», «Сделка». Рефлексия занятия.

Тема 7. Рефлексия итогов тренинга

Приветствие. Упражнения «Социологический опрос», «Подарки», «Комплименты», рефлексия итогов СПТ. Поощрение участников тренинга.

Оценка занятий. В конце каждого занятия участники заполняют анкету, отмечая по 5-балльной шкале, какое впечатление произвело занятие; пользу занятия; желание участвовать в дальнейших занятиях; что было самым полезным и самым бесполезным.

Литература

1. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. - Л.: ЛГУ, 1985.
2. Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Растянников П.В. Диагностика и развитие компетентности в общении. - М.: МГУ, 1990.
3. Захаров В.П., Хрящева Н.Ю. Социально-психологический тренинг. - Л., 1990.
4. Мелибруда Е. Я – Ты – Мы. Психологические возможности улучшения общения.- М.: Прогресс, 1986.
5. Петровская Л.А. Компетентность в общении: социально-психологический тренинг.- М.: МГУ, 1989.
6. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. - М., 1988.
7. Рудестам К. Групповая психотерапия. -М.: Прогресс – Универс., 1993.

II. Элементы психологии управления

Деловая игра. Практикум (10-12 часов)

Пояснительная записка

Менеджер – это профессионал, обладающий определенными знаниями и умениями управлять людьми. Оптимизация процесса принятия решений, повышение эффективности коммуникаций, поиск наилучшего стиля управления, мотивация персонала на лучшие результаты – вот неполный перечень проблем, которые решает менеджер.

Знание и понимание человека, его возможностей, специфики поведения в организации – важнейший элемент управленческой культуры менеджера. Одним из средств пополнения знаний менеджеров является психология управления: психологические аспекты работы руководителя, коммуникации в менеджменте, управление конфликтами и т.д.

Задачи данного курса: курс ориентирован на развитие аналитических способностей менеджеров; на создание предпосылок для применения психолого-управленческих знаний в практической работе.

Среди форм проведения занятий доминируют деловые игры и анализ практических ситуаций. Самое краткое обоснование выбора этих форм работы состоит в том, что «мудрость невозможно втолковать». Ситуации в менеджменте уникальны, обычно не имеют единственно верного решения, постоянно видоизменяются. И для управления ими необходимо предварительное моделирование.

Преимущество деловых игр и ситуаций в обучении работающих менеджеров состоит в том, что играют взрослые люди, играют в практическую ситуацию в ускоренном режиме ее развития. Участники включаются в анализ, обсуждение, выработку решений. В результате они сами находят нужные практические действия в смоделированной ситуации. При деловых играх новые знания не просто передаются преподавателем, а вырабатываются самими участниками занятий.

Основные цели применения деловых игр и ситуаций в обучении:

- развитие навыков анализа и критического мышления;
- связь теории и практики;
- представление примеров принимаемых управленческих решений;
- представление примеров последствий принимаемых решений;
- представление различных точек зрения;
- формирование навыков оценки альтернативных вариантов в условиях неопределенности.

Сценарий занятия

1. Изучение конкретной управленческой ситуации.
2. Обсуждение ситуации в группах (определение структуры группы, распределение ролей внутри группы и др.).
3. Игровой процесс (анализ ситуации, разработка долгосрочных планов, принятие решения, его оформление).

4. Подведение итогов игры. Анализ деятельности групп. Оценки исполнения ролей.
5. Разбор оптимального варианта решения.
6. Общая дискуссия.

Содержание программы

Тема 1. Психологические аспекты работы руководителя и персонала.

Игра «Деловая беседа руководителя с подчиненным как метод управления».

Постановка задачи: в игре происходит освоение алгоритма проведения деловой беседы.

Тема 2. Коммуникации в менеджменте

Деловая игра «Катастрофа в пустыне» (аналоги этой игры «Кораблекрушение», «Посадка на Луне»).

Постановка задачи: в игре отрабатываются навыки поведения в дискуссии, умения вести диспут.

Деловая игра «Управление через коммуникации».

Постановка задачи: в игре раскрывается роль обратной связи в коммуникациях при управлении персоналом.

Тема 3. Управленческие решения

Деловые ситуации «управленческие решения». Деловая игра «Управление предприятием».

Постановка задачи: в игре обсуждается фактор последствий применения определенных методов руководства и способов управления.

Тема 4. Мотивация трудовой деятельности управляющих и персонала

Деловая ситуация «оценка мотивации». Технология определения удовлетворенности работой и трудовой мотивации персонала.

Литература

1. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М., 1998.
2. Большаков В.Ю. Психотренинг: социодинамика, упражнения, игры. -СПб., 1996.
3. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. - М., 1999.
4. Глухов В.В., Кобышев А.Н., Козлов А.В. Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента): Учеб. пособие / Под общ. ред. В.В.Глухова. - СПб., 1999.
5. Пушкарев Н.Ф., Троицкая Е.В., Пушкарев Н.Н. Практикум по кадровому менеджменту. - М., 1999.
6. Цзен Н.В., Пахомов Ю.В. Психотренинг: игры и упражнения. - М., 1999.

2.3. Методы и формы организации обучения

При организации процесса внутрифирменного обучения с самого начала акцент был сделан на использование известных дидактических представлений о методах и формах обучения (В.В. Краевский, И.Я. Лернер и др.). Так, в явном виде планировалось использование информационно-рецептивного, репродуктивного и проблемного методов обучения. Выбор организационных форм при всем их возможном разнообразии определялся особенностями рассматриваемого содержания, состава слушателей, стиля преподавания, времени проведения занятий и рядом других факторов. В целом организаторы обучения были нацелены на создание такой атмосферы, которая бы способствовала (стимулировала) самостоятельности, самообразованию, рефлексии на процесс деятельности и ее результаты.

Демократизм, заинтересованность в успехе другого, групповая деятельность, коллективный поиск смыслов, свободное общение, сопереживание, соединение рационального и чувственного познания, дух открытости и свободы, творческий подход в решении проблем – вот характерные черты процесса обучения менеджеров в системе самой фирмы. Как уже говорилось, общая цель такой образовательной деятельности – **развитие организации через развитие персонала**. При этом из поля зрения не выпадает экономическая составляющая развития организации. Обучение менеджеров – это средство повышения экономической эффективности организации. Обоснование такой цели было заимствовано из опыта деятельности преуспевающих западных компаний. Наша собственная практика убеждала нас, что расширение кругозора менеджеров, формирование у них современного мышления, развитие умений по-новому видеть мир (практику, реальность и т.п.), развитие способностей ставить цели и создавать смыслы окупается в перспективе стократно, создает важнейшие предпосылки для саморазвития фирмы. Более того, фактически эти предпосылки становятся смыслообразующими для фирмы, начинают сильно влиять на процессы и результаты её деятельности. По большому счету речь идет о построении фирмы нового этапа развития (нового поколения). Особенно важным общение становится при дивизиональном принципе построения, когда менеджер – руководитель самостоятельного подразделения – должен сам принимать решения, должен сам организовывать законченный экономический цикл в своем дивизионе. Это построение своей организационной структуры, бухгалтерского учета и др.

Охарактеризуем отдельные стороны процесса обучения на конкретных примерах. Одной из наиболее распространенных форм обучения была **лекция-беседа**. Практика показала, что для небольшого состава слушателей (15-35 человек) это достаточно результативная форма организации образовательной деятельности.

Во-первых, удастся рассмотреть и первично усвоить значительную дозу содержания материала, в определенной логической последовательности, с нужными интерпретациями. Обычно менеджеру трудно пройти это самостоятельно, тем более при усвоении нового малодоступного материала.

Во-вторых, при довольно жесткой структуризации материала предполагается широкая возможность отбора и дозирования содержания, в том числе в ответ на

отклик слушателей (заинтересованное внимание, вопросы и др.). Уместны отступления (импровизации) для поддержания интереса слушателей к самому процессу обучения: рассказы о случаях из практики собственной работы, примеры деятельности известных менеджеров, исторические экскурсы и др.

Важной особенностью такого занятия является беседа: эвристическая беседа с самим собой, когда внутренний диалог-размышление предстает во внешней речи; диалог с кем-то из слушателей по отдельной (желательно профессиональной) проблеме; стимулирование (своего рода провоцирование) диалога-спора между слушателями. Уважение к другой точке зрения, умение слушать соседа, умение выражать и отстаивать свою позицию поощряются. По форме это может быть внимательное с одобрительной оценкой слушание преподавателем мнения менеджера, приглашение (пусть даже неожиданное) кого-то из слушателей к доске с просьбой дополнить, дорисовать, привести пример ситуации из своей работы, привести доказательства и т.п. Особенно важно вовлекать слушателей в построение гипотез по отдельным аспектам развития фирмы (производство, сбыт, инвестиции, управление).

В-третьих, удастся сохранить общую мировоззренческую направленность такого занятия. Прежде всего, это выделение и современная интерпретация фактов, ориентир на системное рассмотрение процессов, поиск и открытие новых смыслов предметно-практической деятельности менеджера. В целом занятие дает интеллектуальный заряд, создает творческое напряжение при рассмотрении конкретных проблем. Существенным оказывается и эмоционально заинтересованное отношение: начало занятия с обращения «я рад всех вас видеть...»; юмор, направленный на конкретное лицо, и др.

Одним из распространенных видов занятия является **практикум**. Типичным является выполнение какого-либо задания по инструкции: заполнение анкеты, выполнение теста, конспектирование и анализ текста и др. Приведем пример таких занятий.

С 5 октября по 24 декабря 1999 года проходил социально-психологический тренинг общения (СПТ). Учитывая минимальную подготовку менеджеров в психологии, несколько занятий было проведено в лекционно-дискуссионной форме. Темы занятий: «Особенности межличностного восприятия», «Психологические типы личности по К.-Г. Юнгу», «Психология стресса». Цель занятий – расширение представлений учащихся о психологии личности, феноменах межличностного общения, приемах психопрофилактики профессиональной деятельности. С целью индивидуализации обучения группа менеджеров была поделена на две подгруппы, и занятия проводились отдельно с каждой подгруппой один раз в неделю по два часа.

Ожидания участников. Перед тренингом выяснялись ожидания участников. Приведем примеры их высказываний: узнать методики убеждения другого человека, методики формирования мнения о себе, методы психокоррекции себя и других в конкретной ситуации; приобрести умение строить конструктивный (эффективный) диалог с коллегами, начальством; понять, как расположить к себе людей, как можно повлиять на людей; уметь манипулировать поведением людей; приобрести практические навыки делового общения, умение скрывать свои недостатки в общении и выставлять на первый план свои достоинства (заинте-

ресованность, выдержка, умение логично излагать свои мысли...), знать, как общаться со своим начальством; понять науку психологию; научиться владеть собой в самых экстремальных ситуациях (сохранять выдержку, ясность цели), научиться довести цель общения до конца (не дать уйти от темы, получить ожидаемый результат); научиться медитировать; пройти тренинг, упражнения, определить, что мешает общаться, уметь достаточно квалифицированно находить подход к человеку для достижения своих целей; просто понаблюдать за своими коллегами.

Все ожидания можно условно объединить в две группы: а) «деловое общение» - сюда входят такие ожидания, как умение «располагать к себе», «влиять на людей», «владеть собой», «вести диалог с начальством и коллегами» и т.п. – эта группа составляет подавляющее большинство всех высказанных участниками СПТ ожиданий; б) «приятное (предположительно) проведение времени» - в эту немногочисленную группу входят всего три высказывания: «научиться медитировать», «понять науку психологию», «наблюдать за коллегами, непринужденно общаясь с ними».

Оценка занятий. В конце каждого занятия участники заполняли анкету. Они по 5-балльной шкале отмечали: 1) какое впечатление произвело занятие; 2) пользу занятия; 3) желание участвовать в дальнейших занятиях; 4) что было самым полезным и самым бесполезным. Результаты оценки участниками СПТ отражены в табл. 1 и 2.

Таблица 1 «Результаты оценки участниками СПТ занятий, проведенных в лекционно-дискуссионной форме»

	Ср. балл, 1-е занятие	Ср. балл, 2-е занятие	Ср. балл, 3-е занятие	Ср. балл по всем занятиям
1. Впечатление от занятий	3,6	3,3	3,1	3,3
2. Польза от участия в занятии	3,7	3,3	3,5	3,5
3. Желание продолжать участие в занятиях	4,4	4,5	4,1	4,3

Таблица 2 «Результаты оценки участниками СПТ тренинговых занятий»

	Ср. балл, 1-е занятие	Ср. балл, 2-е занятие	Ср. балл, 3-е занятие	Ср. балл, 4-е занятие	Ср.балл, 5-е занятие	Ср. балл по всем занятиям
1. Впечатление от занятий	3,9	4,1	3,9	4,1	4,1	4
2. Польза от участия в занятии	3,3	4	3,8	3,8	3,9	3,8
3. Желание продолжать участие в занятиях	4,1	4,6	4,3	4,5	4,4	4,4

Высказывания участников об итогах работы на тренинге:

«... Усовершенствовал навыки общения; на занятиях была неформальная обстановка, уменьшался стресс, было хорошо и легко; после тренинга могу теперь свободно обратиться к другим участникам; на работе, как автомат, постоянная текучка, а на тренинге есть возможность остановиться и подумать, вернуться к нормальной жизни; получил обратную связь: как воспринимаюсь другими, кто я сейчас; реализовал возможность по-другому взглянуть на себя, скорректировать свой путь; в других увидел новые грани...».

Сравнивая первоначальные ожидания участников СПТ с устными высказываниями об итогах тренинга и ответами на вопросы анкет в ходе СПТ, можно проследить смещение акцентов в приоритетных аспектах общения. Первоначальные ожидания концентрировались в основном на улучшении делового общения (с начальством и коллегами) с целью повлиять на другого. Такую позицию можно охарактеризовать как эгоцентрическую.

В ходе СПТ его участники поняли, что деловое общение – сложный процесс, требующий хорошо развитых коммуникативных навыков – умения слушать, четко оформлять мысль, умения анализировать конфликтную ситуацию и т.д. Кроме того, участники СПТ пишут в своих анкетах, что для них важным оказался момент обращения к себе, своему «Я» - знание себя, своего «статус кво», своих возможностей, самооценки. С простого желания манипулировать другими людьми участники СПТ поднялись на более высокую ступень общения, когда обращается внимание не только и не столько на цель и технологии общения, но и на сам его процесс. На занятиях участники имели возможность увидеть процесс с разных точек зрения – побывать на месте другого человека (в том числе и руководителя) в диалоге с «собой», узнать мнение других участников СПТ о себе, увидеть свое поведение в диалогах на отснятых во время СПТ видеоматериалах, понаблюдать, как ведут себя в аналогичных ситуациях другие люди. Ответы на вопросы анкеты свидетельствуют также и о том, что участники СПТ получили в его ходе много новой и ценной информации, особенно по темам «Стресс», «Конфликт» и «Особенности межличностного восприятия».

Приведем в качестве примера те выдержки из анкет, содержание которых не было отражено в первичных ожиданиях участников СПТ. Это та новая информация, важность которой актуализировалась в ходе тренинга, которую они «присвоили» (усвоили) и оценили как положительную. Вот типичные результаты:

- знание себя,
- знание других людей,
- самооценка,
- практические приемы борьбы со стрессом,
- качества, важные для общения,
- способы общения,
- умение управлять беседой,
- смотреть на себя со стороны,
- пробовать себя в другом качестве,
- быть на месте руководителя,
- знать, что думают обо мне другие люди,

- посмотреть, как ведут себя другие люди в разных ситуациях,
- уметь осуществлять обратную связь в конфликтах.

Таким образом, первоначальные ожидания участников СПТ частично оправдались. Качественный анализ результатов тренинга позволяет сделать вывод, что участники СПТ стали более гибкими, психологичными в общении. Их первоначальные запросы существенно корректировались во время тренинга. Было удовлетворено желание «наблюдать за своими коллегами», не нашли отражения в анкетах два других пункта ожиданий – «научиться медитировать» и «понять науку психологию». Возможно, эти ожидания потеряли свою актуальность в процессе занятий. СПТ удовлетворил и тех, кто хотел просто расслабиться и отвлечься на занятиях. В анкетах обратной связи участники СПТ отвечали на вопрос «Что для Вас было самым бесполезным на сегодняшнем занятии?». Приведем некоторые ответы:

- процедура приветствия,
- вынужденные перерывы,
- скованность,
- скучно слушать очевидное,
- не могу понять, что мне это дает,
- не увидел смысл в занятии,
- бесполезные дискуссии,
- демагогия,
- излишние психологические подробности,
- отсутствие системы.

Интересно, что подобных ответов было достаточно много на первых занятиях. Уже на шестом занятии никто из участников не высказал ни одного критического замечания. Это свидетельствует о том, что в конце тренинга существенно снизилось напряжение его участников, они поняли внутренний смысл, подтекст, необходимость многих предлагаемых заданий, в том числе и необходимость длительных дискуссий. Единственная «вещь», с которой не смогли «смириться» (до 5-го занятия) – это процедура приветствия. Факт можно объяснить следующим: во-первых, все участники СПТ хорошо знают друг друга и в день занятия уже виделись и общались, во-вторых, наблюдая за людьми, было видно, что они испытывают дискомфорт от тактильного прикосновения (оно предполагалось в процедуре приветствия). Количественный анализ (см. табл.) подтверждает высокий уровень мотивации посещения занятий. Вне зависимости от положительных или отрицательных оценок конкретного занятия, практически все выразили желание продолжать участвовать в СПТ. Средний балл, полученный на вопрос «Хотите ли Вы дальше участвовать в занятиях?», - 4,3 балла – самый высокий из других.

Анализ трудностей. По нашим наблюдениям, участникам было трудно включаться в игровую деятельность после напряженного трудового дня, следовательно, много времени уходило на «разогрев» и мало времени оставалось собственно на центральную тему занятия. Участники тренинга привыкли к определенной схеме обучения, принятой в школе, вузе. На тренинге принципиально иные условия обучения – через игру, самоанализ, получение обратной связи и т.п. Своеобразная «ломка» сопровождалась дискомфортом, раздражением, требова-

ниями к преподавателю-организатору дать учебный план тренинга, теоретические материалы по психологии общения. Некоторые участники так и не смогли перестроиться, возникли трудности с самораскрытием. В чем-то эта ситуация была объективным следствием того, что тренинг проводился в производственном коллективе. Менеджерам и после тренинга работать вместе. В результате часть сотрудников перестала посещать занятия.

На наш взгляд, неудачно прошло занятие по теме «Конфликт». Первоначально предполагалось провести ряд упражнений, связанных с умением встать на позицию партнера в ситуации конфликта с ним. Но группа отказалась выполнить данное упражнение, мотивируя отказ усталостью, нежеланием выполнять неприятное задание. В результате занятие превратилось в комфортную дискуссию о причинах конфликта. Таким образом, группа оказалась неспособной к децентрации позиции в конфликтной ситуации, недостаточно эмоционально зрелой, т.е. неспособной к анализу неприятных переживаний, связанных с межличностным конфликтом.

Выводы. В процессе тренинга изменилось поведение его участников. На заключительных занятиях участники проявляли высокую активность и заинтересованность. Об этом свидетельствует и то, что на двух последних занятиях не заполнялись анкеты обратной связи. Участники сами активно высказывали свои мнения, пожелания и критические замечания в устной форме. На последнем занятии от участников поступило предложение продолжить подобные занятия в ближайшем будущем.

На наш взгляд, данный тренинг стал своеобразным введением в социально-психологическое обучение менеджеров, в дальнейшем необходимо проводить уже специализированные тренинги, например «Формирование команды», «Развитие креативности», и проводить их, во-первых, регулярно (раз в год) и, во-вторых, с созданием условий для максимального погружения в образовательный процесс (выезд на выходные за город).

Таким образом, результаты социально-психологического тренинга свидетельствуют о том, что выбрана удачная форма обучения менеджеров навыкам эффективного общения. Тренинг послужил толчком для личностного роста менеджеров, основой для дальнейшего профессионального роста, интенсифицировал процесс формирования корпоративной культуры компании.

Необходимым при организации образовательной деятельности в рамках отдела обучения фирмы являются консультации. По содержанию и форме проведения они весьма разнообразны: беседа с психологом, разговор с руководителем о результатах и планах деятельности, ответы на вопросы перед зачетом и т.п. Обычно они ориентированы не просто на совместную деятельность, но на общение. При этом неосознанные личностные устремления сначала приобретают форму мечты, затем – смысла, в итоге – направления и программы деятельности.

Продуктивным (особенно для создания мотивов) является участие групп менеджеров в разного рода семинарах, конференциях. Погружение в тему в среде специалистов, в новой творческой атмосфере дает ничем не заменимый эффект. Во внешнем взаимодействии подтверждается уверенность в верности собственных решений, корректируются задачи и методы их решения. Словом, рождается импульс профессионального и личностного развития менеджеров.

Значение образовательных процессов в деятельности фирмы

№	Основные черты фирмы	<i>Содержание образовательных процессов</i>
1.	Глобализация деятельности	Разделение производственной, опытно-конструкторской и исследовательской деятельности фирмы для выполнения в наиболее удобных условиях (странах, районах и др.) требует новых управленческих технологий, новой методологии менеджмента и др. Успешная экспансия без теоретической работы менеджеров невозможна.
2.	Сетевая структура компании	Работа компании-сети основана на тесном взаимодействии составляющих фирм-подразделений: нормы и правила, поведение сотрудников, корпоративная культура, обмен информацией и др. Этому надо учить.
3.	Самообучаемость фирмы	Для овладения всем спектром конкурентных преимуществ фирме необходимо быстро и непрерывно адаптироваться к изменениям на своих рынках и в среде своего действия. Поддержание такого свойства организации возможно за счет целенаправленного обучения и тренировки работников, включения самоанализа в процесс деятельности. Необходимо постоянное наставничество, экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности
4.	Информатизация всех процессов	Использование современных средств передачи, обработки и использования информации требует постоянного совершенствования умений, соответствующей культуры у всех менеджеров. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты работы, на интеграцию производственных процессов партнеров и повышение конкурентоспособности.
5.	Ориентация на предвидение	Быстрые, независимые и ответственные действия работников компании могут быть только тогда, когда общей базой для принятия решений будет служить более четкое, дальновидное практическое предвидение, прогнозирование и планирование. Освоение этих действий – важнейшая задача любой фирмы. Только на этой основе действия персонала могут быть эффективными.
6.	Ориентир на команду профессионалов	Основной ресурс любой современной компании – это персонал. Политика фирмы должна быть нацелена на постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Возросший интерес, увлеченность и ответственность работников ведут к более полному и быстрому удовлетворению потребностей клиентов и акционеров.
7.	Ориентир на клиента	Ориентир на клиента требует соответствующей культуры взаимоотношения «фирма – клиент». Без человеческого фактора (психология, культура и др.) это невозможно. Для создания традиций требуется специально организованная работа по обучению персонала.
8.	Инновации компании	В быстро меняющихся внешних условиях инновации жизненно необходимы, образование – часть инвестиционного процесса. Нововведения должны быть постоянными, поиск эффективных решений предполагает экспериментирование, соответствующий стиль деятельности. Развитие компании невозможно без развития сотрудников.

2.4. Изучение процесса и результатов обучения

Только обоснованно изученный феномен может претендовать на роль научного факта, имеющего возможность дальнейшего эффективного применения. Сам же научный факт становится действительно практически полезным после приведения доказательства его объективности. Однако научная фиксация факта не вскрывает механизмов его возникновения и, следовательно, не дает возможности его воспроизводства в других условиях. Поэтому мы считаем, что сначала необходимо описать и зафиксировать феномен с помощью научно обоснованной методики, то есть сделать его научным фактом. А затем вскрыть механизмы, приводящие к возникновению данного феномена. Вскрытие механизмов необходимо для дальнейшего управления феноменом и его тиражирования.

Предметом нашего научного интереса является применение различных исследовательских методик для изучения процессов образования в деятельности фирмы. Мы считаем, что образование, и в частности образование персонала, становится одним из ведущих факторов эффективной работы компании. Необходима особая система управления знаниями, в основе которой лежало бы не простое репродуктивное приобретение знаний, а их систематизация, преобразование и постоянное обновление. Таким образом, знание должно постоянно циркулировать по всем уровням управления в компании, а также распространяться и на рядовых исполнителей, помогая им раскрывать имеющиеся способности для дальнейшей успешной деятельности. Самым распространенным методом операций со знаниями является образование, в данном случае организованное непосредственно компанией.

Одна из форм протекания внутрифирменного образования – это организация процесса обучения на предприятии. В нашем случае рассматривается ОАО КЦ «Вятский». Это предприятие, занимающееся оптовой и розничной торговлей, а также оказанием арендных услуг, построенное по дивизиональному принципу. Персонал предприятия – около 500 человек. Из них примерно 50 занимают управленческие должности в дивизионах либо в службах управления всей компанией.

Руководитель предприятия считает, что образование сотрудников - один из ведущих методов достижения высоких результатов экономической деятельности. К тому же это способ дополнительного влияния на персонал, создания неформальных связей между менеджерами разных дивизионов, дополнительного стимулирования работы на данном предприятии. Поэтому можно констатировать, что появление при компании отдела обучения было не случайным событием.

В качестве примера зарубежного опыта можно привести опыт компаний 3М и IBM, которые уже давно вкладывают огромные средства в НИОКР и повышение уровня образования своих сотрудников. Японские фирмы разрабатывают специальные системы внутрифирменного обучения, основанные на глубокой философии корпоративной культуры. (В частности, см. работы: Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - № 3; Мерсер Д. IBM: 58

управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс, 1991; Медовников Д. Высокие технологии фермеров из Миннесоты // Эксперт. – 2000. - № 6; Шпагина М. Как заставить людей изобретать // Эксперт. – 2000. - № 6.)

Для сотрудников предприятия создана библиотека, в которой собраны книги и периодические издания по самым разным отраслям знания (философия, история, психология, геополитика, менеджмент, маркетинг, классика мировой литературы). Руководство компании считает, что настоящий менеджер должен быть знаком в первую очередь с различными философскими учениями, с истоками культур и цивилизаций, основами психологии, так как с их помощью человеку может открыться вся сущность эффективного управления.

Также в коммерческом центре существует специальный еженедельный день обучения, когда по окончании рабочего времени менеджеры собираются на занятия. Обучение проходит по блокам. Каждый блок разбивается на несколько отдельных занятий. Обычно тема занятия определяется преподавателем, но иногда свобода выбора предоставляется и самим слушателям. Каждый блок заканчивается своеобразным зачётом. Периодически проводятся различные практические семинары и лабораторные занятия. Из 50 менеджеров компании примерно 30 человек постоянно посещают такие занятия, т. е. принимают активное участие в процессе обучения.

На предприятии практикуется поощрение любого обучения, сотрудникам предоставляется дополнительный творческий оплачиваемый отпуск. На данный момент сам руководитель предприятия является кандидатом педагогических наук, несколько менеджеров приступили к написанию кандидатских диссертаций или готовятся к поступлению в аспирантуру.

Реализацию функции образования менеджеров выполняет отдел обучения, сотрудники которого и являются теми самыми «брокерами знания». Основные задачи отдела: организация постоянного внутрифирменного обучения, поиск и приглашение высококвалифицированных преподавателей для ведения различных курсов, информирование сотрудников о предстоящих в городе и за его пределами конференциях, семинарах, организация аттестации сотрудников. Но главной считается задача формирования внутрифирменной корпоративной культуры, особого стиля управления и атмосферы востребованности знаний.

Обратимся к опыту наблюдения одного из перечисленных образовательных процессов, а именно лекционных занятий, проходящих раз в неделю в день обучения. В принципе необходимо описать и выявить некоторые важные закономерности протекания такого процесса непосредственно внутри фирмы, что поможет проанализировать полученный опыт. На результаты анализа впоследствии могут опираться и другие компании при внедрении и изучении внутрифирменных процессов обучения. Само по себе наличие процессов обучения в фирме ещё не является залогом улучшения состояния дел предприятия. Внутрифирменное обучение ново и даже более чем непривычно для работников большинства компаний, и потому оно заслуживает внимательного изучения. Могут возникнуть возражения по поводу того, что раньше обычным делом являлись различные «политучёбы» и лекции. Но названные мероприятия отличаются друг от друга хотя бы по идеологии и цели существования.

В нашем случае для наблюдения за протеканием процесса внутрифирменного обучения применяется методика наблюдения, разработанная и описанная Р. Бейлсом (см.: Общий практикум по психологии: Метод наблюдения. Ч. 2 / Под ред. М. Б. Михалевской.- М., 1985; Психологическая диагностика: Проблемы и исследования / Под ред. К. М. Гуревича.- М., 1981). В её основу положено выявление внутригрупповых взаимодействий, сведённых в несколько категорий, с помощью которых можно описать любую групповую деятельность. Методика предполагает наблюдение вербального и невербального поведения отдельного человека, группы или нескольких групп в определённой ситуации, в данном случае в процессе обучения. При наблюдении фиксируются речевые акты (их содержание, последовательность, направленность, частота), выразительные, экспрессивные движения тела (жесты, позы, мимика), движение, перемещение людей, дистанция и соприкосновение между ними, физические взаимодействия (касания, столкновения и т. д.), а также сочетание всех этих актов и их признаков. С помощью описанных параметров определяется влияние процесса обучения на присутствующих людей. Методика помогает выделить положительные и отрицательные моменты внутригруппового общения в процессе приобретения новых знаний и выработать практические рекомендации для дальнейшего оптимального проведения занятий.

На практике методика представляет собой естественное выборочное наблюдение за группой сотрудников и лектором непосредственно. Наблюдатель находится в самой группе и фиксирует по возможности как можно большее число произошедших взаимодействий. Поведенческие акты рассматриваются как деятельность группы по решению общегрупповой задачи.

Все взаимодействия соотносятся с следующими проявлениями: ориентация, оценивание, контроль, нахождение решения, преодоление напряжённости и другие. Взаимодействия в хронологическом порядке фиксируются в специальном протоколе с указанием их инициатора и реципиента. Так как данная методика является более психологической, нежели педагогической, в неё были внесены некоторые практические дополнения. Так, помимо протокола взаимодействий ведётся субъективный протокол происходящего в свободной форме. Он помогает выявить и проанализировать ту информацию, которая плохо поддаётся систематизации в рамках методики. Ведётся и общий протокол занятия, где фиксируются некоторые формальные показатели, как-то: количество присутствующих, опоздавших, демографический состав, методы организации занятия и виды деятельности за равные промежутки времени (обычно это 10 минут), а также личность наблюдателя и его общая субъективная оценка происходящего.

Проведённые наблюдения выявили дифференцированное отношение сотрудников к проводимым занятиям. Среди них выделилось несколько групп преобладающего межличностного общения. Причём ключевые факторы формирования данных групп различны: общность интересов по работе, дружеская привязанность, неприятие происходящего, уровень интеллекта и т. д.

Также стоит отметить и влияние самого преподавателя на протекание процесса обучения. Самый предварительный анализ результатов применения данной методики после пяти проведённых наблюдений показал, что ведущий

занятия является основным источником взаимодействий, т. е. его поведение определяет и общий настрой группы. Это объясняется тем, что основным методом организации занятия является объяснительно-иллюстративный метод, т. е. чтение лекции. Поэтому целесообразно выработать рекомендации и некоторые правила, которых должен придерживаться лектор для оптимизации эффекта от обучения.

Наблюдение позволяет выявить и некоторые особенности поведения и мышления наиболее ярких членов группы. Это даёт возможность манипулирования ими в целях улучшения работы группы вообще и облегчения преподавательской деятельности в частности. Проведение наблюдения даёт возможность получения информации из латентных источников, а такая информация ценна в первую очередь тем, что её сложно откорректировать лицу, от которого она исходит, так как это лицо не предполагает, что за ним наблюдают, и ведёт себя естественно. Хотя бывают и случаи «наигранного» поведения. Но «игрок для всех и всегда» – слишком утомительная роль для человека, принимающего участие в процессе обучения после восьмичасового выполнения своих непосредственных трудовых обязанностей.

В заключение необходимо сделать несколько выводов относительно опыта применения методики наблюдения Р. Бейлса в процессе обучения. Данная методика позволяет выявить наиболее активных членов учебной группы и преобладающие категории внутригрупповых взаимодействий. Полученная информация может быть полезна для ведущего занятия с точки зрения построения и организации процесса обучения, так как выделяются лица, на которых преподаватель может опереться, найти необходимую поддержку или вызвать на дискуссию. Могут возникнуть возражения, что и сам преподаватель в состоянии определить так называемых неформальных лидеров в группе, определяющих её общее настроение, но здесь силён фактор субъективизма. Как показали результаты наблюдений, «фаворит» не то лицо, которое наиболее заинтересовано в получении информации. Отсюда в процессе обучения возникают постоянные отвлечения на посторонние темы и пропадает рабочее настроение группы.

Методика позволяет определить источники негативных и позитивных эмоций в группе, что тоже достаточно важно знать при построении и ведении занятия. В процессе применения методики определяются лица, которые совершенно не участвуют в обсуждении или уклоняются от общения. Причём иногда можно выявить и причины такого пассивного поведения.

Организация наблюдения по методике Бейлса позволяет сделать следующие выводы:

- 1) В процессе обучения преобладают взаимодействия передачи информации, причём большинство из них относится к категории, предполагающей выражение собственного мнения. Таким образом, методика показала хорошую базу знаний, которой обладают менеджеры ОАО КЦ «Вятский», и их стремление отстаивать собственное мнение. Причём это делается цивилизованным путём, так как количество негативных взаимодействий невелико.

2) При проведении занятий следует периодически менять методы их организации и виды деятельности группы, в противном случае происходит падение интереса и общего эффекта от процесса обучения.

3) Взаимодействия между членами группы и непосредственно ведущим занятием оказывают огромное воздействие на общий ход занятия, поэтому преподаватель должен тщательно просчитывать свои действия и прогнозировать реакцию группы на несколько шагов вперёд.

На наш взгляд, дальнейшее применение данной методики позволит выявить и некоторые другие важные черты процесса обучения непосредственно внутри фирмы, т. е. можно говорить об эффективности выбранной методики и необходимости её использования в будущем.

Но существуют и некоторые трудности в её применении. Особо следует отметить трудоёмкость такого наблюдения. Оптимально человек в состоянии наблюдать и контролировать деятельность и поведение группы, состоящей не более чем из девяти человек. Когда же имеет место наблюдение за большой группой людей, то возрастает опасность субъективности наблюдателя, у него появляются некоторые предпочтения и так называемые «фавориты», некоторые факты могут пройти просто незамеченными, на другие обращено слишком мало внимания. При возникновении бурных дискуссий наблюдателю бывает особенно сложно зафиксировать взаимодействия в полном объёме.

Таким образом, для оптимизации проведения наблюдения по методике Р. Бейлса в больших группах необходимо по крайней мере два наблюдателя. Но здесь возникает другая проблема. Скрыть такое наблюдение гораздо сложнее, и члены группы могут начать корректировать своё поведение сознательно. Этим будет нарушена зыбкая объективность такого метода изучения процессов обучения, как наблюдение, которое само по себе является достаточно субъективным. Поэтому успешное применение методики Р. Бейлса возможно в небольших группах и при максимальном сокрытии организации наблюдения от членов учебной группы.

Для изучения эмоционального состояния менеджеров во время занятий мы взяли методику «Климатический круг» (см.: Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. - М.: Педагогика, 1988). В центре круга – пересекающиеся оси: У - ось активности (диапазон оценок от +3 до -3), Х - ось настроения (диапазон оценок от +3 до -3). Выделено 5 зон психологического климата, которые оцениваются по тональности настроения и уровню активности. В самом общем виде характеристика этих зон выражается в следующем (см. рис.):

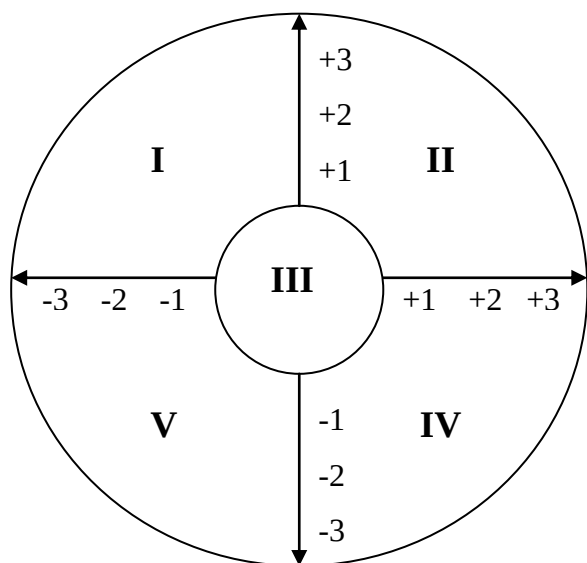
I зона – приподнятость настроения, бодрый, мажорный тон, проявление энтузиазма, подъёма, инициативы, стремление к действию, доброжелательность во взаимоотношениях.

II зона – общая неудовлетворённость, тревожность, напряжённость, повышенная активность из-за стремления добиться лучшего результата, а также из-за желания дать выход скопившейся энергии.

III зона – спокойные уравновешенные состояния с незначительными колебаниями, спокойный деловой тон взаимоотношений, снижение конфликтности.

IV зона – состояние умиротворённости, благодушия, пассивность в действиях, отсутствие конфликтности.

V зона – состояние неудовлетворённости, упадка, уныния, пассивное сочувствие, потеря интереса к деятельности, к взаимодействию, апатия.



Дата _____
Ваш выбор до занятия отметьте знаком «●»

Ваш выбор после занятия отметьте знаком «х»

I – зона бодрого, мажорного настроения

II – зона неудовлетворенности, тревожности

III – зона спокойного, уравновешенного тона

IV – зона благоприятного, благодушного настроения

V – зона пессимизма, уныния, упадка

Мы несколько модифицировали данную методику. Сам «климатический круг» взят из оригинальной методики, но на нём отмечается не психологический климат коллектива, а эмоциональное состояние конкретного менеджера (отмечается самостоятельно). Эмоциональное состояние до занятия отмечают точкой («.»), после – («+»). Обработка бланков заключается в следующем: выписываются координаты всех точек и крестиков. Затем подсчитывается процент «положительного сдвига» эмоционального состояния. Под «положительным сдвигом» мы понимаем такие ситуации, когда до занятия менеджер ставит точку в зонах II, V, а после занятия ставит крестик в зонах I, III, IV. Также «положительными сдвигами» являются все варианты изменений внутри зон I, III, IV и изменения в сторону повышения настроения внутри зон II, V. Затем сопоставляются данные всех исследований, делаются выводы и прогнозы.

Экспериментальное исследование проводилось в КЦ «Вятский» в период с 4 февраля по 5 мая 2000 г. Были обработаны результаты по десяти занятиям. Начиная исследование, мы предполагали, что позитивные сдвиги в эмоциональном состоянии менеджеров обусловлены удовлетворением познавательных потребностей слушателей.

Результаты первых исследований показали, что эмоциональное состояние менеджеров действительно повышается в процессе лекций (4 февраля – 87% «положительных сдвигов», 11 февраля – 82%, 18 февраля – 97%, 25 февраля – 76%, 17 марта – 100%). Таким образом, от занятия к занятию количество положительных сдвигов уменьшалось, но тем не менее оставалось достаточно большим. Мы предположили, что эмоциональные сдвиги связаны с а) влиянием

личности лектора; б) интересом к учебному материалу; в) социально-психологической атмосферой занятия; г) личным самочувствием менеджеров. Что же касается уменьшения количества положительных сдвигов, то мы предположили, что это связано с насыщением потребности в общении и падением интереса к занятию. Для проверки гипотезы мы прервали занятия на три недели. Через три недели занятия проводил тот же лектор, была заявлена та же тема. Результат – 100%-ный положительный сдвиг. Таким образом, подтвердилась гипотеза о том, что важное значение для менеджеров играет возможность общения и атмосфера неформального взаимодействия. Причем обучение как форма взаимодействия менеджеров удачно сочетает в себе характеристики и делового сотрудничества и неформального общения.

Опрос менеджеров, проведенный в конце учебного года, показал, что обучение в компании они оценивают как один из главных факторов конкурентоспособности предприятия. Мы полагаем, что обучение удовлетворяет важные потребности менеджеров в общении, групповой принадлежности, саморазвитии.

Мысли ученых

- *«Мыслитель лишь постольку диалектик, поскольку он – противник самого себя. Усомниться в самом себе – высшее искусство и сила» (Л.Фейербах, немецкий философ)*
- *«Мы познаем мир не природой данными нам органами, а органами, возникшими, ставшими в пространстве самого познания» (М.Мамардашвили, философ)*
- *«Педагогический процесс – это движение от целей образования к его результатам путем обеспечения единства обучения и воспитания» (В.А.Сластенин, педагог)*
- *«Может быть, есть смысл задуматься над тем, что свобода и неприкосновенность личности включает в себя свободу от вторжения в её мир педагогов и психологов» (В.П.Зинченко, психолог)*
- *«Образование, являясь по сути управляемым извне самообразованием, т.е. построением образа «Я» по образцу культуры и её воспроизводства, может рассматриваться в трех взаимосвязанных планах: как образовательная система; как образовательный процесс; как индивидуальный или коллективный (совокупный) результат этого процесса» (И.А.Зимняя, психолог)*
- *«Научное сознание современного человека научилось ориентироваться в сложных условиях «вероятностной вселенной», не смущаясь никакими «неопределенностями», а умеет их учитывать и рассчитывать. Этому сознанию давно уже стал привычен эйнштейновский мир с его множественностью систем и т.п. Но в области художественного познания продолжают иногда требовать самой грубой, самой примитивной определенности, которая заведомо не может быть истинной» (М.М.Бахтин, философ)*

Глава 3. Взаимодействия отдела обучения

*Образование является не частью потребления,
а частью инвестиционного процесса.*

*Г. Беккеран,
экономист*

Отдел обучения не существует сам по себе. Его роли в значительной степени связаны с организацией, с особенностями её функционирования. Отдел обучения – инициатор процессов самого широкого спектра: психологических, педагогических, экономических, культурных... Без глубокого и постоянного изучения потребностей, характера ведущей деятельности и ее условий невозможно серьезно решать задачи эффективного развития предприятия. Значит, в отделе обучения должны вестись научные исследования. Взаимодействие объектов изучаемых систем определяет их развитие, перспективу.

3.1. Служба управления персоналом как система

По-видимому, влияние деятельности отдела обучения на конечные результаты работы компании всегда будет косвенным. Но это не значит, что это влияние малое. На определенных этапах оно может быть существенным, т.е. определять сам факт существования или реформирования организации. Но и в условиях стабильного функционирования в сложных конкурентных условиях (всегда метастабильное динамическое равновесие) роль образовательных (на другом языке - информационных) процессов трудно переоценить.

Прямое и косвенное влияние отдела обучения на менеджеров компании осуществляется через систему службы управления персоналом (далее – Служба). Основной целью работы Службы является повышение общего качества персонала во взаимосвязи с созданием и поддержанием корпоративной культуры, обеспечением обратной связи между сотрудниками и руководством компании. Заседания Службы проходят еженедельно. Подразделение состоит из отдела кадров, отдела психолога, отдела обучения персонала, БЭК–офиса, отдела аналитики по персоналу (см. рис.).



Приведем основные задачи деятельности службы управления персоналом (извлечение из Положения).

Служба управления персоналом:

3.1. На основании анализа деятельности предприятия, перспективы его развития, укомплектованности кадрами определяет совместно с руководителями предприятий потребность в работниках различных специальностей и осуществляет их поиск, составляет банк данных по всем должностям и профессиям, осуществляет контроль над их рациональным использованием.

3.2. Составляет все необходимые документы по приему, перемещению и увольнению работников предприятия.

3.3. Оформляет работникам предприятия все виды отпусков и больничных листов, подготавливает материалы на награждение и поощрение, подготавливает соответствующие документы для назначения пенсии органами социальной защиты.

3.4. Участвует в разработке системы социально–экономических поощрений персонала.

3.5. Подготавливает приказы на выплату сотрудникам всех предусмотренных соответствующими положениями вознаграждений.

3.6. Составляет и представляет в вышестоящие органы установленную статистическую отчетность по персоналу.

3.7. Ведет всю установленную кадровую документацию, подготавливает необходимые материалы и документы по персоналу для руководства предприятия.

3.8. Заключает коллективный договор на предприятии.

3.9. Формирует резерв на руководящие должности, составляет банк данных резерва; принимает участие в заключении контрактов с высшими менеджерами.

3.10. Организует комплексное социально-психологическое исследование и изучение резерва, выдает рекомендации по его дальнейшему использованию.

3.11. Изучает и анализирует уровень профессиональных знаний высшего, среднего и младшего персонала, определяет потребности в повышении его квалификации, подготовке и переподготовке, улучшении навыков и умений персонала.

- 3.12. Организует профессиональное сопровождение потенциальных сотрудников из числа перспективных школьников и студентов.
- 3.13. Создает и поддерживает базу данных по сотрудникам предприятия.
- 3.14. Организует и проводит аттестацию персонала.
- 3.15. Участвует в построении индивидуального плана обучения, плана карьеры для менеджеров.
- 3.16. Участвует в формировании групп для работы над проектами.
- 3.17. Участвует в формировании и поддержании совместных ценностей, целей, мотивов и приверженностей, разделяемых всеми сотрудниками предприятия.
- 3.18. Организует внутрифирменные праздники, вечера, отдых сотрудников компании и их детей.
- 3.19. Помогает сотрудникам в решении производственных и личных проблем.
- 3.20. Участвует в решении производственных вопросов, связанных с созданием и поддержанием корпоративной культуры, имиджа предприятия.
- 3.21. Организует и проводит спортивные мероприятия.
- 3.22. Ведет летопись предприятия.
- 3.23. Вместе с сотрудниками предприятия участвует в создании и отвечает за поддержание благоприятного психологического климата на предприятии.
- 3.24. Осуществляет разработку профессиограмм, детальных психологических характеристик и проверку соответствия сотрудников профессиограммам.
- 3.25. Участвует в процессе адаптации новых сотрудников на предприятии.
- 3.26. Выявляет текучесть кадров, анализирует ее причины, предлагает способы ее предотвращения.
- 3.27. Осуществляет консультирование руководителей предприятия по социально-психологическим проблемам управления предприятием и социального развития коллектива.
- 3.28. Совместно с высшими менеджерами компании разрабатывает систему мотиваторов для персонала.
- 3.29. Налаживает и поддерживает обратную связь между руководством и сотрудниками.
- 3.30. Обеспечивает своевременное прохождение информации и документов, касающихся деятельности Службы, по разным уровням управления.
- 3.31. Осуществляет координацию взаимодействия отделов внутри Службы, отслеживание выполнения планов–графиков работ по периодам.
- 3.32. Составляет должностные инструкции, своевременно отслеживает и вносит в них изменения.
- 3.33. Анализирует состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками внутреннего трудового распорядка.
- 3.34. Проводит социально–психологические исследования с целью подготовки предложений для разработки программ социального развития предприятия.
- 3.35. Отвечает за организацию работы совета директоров компании.
- Практически все задачи Службы в той или иной степени реализуются средствами образования, такими, как информирование, исследование какого-либо

объекта, формирование тех или иных качеств у персонала (или отбора по этим качествам), контроль и поощрение (со всем спектром нравственного влияния), формирование стиля деятельности в целом (мышления, мировоззрения). Сознательное и эффективное использование образовательных процессов как средств для решения задач Службы требует постоянного движения в усвоении соответствующих знаний, умений, технологий. Если эти процессы будут пронизывать деятельность менеджеров, то есть все основания утверждать, что это будет способствовать формированию корпоративной культуры, личному росту сотрудников, а в итоге - более гармоничному развитию компании. Универсальность образовательных средств в решении задач (всегда можно использовать) способствует системному подходу в деятельности Службы. Формируются соответствующий язык, стиль общения и деловых отношений, создается атмосфера творчества и др.

Весьма важно, что менеджеры компании, анализируя различные аспекты производственной деятельности, многие узловые проблемы и преимущества фирмы связывают с человеческим фактором. Причем формулировка проблем уже предполагает при их решении использование средств обучения. Так, среди недостатков отмечаются следующие: слабая связь между руководителями подразделений, отсутствие взаимной ответственности и необязательность в исполнении решений; формальное выполнение решений исполнителями из-за непонимания их смысла, роли, значения; бюрократизация; слабая обработка информации на всех уровнях. А среди рисков выделяют такие: отсутствие представлений о возможных угрозах, неадекватная реакция людей на события, отсутствие единства в руководстве компании, недостаточное информационное обеспечение, слабость рекламы и public relations, отсутствие программы стратегического планирования, недостаточная компетентность менеджеров (!), неадекватные представления населения о бизнесе.

В частности, по поводу процедуры принятия управленческих решений сами менеджеры высказывают следующие мнения. Менеджеры слабо осознают сущность управленческого решения. Многие затруднились ответить на вопрос о механизме принятия решения. Некоторые сказали, что не часто сталкиваются с управленческими решениями в практической деятельности. Принятие управленческих решений часто ассоциируется с деятельностью Совета директоров. Исключительно к его компетенции относят принятие стратегических решений, при этом считается, что тактическими решениями он не занимается. Менеджеры считают, что большинство работников принимает решения на основе опыта, а не в силу должностных инструкций, в том числе сильны неформальные взаимодействия при принятии решений. Они подчеркивают недостаток полномочий и компетенции в принятии решений, особенно в финансовых вопросах. Не все менеджеры в состоянии принять на себя ответственность за решение. Процесс принятия решений осложняется тем, что менеджеры не видят четкой стратегической цели компании.

Подобное осознание проблем делает понятным положительное отношение менеджеров к деятельности отдела обучения, хотя на первоначальном этапе преобладали скептические настроения. Сейчас многие менеджеры проявляют активность в организации своего самообразования (см. далее), шире используют

средства обучения для решения производственных проблем, например при организации рекламной компании, для улучшения работы своего подразделения (обучение торговых агентов методам активного сбыта, тренинг). Углубляется аналитическая работа, в частности вырос уровень делопроизводства, подготовлены в виде Положений многие регламенты деятельности и др. Сами менеджеры в качестве важнейших ресурсов компании почти единогласно называют способности кадров, интеллектуальные ресурсы и технологии компании, внутренние корпоративные ценности и имидж компании. Именно этим во многом определяется настоящий этап развития компании. И альтернативы уже нет. Вот мнение одного из ведущих менеджеров о компании и о тех изменениях, которые в ней произошли за три года его работы в ней. Это главный бухгалтер одного из подразделений. «За три года своей работы в компании я начала сама беспокоиться о своей учебе. Я пересмотрела взгляд на себя, на свои способности и перспективы. Мои посещения пятничных занятий значительно обогатили мою работу. Я почувствовала себя не только бухгалтером, который не поднимает головы от «первички». Я поняла, что я еще и должна быть менеджером. Уметь проводить оперативки, ставить четко задания, уметь контролировать, причем применяя разные формы контроля, уметь сама обучать и направлять обучение своих девочек-бухгалтеров. На обучении я увидела, что кроме бух. учета есть управленческий учет. И долгое время я не могла для себя выбрать перспективу своего дальнейшего развития: либо в сторону управленческого учета, либо в сторону аудита. Я считаю, что помимо примера моего непосредственного руководителя именно наши дни обучения помогли мне состояться как руководителю. Обучение нас по пятницам – это хорошая почва для выбора, куда лично двигаться, что почитать. Я считаю, что за это время все менеджеры выросли. Мне нравится с ними общаться, я вижу, что им нравится их работа. Наше общение нормализовалось. Если раньше на меня смотрели, как на бюрократа, то теперь я вижу понимание с их стороны к своим требованиям. Они стали намного профессиональнее. Я это вижу по тем документам, которые они теперь оформляют». Мы бы хотели добавить, что позитивные сдвиги, о которых пишет данный менеджер, смогли состояться не только благодаря работе отдела обучения. За время, о котором пишет автор, проведены следующие мероприятия: создана новая структура предприятия, менеджерам делегированы полномочия (права и ответственность), налажен финансовый учет и другое. Но важно, что некоторые проблемы снимаются только средствами отдела обучения. Например, то, что пришло понимание важности работы другого благодаря занятиям со всеми менеджерами по основам бухгалтерского учета, управленческого учета.

Влияние образовательных программ в рамках фирмы выражается и в конкретных приемах той или иной профессиональной деятельности, например в процедурах приема на работу. Так, постоянными элементами уже стали психологическое тестирование кандидатов в отделе психолога (тест на IQ, тест на потребности по Маслоу и пр.), собеседование с руководителем после написания сочинения на тему «Какой я?». Ниже приводятся с небольшими сокращениями два примера таких сочинений.

Первый случай.

1. Какая я. Я эгоистична; мой эгоизм повсюду находит для себя пищу. Я иду на разные процедуры только ради того, чтобы носить узкие туфли. Я не замечаю в себе ни малейших признаков старости и всегда больше думаю о своей внешности, чем о здоровье. Я не считаю себя порочной, хотя моя нравственность не укладывается в каноны Нагорной проповеди. Моя литературная деятельность ограничилась написанием стихотворений в 16-летнем возрасте, а также двумя любовными письмами, которые остались неотправленными. Я не понимаю современной поэзии и картин Пикассо. У меня много знакомых, но близких друзей у меня никогда не было. Лесть вызывает у меня чувство отвращения. После таких излияний я обычно изображаю глубокую растроганность – в жизни постоянно приходится играть всевозможные роли. Я хорошо понимаю людей, которые в скучном обществе тоскуют по одиночеству и удаляются на минутку в туалет. Моя добрая слава покоится не на тех поступках, от которых я воздержалась. Мне претит зависть женщин и глупость мужчин. Я считаю, что женщина может быть социально талантливой.

2. Принципы (жизненное кредо). Я охотнее дарю, чем даю в долг, поскольку и то и другое обходится одинаково дорого. Я ни о ком не желаю говорить гадости, осуждать или сплетничать. Мой жизненный принцип: «Живи и жить давай другим». Я считаю, что бизнес – это процесс творческий и что в бизнесе главное – это команда единомышленников. Мое кредо в работе: «Выгодно, порядочно, красиво».

3. Чего бы я хотела достичь при благоприятных обстоятельствах. Краткосрочный план (мечта): хотелось бы, чтобы мой сын продолжил свое обучение в физико-математическом лицее. Среднесрочный план: бросить курить и вести здоровый образ жизни. Перспективная мечта (картинка): солнечное утро 2000 года; я просыпаюсь в собственном доме с ощущением радости; я смотрю на лицо любимого мужчины; звонит по телефону мой сын, он рассказывает, что успешно защитил диплом и скоро приедет ко мне в гости; я еду на работу в своем новом автомобиле; я работаю на ответственной интересной высокооплачиваемой работе в одной из всем известных корпораций.

Второй случай.

1. Какой я? Мое детство. О своем детстве у меня остались в памяти радужные воспоминания. Я вырос, окруженный заботой и любовью в хорошей обеспеченной семье: мать – продавец, отец – шахтер. Кроме меня в семье еще три младших брата. Родители занимались нашим воспитанием и образованием. Помимо школы я занимался спортом – плаванием (до 9-го класса). В детстве мною было прочитано множество книг, из которых я очень многое почерпнул для себя: как надо жить, что такое справедливость, и т.д. Мои отношения с окружающими меня людьми строились на основе дружбы и уважения. В школе я был моложе своих одноклассников на год, так как пошел в школу с 6 лет. В классе меня уважали не только за мои успехи в учебе, но и как личность. Правда, в бассейне была другая картина – здесь меня часто обижали, особенно доставалось от старших, которые меня не любили. Отношения в бассейне у меня не складывались. Такая картина продолжалась примерно до 8-9-го класса, когда я вырос,

физически окреп. В это время удалось дать отпор всем своим обидчикам, я «поднялся» в собственных глазах и глазах окружающих. После выполнения 1-го разряда в 9-м классе бассейн был заброшен, так как спорт стал отвлекать меня от учебы. Моя основная цель в то время – поступление в институт, правда, еще не было решено в какой. С окончанием занятий в бассейне мой детский период заканчивается и начинается более осмысленная жизнь. С периодом обучения в 10-11-м классах у меня не связано каких-то ярких воспоминаний.

2. Какой я идеальный? Во-первых, человек слова; во-вторых, честен по отношению с окружающими и самим собой; в-третьих, смел и решителен; трудолюбив; справедлив; обеспечен материально; внимателен к людям и их интересам, жалобам, просьбам; в меру эгоистичен; способен на сострадание и сочувствие. **Какой я реальный?** Мне трудно судить о себе, со стороны видней. Но что могу сказать точно, так это то, что до идеального варианта мне нужно много дорабатывать. К тому же в перечисленном выше я, может быть, не указал такие черты, которые кто-то считает важнейшими, кто-то расставил бы приоритеты по-другому, но это лишь подчеркивает то, что человек несовершенен. На сегодняшний день до идеального варианта мне не хватает побороть в себе выпирающую иногда гордыню, эгоизм чрезмерный и не всегда хватает смелости и решительности, не хватает финансов, не всегда внимателен к окружающим, черств, скуповат.

3. Мое кредо и жизненные принципы. Основная цель моей жизни – прожить жизнь так, чтобы в истории страны я был запечатлен как одна из ярких личностей своего времени в хорошем смысле этого слова, чтобы остаться в сердцах и памяти людей как человек, который сделал для своего государства очень много. Для этого еще с детства у меня сформировался комплекс принципов, от которых я старюсь не отступать: честность; порядочность; пообещал-сделал; если кто-то не может сделать что-либо – помоги ему; не относиться с презрением ни к одной категории граждан – все люди, всех надо уважать; быть справедливым и терпимым к окружающим. В дальнейшем, по мере моей жизненной зрелости, наверняка будет расширен круг этих принципов, но пока и этот минимум помогает мне жить и сохранять свою репутацию.

4. Моя мечта. В идеале я вижу себя здоровым, процветающим человеком, независимо от внешних обстоятельств. Я держу свое слово, если его дал; у меня крепкая семья, любящая жена и двое детей. Я занят делом, которое приносит мне не только материальное удовлетворение, но и моральное. Меня уважают, считаются с моим мнением, и ни у кого не возникает мысли, что я занимаю не свое место. Я смел в принятии решений, справедлив с подчиненными, не допускаю необоснованных оскорблений в их адрес. Каждый занят своим делом, находится на своем месте и делает все от него зависящее для процветания фирмы и страны в целом. В мире я довольно известная личность, меня знают во всех влиятельных кругах общества. Но и люди, традиционно считающиеся «простыми», увидев меня по телевизору, не плюются в экран с проклятиями и обвинениями в мой адрес, а слушают меня, относятся уважительно. Все это становится возможным благодаря тому, что, имея большое состояние, я не замыкаюсь на удовлетворении только сиюминутных личных потребностей, не живу по принципу – заработать как можно больше и наплевать на интересы

других, а стараюсь по мере возможности, вкладывать деньги в одаренных детей, в предприятия, работающие на страну, на людей, на внедрение экологически чистых производств, на развитие экономики страны в целом, и лоббирую интересы прохождения тех законов, которые нужны обществу. Мне приходится читать много лекций, так как это потребность души – донести до слушателей то, что узнал сам. Единственное большое «но» во всем этом – это то, что решение о том, нужно это или нет, я буду принимать сам, но я не Бог и могу ошибаться, мне нужны будут толковые помощники и советчики. Поэтому я буду окружен людьми, которым доверяю и которым будут доверять люди. Главная моя мечта – прожить так, чтобы после моей смерти никто не мог сказать в мой адрес, что умер еще один хапуга, так ему и надо, а прозвучала фраза от чистого сердца: «Жаль, что ушел так рано, он мог еще столько сделать».

5. Мои три самые сильные черты. Врожденное чувство справедливости (нетерпимость, когда обижают незаслуженно), честность, открытость. **Мои три самые отрицательные черты:** гордыня, скарденность, чрезмерный эгоизм. **Как я люблю проводить свободное время.** В свободное время я стараюсь отдыхать либо активно, либо дома в кругу близких людей, иногда читаю, играю на компьютере в стратегические игры и головоломки, смотрю видео и телевизор. В общем, мало чем отличаюсь от большинства граждан. В этом не вижу ничего постыдного, так как если приходится читать специальную литературу, то это я уже не считаю отдыхом. Раньше занимался спортом – плаванием, имею 1-й разряд. Но сейчас времени на занятия спортом не хватает. **Мои интересы.** Профессиональные. Мне нравится работать преподавателем, рассказывать то, чем владеешь, что сам знаешь хорошо. Нравится работа, связанная с общением, проведением переговоров, с подписанием договоров; деятельность, связанная с проведением исследований (так, мне очень запомнилось исследование рынка яичной продукции). **Личные.** Я увлекаюсь разведением рыбок. Нравится смотреть видеофильмы про подводный мир, нравится чтение книг из серии «Черная кошка», люблю бывать в интернете, где можно найти множество интересной информации, общаться с другими в чатах. **Описание себя в трех образах-терминах.** Я – мотоцикл. Моя марка «Восход». Куплен и подарен я был своему хозяину в 1993 году в честь его успешного окончания школы. С тех пор мы с ним не расстаемся. Правда, наш длительный зимний период не позволяет кататься нам с ним столько, сколько хотелось бы. Большую часть года я стою в гараже и дожидаясь приезда моего хозяина из Кирова. Год от года эти визиты становятся все реже и короче по продолжительности... Я - подснежник. Самый ранний весенний цветок. Я появляюсь, когда только сойдет снег, говорю всем, что все, пора просыпаться от зимней спячки. Своим видом показываю, что пришла пора радоваться жизни. Кругом еще царит серость и промозглость, но я разбавляю эту серость, видно меня издалека, и все, глядя на меня, радуются приходу весны. Я знаю, что скоро отцвету и зачахну, но это меня не расстраивает, так как свою миссию я выполнил. Я – дельфин. Живу в море, в его бескрайних просторах. Ощущение свободы не покидает ни на минуту. Можно плавать куда угодно и сколько угодно. Обожаю плавать в неизведанных местах, открывать новые места, узнавать новых обитателей, знакомиться с ними, общаться. Живем мы дружной семьей, акулы нас боятся, но мы не зазнаемся, не

задираем нос. Мы очень миролюбивы и дружелюбны. **Три самых важных качества, которые я ценю в людях:** честность и умение держать свое слово, порядочность. **Три качества, которые я не люблю в людях:** самомнение, не подкрепленное ничем, кроме личных амбиций; необязательность; нечестность.

Практика управленческой деятельности в любой сфере показывает, что успешный менеджер – гуманитарий по духу, по отношению к жизни (см. подробнее: Эксперт. - 2000. - № 18. - С. 27 –36). Поэтому не случайно, что в нашем случае это подтверждается опытом взаимодействия отдела обучения с другими структурными подразделениями фирмы. В целом планируется усилить роль образовательных процессов в деятельности службы управления персоналом.

3.2. Отдел маркетинга: поиск новых решений и образование

Содержательно и организационно деятельность отдела обучения и деятельность отдела маркетинга мало связаны. Но все же эта связь есть. Отдел обучения информирует отдел маркетинга о существующих программах обучения, предоставляет возможность менеджерам отдела маркетинга осуществлять информативные коммуникации с персоналом в рамках своих еженедельных семинаров. Отдел маркетинга предлагает отделу обучения возможные шаги в рамках внутреннего маркетинга, проводит семинары в рамках деятельности отдела обучения.

По сути деятельность отдела маркетинга очень схожа с деятельностью отдела обучения, что делает её саму по себе интересной с точки зрения развивающего воздействия образования, оказываемого на персонал, как всей организации, так и сотрудников самого отдела маркетинга в том числе. Отдел маркетинга изначально создавался из специалистов, получивших современное образование высшего уровня, причём именно в тех областях, которыми им предстояло заниматься в отделе. Изначально отдел маркетинга осознавался как точка роста в развитии организации. Его бурная деятельность должна была стимулировать появление новых идей в развитии бизнеса, побуждать развитие организации в целом и каждого сотрудника в частности в области производственной деятельности. Маркетинг – это, по сути, научно-исследовательская деятельность, направленная на развитие организации. Его основная цель – содействие повышению эффективности взаимодействия организации и рынка. С точки зрения образовательных процессов основная цель отдела маркетинга состоит в формировании у сотрудников организации способности видеть потребности рынка на основе научно обоснованных данных маркетинговых исследований.

Необходимо было сориентировать деятельность персонала от высших менеджеров до рядовых работников на нужды и потребности потребителя основных товаров и услуг организации, создать атмосферу понимания (своего рода мировоззрение) важности как собственно ориентации на потребителя, так и непосредственного участия в этом каждого конкретного сотрудника. А по форме, по средствам достижения эта задача во многом образовательная. Таким образом, организация, в лице каждого сотрудника осознавшая важность ориентации на потребителя, начинает а) потреблять маркетинговую информацию о рынке и использовать её в своей деятельности; б) повышать эффективность своей деятельности на рын-

ке, расширять свою долю на нём и т.д.; в) получать новое знание, объединяющее персонал в команду, расширяющее кругозор, развивающее личность.

Приведем несколько конкретных примеров осуществления данных подходов в практике деятельности нашей фирмы.

1. Формирование коммуникаций внутри организации для продвижения идей маркетинга

Очень удобными для формирования коммуникаций в ОАО КЦ «Вятский» являются два постоянных периодически организуемых собрания менеджеров: а) еженедельное оперативное совещание старших менеджеров по понедельникам; б) еженедельные семинары, организуемые отделом обучения по пятницам для всех сотрудников администрации. В основном вся проводимая отделом маркетинга деятельность популяризуется и освещается в рамках этих мероприятий, их средствами.

Первым шагом был доклад о доле транспортных средств клиентов, посещающих нашу базу в общем для нескольких организаций транспортном потоке. Этот доклад позволил изменить отношение технической службы и руководителей организации к отказам соседствующих организаций совместно чистить общую дорогу. Исследование показало, что 70% и более транспортных средств направляются именно на нашу базу, таким образом, эти отказы обоснованы, и мы несколько не ущемим свою гордость и не потеряем деньги зря, если будем чистить и ремонтировать эту дорогу сами.

Вторым шагом был доклад о субъектах рынка и сфере деятельности маркетинга на базе. Этот доклад показал возможности отдела маркетинга и дал начало целой серии исследований, описывающих субъектов рынка, связи между ними. Эта серия исследований в свою очередь являлась подготовительным этапом к началу осознания и целенаправленного управления своим положением на рынке.

Дальнейшие шаги были аналогичными по смыслу и направленности содержания. Был проведен семинар-деловая игра с менеджерами организации по анализу и рефлексии образа базы для создания рекламной кампании. Доклад по эффективности рекламного образа на основе результатов рекламной кампании, оцененных в ходе качественных и количественных маркетинговых исследований, позволил расширить кругозор менеджеров. Деловая игра в форме интеллектуального штурма проблемы разработки новой торговой марки базы объединила усилия менеджеров по решению многих производственных вопросов с точки зрения маркетинга.

Фактически в этом процессе вырабатывалась идеология деятельности отдела маркетинга, нацеленная на формирование новых качеств менеджеров. Их образованность становилась средством достижения целей отдела маркетинга. В ходе этих мероприятий развивались как сотрудники отдела маркетинга, поскольку подготовка требует систематизации и более глубокого осознания идей, так и сотрудники организации, поскольку они, во-первых, смогли посмотреть на свои проблемы и задачи с другой стороны, во-вторых, менеджеры различных функ-

циональных служб делали это сообща, что послужило формированию команды с общими знаниями в некоторых областях маркетинга, корпоративного духа.

2. Образование персонала в ходе создания рекламной кампании

Организация делала серьёзную рекламную кампанию впервые с момента своего создания. Поэтому подобный опыт был очень полезен всем. Сотрудники отдела маркетинга точно знали, каким должен быть результат: рекламу организации должны были увидеть, услышать и прочитать представители целевой аудитории, которые в результате этого акта должны были захотеть посетить базу и сделать это.

Постепенно в ходе создания рекламной кампании определилась технология достижения такого результата:

- Детальное исследование рынка по следующим вопросам: а) покупатели, их социально-демографическое положение, характеристика, структура потребностей; б) конкуренты, их характеристика, структура, возможности, доля рынка, рейтинг в глазах покупателей; в) собственно КЦ «Вятский», его характеристики, возможности, особенности, сильные стороны, которые можно использовать в рекламе для привлечения покупателей; г) роль средств массовой информации при воздействии на целевую аудиторию; д) объект воздействия рекламной кампании – целевая группа, которая отреагирует ожидаемым образом и позволит достичь поставленной цели по увеличению количества покупателей.

- Создание концепции рекламы, медиаплана, рекламного образа, а как результат – рекламной продукции. Проверка соответствий между созданным рекламным образом и целевой аудиторией. Для этого проводится качественное маркетинговое исследование, в ходе которого представители целевой аудитории выражают своё отношение к образцам рекламной продукции. При этом важно установить не только само отношение, но и причины его возникновения, что позволит в случае необходимости скорректировать как сам рекламный образ, так и отдельные образцы рекламной продукции. На этом этапе важно привлекать менеджеров других отделов организации для вовлечения их в совместную деятельность и облегчения действий: вся организация должна быть готова к рекламной кампании.

- Мониторинг эффективности рекламной кампании в процессе её проведения и подведение итогов. Эта часть работы связана с анализом эффективности медиаплана, а также уровнем достижения поставленной цели. Для этого в ходе рекламной кампании несколько раз проводятся маркетинговые исследования в форме социологических опросов. В нашем случае мы отслеживали прирост количества покупателей и старались выяснить, какая часть этих покупателей видела, слышала или читала нашу рекламу, какое впечатление она на них произвела.

Необходимо отметить, что описанная технология родилась в процессе создания нашей рекламной кампании. Осознание важности некоторых элементов пришло только по факту получения горького опыта от совершённой ошибки. Сейчас мы уже знаем возможности образования в решении специфических проблем маркетинга. В частности, резко усиливается внимание к опыту других, к созданию различных интеллектуальных моделей деятельности и др. В целом эта рекламная

кампания стала очень хорошей школой для менеджеров отдела маркетинга и старших менеджеров организации. И этот урок стал возможен только благодаря тому, что мы точно знали цель нашей деятельности, поэтому и получили опыт в поиске путей её достижения. Обмен информацией в ходе коллективной образовательной деятельности позволил впервые системно посмотреть на проблемы маркетинга. В настоящий момент, когда отдел маркетинга достиг соглашения с менеджерами организации в отношении целей деятельности и они воспринимаются как общие, не возникает проблем с сотрудничеством, обеспечением и финансированием маркетинговой деятельности.

3.3. Профессионализация обучения

Для решения целого круга задач (от мотивации до конкретных умений) при организации внутрифирменного обучения менеджеров предусматриваются курсы, в рамках которых на основе конкретной предметной деятельности слушатели «получают» умения, необходимые для использования уже завтра. Не случайно речь идет и об умениях. Знания конечно тоже сообщаются, но принципиальное значение имеет именно формирование умений. Именно они востребованы производством. Каждое предприятие должно иметь «банк» таких программ и курсов. По мере потребности, связанной с новыми работниками, новыми задачами, новыми проектами, могут быть проведены те или иные занятия. Они должны рассматриваться именно как часть инвестиционного процесса. Конечно, наука и практика менеджмента позволяют предложить некоторый инвариант программ. Например, сюда должны входить программы по овладению компьютерной грамотностью, бюджетированию, инновационной деятельности, по проблемам повышения качества продукции и услуг, по документообороту и др. Ниже приводятся примеры программ курсов, проводимых в КЦ «Вятский».

I. Азы компьютерной грамотности (20-25 часов)

Пояснительная записка

Программа предназначена для практического знакомства с компьютером, для формирования основных умений пользователя. Предполагается групповая, самостоятельная работа слушателей. Преподаватель выполняет роль консультанта. В итоге обучения проводится зачет.

Авторы понимают, что предлагаемая программа подходит только для тех предприятий, где автоматизация рабочих мест находится в зачаточном состоянии, и что уже через год актуальность данной программы будет практически исчерпана. Но, учитывая современные российские условия в области компьютеризации и практический опыт КЦ «Вятский», программа приводится в том виде, в каком она была предложена менеджерам компании. Со временем такая программа должна совершенствоваться и учитывать возрастающие потребности персонала в использовании персональных компьютеров. Поэтому программа, предполагающая обучение компьютерной грамотности, должна

проводиться регулярно. Также должны пополняться и знания менеджеров о современных информационных технологиях и возможностях ЭВМ.

На данный момент актуальным является изучение таких компьютерных программ, как Galaxy, Workflow, ARIS, освоение Internet.

Содержание программы

Часть I. WINDOWS 95

1. Введение: устройство персонального компьютера, системы счисления, основные термины и понятия, файловая система.

2. WINDOWS 95: вход в систему, что такое окно, свойства окон, справочная система, завершение работы.

3. EXPLORER: общий вид, панель задач и главное меню, объекты, буфер обмена, управление объектами, работа с документами.

4. НАСТРОЙКА СРЕДЫ WINDOWS 95: панель управления, панель задач, корзина, меню «Документ», меню «Отправить», шаблоны документов, портфель.

5. WINDOWS 95 И КОММУНИКАЦИИ: локальные сети, Microsoft Mail, Microsoft Fax.

6. ТЕКСТОВЫЙ РЕДАКТОР WORD: основные возможности, запуск программы, справочник, чтение, редактирование, сохранение, печать, выход из редактора, перемещение по документу, клавиатура, удаление текста, поиск и замена, текстовые блоки, проверка орфографии, принтер, форматирование символов, форматирование предложений и абзацев, форматирование страниц и документов, таблицы, включение и отключение автоматических изменений, панели инструментов, стиль, шаблоны.

7. ЭЛЕКТРОННЫЕ ТАБЛИЦЫ EXCEL: Excel, экран, ввод данных и выделение ячеек, работа с книгами и листами, форматирование листов, печать, формулы, сортировка списков, фильтры, диаграммы, макросы.

Часть II. EXCEL

1. ЭКРАН

2. ВВОД ДАННЫХ И ВЫДЕЛЕНИЕ ЯЧЕЕК: исправление ошибок, ввод чисел, ввод дат и времени суток, создание списков, функции, использование клавиатуры, контекстное меню.

3. РАБОТА С КНИГАМИ И ЛИСТАМИ: общие сведения о книгах и листах, переход на другой лист книги, изменение количества отображаемых ярлыков листов, добавление листов.

4. ФОРМАТИРОВАНИЕ ЛИСТОВ: изменение высоты строк и ширины столбцов, изменение шрифта, форматирование чисел, выбор границ, цвета и узоров для ячеек, выравнивание, отображение нескольких строк текста внутри ячейки.

6. ПЕЧАТЬ: задание на листе области печати, удаление области печати, вставка разрыва страницы, перемещение разрыва страницы, удаление разрывов страницы.

7. ФОРМУЛЫ: ввод формулы, синтаксис формулы, ссылки на ячейку, относительные и абсолютные ссылки.

8. СОРТИРОВКА СПИСКОВ: сортировка строк в одном столбце, сортировка строк по двум или более столбцам, сортировка столбцов по содержимому строк.

9. ФИЛЬТРЫ: отображение строк списка с использованием фильтра, фильтрация списка с помощью расширенного фильтра.

10. ДИАГРАММЫ: основные термины и понятия, внедренная диаграмма, лист диаграммы, создание диаграммы.

11. МАКРОСЫ: использование макросов для автоматизации выполняемых задач.

Литература

1. Бернстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. – М.: Финансы и статистика, 1996.
2. Вещунова И.Л., Фомина Л.Ф. Бухучёт на предприятиях разных форм собственности. – СПб.: ИТД «Герда», 2000.
3. Ульянов И.П., Попова Л.В. Бухучёт. – М., 1999.
4. Хеддервик К. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1996.

II. Азы бухгалтерского учета (20-25 часов)

Пояснительная записка

Актуальными для любого менеджера фирмы малого и среднего бизнеса являются знания и умения, связанные с ведением бухгалтерского учета. Одной из существенных особенностей менеджера небольшой компании является некая «универсальность», он должен заниматься на достаточно профессиональном уровне многими делами. Единые требования, единая политика в области бухгалтерского учета - необходимая составляющая часть внутрифирменной культуры. Проведение занятий основано на диалоге, на решении конкретных проблем фирмы.

Содержание программы

Для удобства использования содержание программы представлено в форме тематического планирования и заданий для контроля.

Тематическое планирование занятий

№ п/п	Наименование вопроса	Количество часов		
		Всего	Теоретических	Практических
1.	Общая характеристика бухгалтерского учета	1	1	
2.	Предмет и метод бухгалтерского учета	1	1	
3.	Бухгалтерский баланс	3	1	2
4.	Счета и двойная запись	4	1	3
5.	Классификация и план счетов	1	1	

6.	Документация и документооборот в бухгалтерском учете	3	1	2
7.	Инвентаризация ценностей	2	1	1
8.	Техника, формы и организация бухгалтерского учета	3	1	2
9.	Отчетность	3	1	2
	Всего	21	9	12

Вопросы к зачету. Понятие бухгалтерского учета. Нормативная база бухгалтерского учета. Объекты бухгалтерского учета. Задачи бухгалтерского учета. Принципы бухгалтерского учета. Понятие первичного документа. Исправления в первичных документах. Изъятие первичных документов. Бухгалтерская отчетность. Внутренние и внешние пользователи бухгалтерской отчетности. Опубликование бухгалтерской отчетности. Хранение документов бухгалтерского учета. Понятие регистров бухгалтерского учета. Отражение хозяйственных операций в регистрах бухгалтерского учета. Синтетический и аналитический учет. План счетов. Корреспонденция счетов. Органы, регулирующие бухгалтерский учет. Уровни регулирования бухгалтерского учета. Понятие учетной политики предприятия. Отличие бухгалтерского учета от управленческого учета. Подчиненность, ответственность главного бухгалтера. Коммерческая тайна. Оценка имущества в бухгалтерском учете. Инвентаризация.

Литература

1. Волков В.В. Работа на персональном компьютере: Практический курс. – Киев: Юниор, 1999.
2. Ефимова О.В., Морозов В.В. Практикум по компьютерной технологии. – М.: АБФ, 1998.
3. Микляев А. Настольная книга пользователя. – М.: Солон-Р, 2000.
4. Фигурнов В.Э. IBM PC для пользователя. – М.: ИНФРА-М, 1999.

Мысли ученых

- *«Именно общность деятельности и сознание в своем единстве составляют онтологические основания человеческого способа жизни» (В.И. Слободчиков, психолог)*
- *«Мне представляется, что изменить самих себя – дело не менее важное, чем изменить наши организации. Это пока мало кто разделяет... Наши организации работают так, как сейчас, только потому, что мы сами работаем и думаем не лучше» (П.Сенге, американский ученый)*
- *«Суть деятельности – в созидании человеческого мира человеком, в творении собственных общественных отношений и самого себя.... Её нужно понимать как форму исторического культурного творчества» (В.В.Давыдов, психолог)*
- *«Люди мне говорят: «Вы добились блестящего успеха. Как вам это удалось?» И я повторяю то, чему меня учили родители. Поставь себе цель. Получи такое образование, какое только можешь, но затем, ради бога, делай что-нибудь» (Ли Якокка, американский менеджер)*
- *«Образование, понимаемое как процесс формирования наших умственных привычек и нашего взгляда на мир, может считаться успешным в той мере, в какой его результат приближается к этому идеалу» (Б.Рассел, английский философ)*
- *«Социализация – развитие и реализация человека на протяжении всей жизни в процессе усвоения и воспроизводства культуры общества» (А.В.Мудрик, педагог)*
- *«Человек есть искусственное существо, рождаемое не природой, а саморождаемое через культурно изобретенные устройства, такие, как ритуалы, магия и т.д.» (М.Мамардашвили, философ)*

3.4. Организация образовательных программ «Я–развития»

*Если ученик готов, то учитель появится обязательно.
Буддийская мудрость*

Овладеть искусством управления только чтением книг или методом проб и ошибок нельзя. Этому искусству можно научиться, в том числе и у других людей, в процессе межличностного общения с ними. Возникает вопрос, почему нельзя освоить искусство управления с помощью книг? Ответ: во-первых, книги – лишь модели, а, как и любая модель, они неполны, и, может быть, самое главное в них не отражено. Во-вторых, путь собственных проб и ошибок долгий, непродуктивный. К тому же управленческая деятельность связана с людьми, а их поведение не всегда предсказуемо, что чревато большими межличностными и внутриличностными конфликтами. К примеру, неумение говорить «нет» в банковской сфере означает рискованность выдачи кредита, значит, возможность финансовых потерь. Итак, эмпирическим методом проб и ошибок не освоить умения ориентироваться в объектах природы и культуры. Как быть? Решение может быть найдено только на пути организации взаимодействия (в том числе и общения) людей, учителя и ученика, рабочего и наставника. Теория и опыт убеждают, что наиболее эффективным при организации индивидуальных образовательных программ является наставник-менеджер. Его типичные черты: знание основ теории и практики управления, знание основ психологии и педагогики, информация о месте работы и среде обучаемого, такие личные качества, как доверие, коммуникабельность, доброжелательность, установка на достижение гуманных и гуманитарных целей – развитие личности, принятие общественно значимых решений и др. (Г.Льюис и др.). Для формулировки некоторых принципов построения индивидуальной образовательной программы важно опереться на конкретную практику.

Из всех субъектов образовательного пространства важнейшим является отдельный человек – индивид, личность, индивидуальность. В ближайшие годы очевидной тенденцией будет организация индивидуальных образовательных траекторий отдельных личностей. Для крупных менеджеров это может стать производственной необходимостью. Отсюда не только построение соответствующих программ, но и организация их выполнения. В частности, может быть подобрана группа специалистов для решения этой задачи. В нашем случае инициирование и отчасти управление такой деятельностью берет на себя отдел обучения. Фактически речь идет о программах самообразования, саморазвития.

Некоторый опыт организации такой работы в отделе обучения КЦ «Вятский» позволяет выделить следующие направления (и программы) индивидуального развития:

- **Изучение себя.** Используются тесты и анкеты для получения данных об интересах, мотивах, умениях и др. Формируется способность к рефлексии как важнейшая в качестве личности.

• **Ориентация в культуре.** Формируется личностное восприятие картины мира. В зависимости от потребностей личности предлагается изучение, углубление отдельных составляющих культуры, в частности культуры управления (см. выше), норм этики.

• **«Встраивание» в людей.** Это формирование программы общения. Интенсивное обогащение человека происходит только через другого человека. Умение слушать, вести диалог, быть интересным, быть востребованным другими – важнейшие условия роста. Нередко новый этап развития личности связан со сменой круга общения, с новым знакомством и т.п.

• **Ориентир на результат (технологичность).** Без конкретного и важного результата нет успеха в развитии личности, мотивы роста могут быть утеряны, программа не реализована. Поэтому обязательно строится проект конкретной предметно-преобразующей деятельности в той области, в которой работает личность. Это должна быть творческая деятельность с обязательным результатом.

Выделение направлений, построение и выполнение программ деятельности осуществляется своеобразными **циклами**. Первый обязательно проходит под руководством руководителя-наставника с привлечением группы специалистов. Обычно первый цикл – кратковременный (две-четыре недели), состоит из следующих **этапов работы**: а) подготовка к принятию (построению) индивидуальной программы развития, б) экспериментальное и теоретическое исследование (тестирование, психологические тренинги, беседы по заинтересованным вопросам и др.), в) практическая деятельность (изучение литературы под проект, построение производственных программ, написание статей и докладов и др.), г) определение перспектив (осознание результатов, планирование будущего и др.).

В **концепцию** организации индивидуальных образовательных процессов (или в целом образовательного пространства) входят **цели, принципы построения, направления деятельности, циклы** (цикл – виток спирали). Сформулируем **основные принципы** построения индивидуального образовательного пространства:

- Общая цель заключается в исследовании «себя» и окружающего мира; сам этот процесс и является результатом образовательной деятельности.

- Поиск и построение «смыслов жизни, деятельности» является следствием самопознания, самодеятельности, самооценки; эта деятельность субъекта нуждается в причастности, поддержке другой личности (в идеальном варианте – внутреннего собеседника).

- При отборе содержания образования приоритет отдается общеметодологическим знаниям и умениям. Освоение знаний (опыта рода) происходит не по линейному принципу, а отдельными блоками разных областей, т.е. пространство осваивается с помощью своеобразных «образовательных плацдармов».

- Самостоятельная деятельность субъекта поддерживается, инициируется, управляется групповой, коллективной деятельностью; при этом в полной мере

используется общение как универсальный и фундаментальный механизм усвоения культуры.

- Организация деятельности по присвоению культуры стимулируется (в смысле – управляется) практическими ориентирами (профессиональным ростом, выполнением проекта и др.); на теоретическом языке это значит, что процессы интериоризации связаны (и активизируются) процессами экстериоризации.

- При всей внешней и внутренней управляемости образовательные процессы при построении и освоении индивидуального образовательного пространства обладают значительной степенью свободы; свобода деятельности при условии принятых целей или смыслов способствует получению творческих результатов.

Форма выражения (проявления) результатов индивидуальной образовательной деятельности может быть различная на разных этапах. Приведем пример осознания реально существующим менеджером своих стратегических целей.

1. «Наша компания – богатая, мощная фирма российского уровня, способная к быстрым изменениям, где все высшие менеджеры чувствуют себя психологически комфортно. Существует справедливая система вознаграждения за труд, в том числе и за мой труд руководителя. В своей компании я имею возможность реализоваться как личность, постоянно развиваться во многих сферах и раскрывать свой потенциал.

Кроме должности менеджера я имею в компании свою долю капитала и голоса в управлении, помимо зарплаты получаю дивиденды. Мои интересы в компании никто из партнеров не ущемляет, ко мне относятся с уважением и партнеры, и подчиненные. В случае возникновения проблем мы готовы слушать друг друга, пытаюсь искренне понять мнения и позиции, совместно решить вопросы. Я вижу себя вдумчивым, спокойным, опытным, умным руководителем, способным привлекать важных для нашего бизнеса людей, способным создать команду единомышленников.

Я люблю свою работу. Мой идеал – научно-производственная компания, где руководство имеет единые взгляды на основные жизненные ценности (в чем смысл жизни, что есть добро и зло и др.). Без науки и научной деятельности я не вижу своего будущего, будущего своего дела. Поэтому мои устремления – создать региональную школу управления в сфере малого и среднего бизнеса, подготовить и защитить докторскую диссертацию. Только на этой основе можно готовить высококлассных специалистов, вести преподавательскую деятельность.

Мой комфорт в жизни и бизнесе – это мои друзья. Они моя уверенность в будущем компании. Роскошь человеческого общения как внутри компании, так и за её пределами – важная составляющая успехов. Поэтому вижу на ведущих должностях фирмы высокоинтеллектуальных, широко образованных, компетентных, преданных миссии компании сотрудников. Это позволит успешно присутствовать на разных рынках, в том числе и на информационном, это позволит создавать все новые услуги и процветать».

Необходимость индивидуальной формы обучения (индивидуально-личностного, от человека к человеку) вызвана тем, что:

а) это процесс очень тонкой «настройки» специалиста по большому количеству параметров;

б) у обучаемого существуют свои особенности, поэтому не может быть чёткой программы и чёткой методики, в каждом случае особенная программа и своя методика;

в) возможно, главным является передача стиля мышления, поведения, управления, деятельности, опыта менеджера-наставника, что возможно только в форме личного общения.

На наш взгляд, в процессе роста специалиста, роль индивидуального обучения одним менеджером другого (наставничество, менторство) уступает по своей важности непосредственно лишь самой практике обучаемого.

Лишь в индивидуальных и продолжительных беседах с опытным наставником происходит доверительная передача опыта. И никакие другие формы и методы обучения менеджера не обеспечивают такой глубины усвоения, эмоциональной и интеллектуальной включённости обучаемого. Безусловно, обучаемый должен быть принят на личностном уровне обучающим. Между ними должен быть лично значимый для обоих психологический контакт.

Поскольку такое индивидуальное обучение имеет существенное значение в развитии менеджера как специалиста и личности, то очень важно понять, что и как при этом происходит. Можно ли управлять данным процессом? Имеет ли он какую-либо свою специфику или в каждом конкретном случае уникален? Можно ли давать по организации данного процесса какие-либо рекомендации? Что помогает углубить данный процесс, усилить его эффективность? Что мешает данному процессу?

Процесс передачи знаний, умений, навыков, опыта управленческой деятельности от одного менеджера к другому присутствует всегда. Но он может протекать неосознанно, стихийно, спонтанно. А значит, его трудно тиражировать, им трудно управлять. И пока данному процессу уделяется очень мало внимания. Это связано, во-первых, с трудностью его выявления, фиксации, наблюдения, так как он часто протекает «один на один». Во-вторых, данный процесс «интимен» и внешнее наблюдение за ним может его фактически «спугнуть». Тогда по форме мы будем иметь лекцию либо внешне это будет выглядеть обычной беседой, так как методы взаимодействия сильно окрашены личностью обучаемого и обучающего. В-третьих, данный процесс может протекать спонтанно, нерегламентированно, например в коридоре, в автомобиле, на отдыхе. В-четвёртых, результатом образовательного процесса являются изменения тонких характеристик в личности менеджера, в стиле его поведения, управленческой деятельности. Зафиксировать эти качества и сам процесс управления их формированием очень сложно. Совершенствуя своё умение управлять, профессионалы-менеджеры (руководители) не уделяют должного внимания обучению других менеджеров грамотному управлению, хотя деятельность последних всегда подвергается критическому анализу. Ясно, что и педагогические способности самих руководителей, менеджеров-наставников не оцениваются вообще, либо оцениваются редко. Абсолютное большинство руководителей не понимают важности именно личностного, индивидуального подхода в становлении, развитии профессионала-менеджера.

Изучение теории и практики позволяет утверждать, что пока отсутствует ясный взгляд на данную форму образования менеджера. Разброс мнений здесь таков: от полного отрицания и непонимания сути данной формы образования до признания за ней единственного верного пути подготовки специалиста высокого класса. Нет единства относительно целей, методов, средств организации данного процесса взаимоотношений обучающего и обучаемого. Одни менеджеры-наставники (имея в виду термин «наставник» лишь в смысле социальной роли, а не должности, так как многие менеджеры исполняют роль наставника, даже не отдавая себе в этом отчёта) уделяют главное внимание содержанию профессиональной деятельности менеджера. Другие – содержанию собственно управленческой деятельности (целеполагание, планирование, мотивация и др.) Третьи – анализу трудностей менеджера в работе. Четвёртые – сосредоточиваются на личности менеджера, его поведении, стиле управления. По методам взаимодействия-консультирования тоже нет согласия. Существует мнение, что этот процесс должен протекать внешне неструктурированно, «случайно», что учить надо невзначай. На наш взгляд, наставничество происходит тогда, когда и обучаемый и обучающий осознают свои роли, подходят к данному процессу сознательно. Процесс консультаций оформлен и локализован во времени, имеет свою специфику, отличную от собственно управленческой деятельности или обучения. Надо признать, что в нашей сегодняшней практике управления и обучения данный процесс ещё не сложился в оформленный институт подготовки роста высококлассных специалистов. Важно увидеть ростки данного процесса наставничества (поскольку он существует объективно), чтобы научиться им эффективно управлять. Полезно взять опыт такой деятельности из других сфер: научной – ведение руководителем соискателя, научная работа; психотерапии – супервизорство; стихийное наставничество в жизни – советы и беседы со старшими.

Следует гибко, но определённо отделить наставничество от процесса обучения или управленческой деятельности. Это важно сделать, чтобы определить собственные цели и способы протекания, организации данного процесса, отличные от процессов управленческой деятельности или обучения.

Наши беседы с опытными менеджерами-руководителями показывают, что многие следуют примеру своих учителей, обучая так же, как обучали в своё время их самих. Несмотря на то, что отождествление со своим учителем может дать позитивный результат, оно не способствует появлению у наставника нового, творческого подхода. Более того, такое отождествление сопряжено с риском воспроизведения прежних ошибок.

Другое серьёзное возражение против организации индивидуального развития менеджера звучит так. Поскольку данная форма обучения направлена на повышение эффективности управленческой деятельности, то для повышения эффективности необходимо затрагивать не только знания, умения и навыки менеджера, но и его поведенческие, личностные характеристики, а это уже процесс, посильный лишь высококвалифицированному психологу. Трудно провести границу между обучением менеджера в такой форме и действиями, направленными на его личностные изменения. И неспециалист, столкнувшись с проблемой личностных изменений менеджера, может в силу своей неквалифицированности усугубить их. Но предметом нашего рассмотрения является взгляд на проблему с

точки зрения педагогики, и без анализа личности обучаемого не обойтись. Однако коррекция должна быть лишь в рамках педагогического воздействия. Наша задача – помочь менеджеру-преподавателю достичь более глубокого понимания педагогического аспекта наставничества при ведении менеджера по программе обучения и личностного развития. Помочь руководителю в составлении индивидуального плана для менеджера, при выборе форм и методик обучения, выделить сферу её компетенции, показать возможные трудности при осуществлении данного проекта.

Хотелось бы заметить, что проведение обучения по индивидуальной программе имеет не только гуманистический смысл (развитие личности менеджера, рост его профессионализма), но и социально-практическое значение. В частности, этот процесс может быть образцом деятельности, общения. Он может помочь формированию корпоративной культуры. Поэтому особое значение приобретает проблема выбора менеджером-наставником типа педагогического вмешательства в деятельность обучаемого и выбор типа педагогического воздействия на его личность. Самой главной целью, на наш взгляд, является привитие (внедрение, помощь в освоении) обучаемому определённых способов (стилей, видов) мышления, поведения, организации собственной деятельности.

На способность обучаемого к овладению профессией и развитию профессиональных качеств влияют самооценка, отношение к той деятельности, которой он занимается, отношение к педагогическому процессу, отношение к наставнику. Огромное значение имеет эмоциональная близость субъектов образовательного процесса, безусловное уважение личности менеджера-ученика со стороны наставника. Это связано с тем, что содержанием образования уже будут не абстрактные управленческие идеи, а непосредственная деятельность обучаемого, а значит, давая оценку его деятельности, мы невольно будем касаться и его личности. Поэтому чрезвычайно важно иметь в виду те испытания, которым подвергается чувство собственного достоинства обучаемого. Дидактическое содержание имеет огромное значение, но не меньшее значение имеют методы преподавания. Особо важным становится то, как, каким образом мы добиваемся эффективного преподавания в индивидуальном обучении. Необходимо сосредоточиться на способах мышления и установках, которые необходимо принять менеджеру, основах теории управления, освоении новых моделей поведения, рефлексии на свою деятельность, расширении кругозора.

Углубление в процессе индивидуального познания требует от обучаемого развития умения наблюдать за собой (чувства, эмоции, поведение, мысли) в ходе собственной управленческой деятельности и управленческой деятельности других (коллег, начальников, подчинённых), способности описывать результаты своих наблюдений. Данные наблюдения помогут увидеть основные трудности обучаемого и его типичные реакции. Одна из главных задач наставника – развить у менеджера наблюдательность, но не только по отношению к управленческой деятельности, к конкретному бизнесу, а и по отношению к тем, кто в данной деятельности участвует. Но самое главное – это развить наблюдательность менеджера по отношению к самому себе и своей деятельности управленца. Очень важно, чтобы обучаемый понял смысл и ценность подобных наблюдений.

Очень важно выделить этапы данного процесса, способы общения между наставником и менеджером. Огромное значение имеет начальный этап включения менеджера в данный процесс, когда он осознаёт недостаточность своих знаний или опыта, либо когда он сталкивается с трудностью, с которой сам справиться не в состоянии, либо когда он находится в личностном или профессиональном кризисе. Главное, чтобы его активное включение в процесс собственного обучения с помощью наставника было осознанным, чтобы обучающий взял на себя ответственность за протекание процесса. Наставник – это лишь помощник, проводник, тот, кто помогает, но весь путь освоения нового опыта, новых знаний обучаемый должен пройти **сам**. И только приняв такую позицию, можно говорить о его готовности обучаться по индивидуальной программе.

Возможны разные подходы к начальному этапу. Основным содержанием процесса индивидуального обучения являются именно способы мышления и поведение, которыми должен овладеть менеджер, поэтому важно понять эти способы и проанализировать их. Далее необходимо понять, как развивать эти способы. Затем возникает вопрос: поскольку данная форма обучения протекает в межличностном контексте, то насколько личным он должен быть? С одним наставником либо одновременно с несколькими? При этом немаловажное значение имеет умение наставника распознавать трудности менеджера как профессиональные, так и личностные, терпимо к ним относиться. Существенно составление индивидуальной программы развития, а также выбор методики регулярных консультаций, при необходимости корректирующего вмешательства наставника в деятельность своего подопечного. Поэтому важно понять, какое вмешательство допустимо, в каких пределах и как при этом не задеть чувство собственного достоинства обучаемого. Здесь можно лишь заметить, что вмешательство в деятельность обучаемого, а тем более во внутренний мир его личности, должно быть очень дозированным и допустимо лишь в такой форме и степени, чтобы менеджер постоянно имел чувство личного и профессионального благополучия, причём особенно тогда, когда в процессе обучения неизбежно возникает кризис, связанный с недостатком знаний и опыта.

Специфика образовательных программ заключается в глубоком (широком) учете индивидуальных мотивов и целей. Одна из основных их целей - добиться того, чтобы менеджер, **понял**, что должен взять на себя сам ответственность за свой рост. И конечно, важно, чтобы эту ответственность он на себя **принял**. Дело специалистов-наставников помочь реализовывать ее в **конкретные** производственные действия. Отношения с наставником формируют совместную ответственность, что является дополнительным стимулом для обучаемого. Важна атмосфера внешней заинтересованности в поиске (формировании) личных смыслов для менеджера (обучаемого), так как очень мало людей, искренне заинтересованных в поиске чужих смыслов. Построение образовательной программы должно быть основано на доминирующих мотивах и целях. Если образовательная программа не реализует доминирующие мотивы и цели, то она может быть не реализована (внутренне самой личностью). Можно ее пройти внешне, но эффективности не будет. Один из возможных мотивов исходит от личного комплекса неполноценности, и при наличии позитивных методов преодоления комплекса это мотив личностного роста.

Программа должна быть выстроена так, чтобы после ее реализации у обучаемого возникали новые цели, новые мотивы и новые результаты. Новые мотивы могут заменить старые, либо быть как-то встроены в них. На каком-то этапе доминирующие цели обучаемого - выполнить образовательный процесс, пройти образовательную программу (общение, чтение, обсуждение, конкретная программа деятельности, содержание и т.д) - заменяются на более значимые с точки зрения гуманности, культуры, социума цели. Глубоко специфические личностные смыслы изменяются на общественные в самом широком смысле. Культура, интериоризированная индивидом, начинает творить личность. Проблема экстериоризации культуры в работе, деятельности обучаемого во время обучения снимается в ходе диалога между всеми (авторами книг, героями, наставниками и т.п.) и обучаемым. Главное - начать диалог, организовать **процесс** диалога, организовать руководство именно процессом, показать изменение состояния субъекта, принятия (и осмысливания) разных диалогов. По большому счету речь идет об организации диалога Культур.

Главная наша задача - «запустить» процесс познания своего «Я», присвоения Культуры, ориентировки в Культуре. Дальше вступает в работу механизм «Я-развития» взрослого человека, а потом, в ходе экстериоризации, преобразование жизни на основе развития собственно «Я». Нельзя преобразовать внешнее, если слабое внутреннее «Я», поэтому Культура поддерживает «Я» через общение с другими, через видение того, как они вели себя в подобных или более сложных ситуациях. Появляется очень серьезная и важная черта – восприимчивость к чужому опыту. Как дальнему, так и близкому. Культура становится средством для решения собственных внешних и внутренних проблем.

Инварианты образовательных процессов в деятельности фирмы:

- *Совершенствование (и развитие) организации невозможно без совершенствования персонала, что происходит только при наличии образовательных процессов.*
- *Образовательные процессы в рамках фирмы являются не самоцелью, а средством достижения производственных и иных целей фирмы.*
- *Образовательные процессы в той или иной степени есть и необходимы при решении любой задачи фирмы (реклама, освоение новых технологий и др.).*
- *В сложных, динамически развивающихся организациях роль образовательных процессов возрастает.*
- *Существуют стихийные (и самоуправляемые) и управляемые образовательные процессы; вторые играют роль своеобразного «катализатора» первых.*
- *В деятельности фирмы существует всё многообразие образовательных процессов (обобщение, обучение с участием учения и преподавания, воспитание, развитие, социализация).*
- *Образовательные процессы в деятельности фирмы подчинены известным закономерностям дидактики.*

Ниже описывается конкретный пример инициирования индивидуальной образовательной программы одного специалиста (условно он назван Сидоровым). **Первый цикл.** До начала обучения необходимо было определить знания Сидорова, его смыслы, основные приоритеты в жизни.

Сидоров является менеджером. Это мужчина 34 лет, волевой, мастер спорта по единоборствам, чемпион России, очень настроенный на дело. Имеет, с его слов, «психологию победителя». Сидоров оказался подготовленным к «погружению» на две недели в ежедневную образовательную работу, он перед этим читал книги (3-4 месяца), которые ему давались, но читал не много и не глубоко. Сидоров закончил институт 10 лет назад, не проходил никакой системы повышения квалификации, 10 лет был погружен в текучку, как он говорит, «трубы, патрубки, табеля и т.д.». Перед обучением он говорил, что, читая очень разную литературу, он сравнивал с собой, примерял на себя, страдал от недостатка понимания того, что с ним происходит и что будет дальше. Прошло 10 лет работы и что, «еще пройдет десять, а дальше»? Сначала, в первые годы работы, будучи чем-либо по работе не удовлетворен, он себя оправдывал тем, что он молодой специалист, он учится работать. Затем он почувствовал интерес к работе и за десять лет стал профессионалом. Но за это время он не видел жизнь вокруг, он был в железках, стройках, «работягах». Говорить он может только на «своем» языке, с трудом владеет письменной речью, ему сложно составить официальный документ для начальства, особенно аналитический отчет по деятельности, и он видит, что другие, которые составляют «бумажки» лучше, начинают его обгонять в карьерном росте. При этом сам он чувствует, что может сделать много больше.

Постепенно в Сидорове вызревало понимание того, что ему необходимо учиться, образовываться. Этим процессом управлял ведущий по программе. С Сидоровым обсуждались его проблемы по работе, делались попытки группировать эти проблемы, дать другой взгляд на самого Сидорова через его действия, показать другие методы решения проблем. Проводился совместный анализ, почему он находится в таком состоянии, чем это вызвано, почему раньше было не так. Ведущий рассказывал, как сам он выходил из таких состояний и подобных производственных проблем. Встречи происходили не чаще одного раза в неделю по одному-два часа в доверительной атмосфере. Чувствовалась, что Сидорову подобные встречи необходимы. При очередной встрече он рассказывал либо о вновь возникшей проблеме, либо о том, как он пытается решать старые проблемы.

Программа работы была рассчитана на две недели. С Сидоровым работала группа научных сотрудников: психолог, культуролог, методолог. Ведущий по программе встречался с Сидоровым каждый день. Обсуждал с ним, что было за день, что ему понравилось, что нет. Что нового он узнал: о себе, о других людях, о мире. Необходимость такого контроля, особенно на первом этапе, вызвана потребностью вносить коррективы в зависимости от изменения «состояния» обучаемого. Ниже приводится материал из некоторых протоколов занятий – консультаций.

Первый этап. Первая беседа с Сидоровым была посвящена выяснению того, что он может ждать от образовательной двухнедельной программы, а что программа дать не в состоянии. Возложение ответственности за происходящее во

время программы на него. Главное – это внутренняя интеллектуальная, эмоциональная работа, которую может проделать лишь он сам. Вопрос к нему, чего он сам ждет от обучения. Индивидуально была организована встреча с теми, кто его будет вести (Ю.А.Сауров, С.Н.Машурова, В.А.Криушина). Одновременно и параллельно все время проводилось изучение Сидорова разными средствами (см. ниже).

Вторая беседа с Сидоровым состоялась после начала работы по двухнедельной программе. Сидоров: «Все идет нормально. Чувствую себя удовлетворенно, есть уверенность в себе. Уже сделал для себя первый важный вывод, что в общении с другим человеком необходимо наблюдать за его мимикой, так как она выражает бессознательные чувства, которыми управлять очень сложно. Также понял, что чувства важнее, чем то, что человек думает или говорит, чувства направляют мысли. Понял, что надо развивать интеллект, надо его загружать словами, надо больше читать, чтобы увеличить словарный запас, а то у меня говорится то, что я в себя «загрузил». Надо «грузить» другие слова, и тогда они и будут произвольно «выскакивать». Большое впечатление произвела книга по теории управления организацией, в ней описано все, как надо делать, и, на мой взгляд, очень правильно и многое из того, что там написано, я могу применить и у себя на работе. Например, четкое распределение функций, четкая структура, чтобы каждый знал, кому он подчиняется, за что он отвечает и многое другое ».

Из этого интереса Сидорова вышел конкретный проект планирования его собственной управленческой деятельности, который заключался в помощи ему при составлении записки для руководства с предложениями по реорганизации внутренней деятельности его службы. С изменениями структуры соподчинения, распределением функций и др. Также была продумана методика внедрения, чтобы она не вызвала протеста у руководства, а наоборот, могла бы сделать руководство сторонником изменений и их инициатором.

Мнение А.Е.Горбушина: «Главная проблема Сидорова – это проблема лидерства и проблема самореализации. Он достиг потолка в своей сегодняшней деятельности. То, как она у него организована, его не устраивает, как сделать лучше, что изменить - он пока не знает. Также есть проблема межличностного общения с руководством, с коллегами. Производственные задачи и его статус меняются, а он пытается найти решение старыми методами».

Второй этап заключался в том, что Сидоров читал книги, общался с ведущими по поводу прочитанного, под руководством консультанта составлял план реорганизации собственной службы, обсуждал методику внедрения этих изменений.

Третий этап (обобщение). Завершение конкретного проекта. Организация рефлексии по процессу двухнедельного «погружения». Главная задача этого этапа - помочь субъекту организовать процесс рефлексии на свою деятельность и её результаты. Обсуждались вопросы.

По содержанию: 1. Что запомнил из того, что прочитал, из того, с чем столкнулся: слово, книга, автор? 2. Появилось ли понимание, чего еще не хватает, что бы хотел узнать, из какой области знаний? Почему?

По процессам: 3. Что изменилось в тебе? Попробуй сформулировать. Что тебе мешает? Что вызывает внутреннее сопротивление? 4. Если изменилось, то почему, как ты считаешь? 5. Что открыл для себя нового по работе? Появились ли новые взгляды, точки зрения на себя, на других людей, на свою работу? 6. Какая из форм работы понравилась более всего, какая была, на твой взгляд, наиболее полезна и почему? (Беседы по проблемам работы, по прочитанному, психологическое тестирование, построение конкретного проекта, чтение книг). 7. Какая из встреч и с кем запомнилась больше всего и почему? Что происходило во время этой встречи с тобой и как ты эти внутренние процессы можешь описать и характеризовать? Чего не хватает в этих встречах, что надо изменить? 8. Как ты почувствовал отношение к себе? (Сидоров: «Я чувствовал уважение к себе, интерес, желание мне помочь, бескорыстно помочь».) 9. Заинтересован ли он в продолжении подобной совместной деятельности? Есть ли удовлетворенность от такой совместной деятельности и в чем?

Приведем краткие ответы Сидорова (заметим, что отвечал он очень серьезно).

1. «Основное, что запомнил из книг и бесед, так это то, что многие движения человека, его поведение заложено в него из поколения в поколение. Наши поступки не всегда нами осознаваемы. Умный тот, кто живет в обществе, а не сам по себе. Раньше я думал, что вот я так думаю, и если ты со мной не согласен, то пошел ты отсюда. Понял, что произошедшее со мной - это только начало моего развития, это первый толчок. Я знаю теперь точно, чем мне необходимо заниматься в свободное время. Опыт других людей и всего человечества в прошлом надо переносить на себя (Ришелье, Макиавелли), надо искать лучший именно для себя опыт. Я чувствую, что уменьшилась моя конфликтность, я в последнее время был очень конфликтен. И сам испытывал от этого большие неудобства и неприятности и доставлял, видимо, другим. Особенно сильное впечатление на меня произвело выражение К. Лоренца «Терпение в настоящем - залог для получения в будущем», а я постоянно куда-то гнал, быстрее, больше, а может быть, не надо было гнать? А надо было всего лишь остановиться и подумать? Я понял, что многие мои проблемы, особенно в общении с другими людьми, связаны с моей негибкостью. Что гибкость не есть беспринципность. Можно и не обидеть другого человека, если с ним не согласен в чем-то, и при этом сохранить свои позиции. Можно быть гибким и при этом не беспринципным. Прочитав Лоренца, я понял, что человек испытывает большую радость, преодолевая пограничные, мощные зоны. Например, самолет упал, а человек выжил. И что многим людям необходимо такие зоны преодолевать, чтобы испытать радость победы.

2. Я знаю четко после этой программы, что мне теперь нужно, а именно: мне необходимо научиться излагать свои мысли, я часто не могу донести до собеседника то, что понимаю сам и, не имея умения ему это объяснить, делаю сам много из того, что можно поручить другим, либо можно добиться этого же, сделав их своими союзниками.

Мне необходимо увеличить запас слов.

Я должен научиться понимать поступки других людей.

Я должен научиться писать.

Я должен овладеть теорией управления организацией.

3-5. Я переосмыслил свое внешнее поведение, то есть я готов его менять. Но до переосмысления многих внутренних принципов, которые это поведение диктовали, далеко. И я не знаю, готов ли я их пересматривать. Если человек «козел», то он «козел», но это совершенно не значит, что ему надо об этом говорить, или давать ему это понять, или вести себя с ним так, что он мне противен. Так вот я готов изменить свое внешнее поведение по отношению к таким людям. Но пересмотреть свое внутреннее отношение к ним я не готов. Я понял, что и «козлы» могут быть полезны, а значит, надо уметь их использовать. К тому же это снижает многие конфликты. Также я увидел многих людей в другом свете, по-другому. Я понял, что, может быть, то, что я считал у них плохим и не так плохо. Может быть, они и делали правильно. Я попытался встать на их точку зрения. Я понял, что можно добиваться поставленной задачи разными способами, что можно найти подход ко всем людям. Ранее у меня был только подход одного типа. Я четко понял, что можно добиваться поставленной задачи, используя очень широкий круг лиц. Может быть, даже из далеких областей деятельности. Раньше у меня было два-три человека, и я с ними работал. Сейчас я понял, что надо работать с большим кругом лиц, пытаться понимать их, а не замыкаться. Толчком послужила книга Лоренца - про внутреннее состояние человека. У Ришелье - про внешнее поведение. Я понял, что у всех людей есть лень, страх, свои вытесненные комплексы, что страдаю не я один! И что из того, что я страдаю, это не есть моя ущербность – все такие, а значит, это может быть нормально? Я понял, что необходимо уметь играть разные роли и, может быть, с каждым? И в то же время можно оставаться самим собой. И для меня это главное. Пока я играю, но отношения уже изменились, и это для меня очень важно. Человека необходимо выслушать, понять, и сегодня я это вижу уже на примере своих изменившихся отношений с коллегами. Да, у меня есть свое «Я», я хочу остаться самим собой, но при этом я стал открыт для новых отношений, даже со старыми недоброжелателями. И они это видят, и я чувствую, как ко мне меняется отношение. С некоторыми я поговорил, высказал им свою изменившуюся точку зрения. Сказал, что, видимо, я был в таких-то вопросах не прав, что теперь я понимаю и смотрю на их прошлые действия по-другому и, может быть, они были правы. Я четко понял, что надо уметь играть в добрые отношения, и ничего в этом оскорбительного нет. Я стал отслеживать внешний процесс взаимодействия с другими людьми. Я стал пытаться вслушиваться в их чувства во время разговора со мной. Раньше я это просто игнорировал. Меня чувства другого просто не интересовали. Мне стало намного интереснее работать. Конечно, я испытал много неприятных эмоций и при осмыслении и при разговорах. Было нарушено мое самолюбие, мне было неприятно. Я был гордый, но я подошел и открылся, и мне в ответ тоже открылись. И я думаю, что я сделал правильно. Однако я при этом не потерял чувства осторожности, и это мне кажется позитивным. Осталось чувство осторожности, но я способен говорить, формировать отношения уже иначе. И в этом я вижу большой плюс. Произошло сильное потепление в отношениях с многими людьми. Также я очень четко увидел свою недостаточную грамотность, у меня огромная жажда новых знаний. И я хочу с вами сотрудничать дальше. В

вашем лице я нашел людей, которые если и не единомышленники, то все же вы люди, с которыми можно общаться и многому в этом общении можно учиться. Я понял, что необходимо уважать всех и со всеми пытаться находить общий язык. Надо пытаться находить точки соприкосновения. Для меня раньше весь интерес был в железках. А сейчас он перенесся и на других людей. Я готов учить стихи, чтобы пополнить свой словарный запас. Ведь слова же неконтролируемы. Теперь уже со мной советуются, как поступать. Я уже подсказываю, что надо быть гибче, не надо критиковать в присутствии других, особенно своих начальников. Что можно одни и те же мысли, действия прокачивать по-другому». Дочь, видя папу постоянно с книгами, тоже начала читать. Раньше не мог заставить, а сейчас я ей говорю, что видишь - отец учится. Его никто не заставляет, он просто понимает, что без этого никуда. И я не просто говорю, ты видишь, я это делаю.

6. Наиболее важными формами за эти две недели считаю для себя чтение и общение. Чтение позволяет многое «загрузить», а общение многое ставит на свое место. И конечно, для меня очень важно, что есть практический выход не только на уровне общения с коллегами, но что я могу предложить руководству план реорганизации. У меня есть четкое осознание, что я на верном пути.

7. Какая из встреч запомнилась больше всего? Трудно сказать. Но по не-комфортности больше всего запомнился тест. Мне очень трудно было подобрать слова. Положительным для себя считаю все. Очень понравился профессор, он вник в проблемы, размыслил. Было видно, что он не для «отмазки» въезжал в мои вопросы, он так углубился, что предлагал различные модели моей профессиональной деятельности. Очень важно было общение с ведущим. Он одновременно очень широк в знаниях, умеет доступно их изложить и в то же время он практик. Пообщавшись с ведущими, я увидел, что мир другой. Что есть другие люди, что не все занимаются железками. И не все жулики, как мои работяги. Из общения с профессором особенно запомнил сюжеты разного поведения в одной и той же ситуации. Поразила мысль о самооценности процесса, о «сладоности» владения им. Было интересно наблюдать, как он на практике с юмором подавлял человека. И я видел, что можно «доставать» человека по доброму! Во встречах мне не хватало знаний и интеллекта, конечно, я мог бы «развести», что все понимаю, но какой смысл, ведь это нужно мне. Со стороны всех почувствовал интерес к себе. Я чувствовал, что все хотят узнать меня, понять. Хотя мне, конечно, было трудно, так как я открыт для немногих. И если мне начинают задавать вопросы, то я закрываюсь. А здесь этого не произошло. Я не закрылся, и в то же время ничего страшного не произошло. Одна польза. И я делаю вывод, что можно быть более открытым. Мне очень сложно говорить о себе. Сложно о себе задавать вопросы и на них отвечать. А я не знаю, какой я. К тому же я не могу всего о себе рассказать. Главное, что я почувствовал доброе к себе отношение и стремление мне помочь. Я почувствовал, что всем важен мой результат, что если у меня будет лучше, я чего-то добьюсь, то все получают от этого только радость и удовольствие. И мне это очень приятно. И я думаю, что уже за меня можно порадоваться. Я стал более рассудительным. Например, если я профессору скажу, что ту структуру, которую разрабатывали мы с ним, приняли, то, мне кажется, он получит удовлетворение. Наверное, ему понравится, что он не зря думал. Я очень заинтересован двигаться дальше».

В ходе работы с Сидоровым проводилось тестирование. Основная задача психологического тестирования заключалась в определении особенностей восприятия Сидоровым социально значимого окружения и самого себя. Для решения данной задачи мы использовали технику репертуарных решеток.

Сидоров дважды заполнял репертуарную решетку - в начале консультирования (т.е. участия в образовательной деятельности) и через три недели, после завершения консультирования. Мы предполагали, что изменение системы личностных конструктов может служить показателем изменения жизненных позиций и смыслов.

Результаты первого тестирования. Сидоров ценит в людях преданность, порядочность, ответственность. Себя описывает как человека трудолюбивого, простого, прямого. Идеальное Я – интеллектуальный, образованный, разговорчивый человек.

В настоящий момент Сидоров осознает излишнюю прямолинейность, негибкость в отношениях с людьми, понимает, что его упрощенное восприятие межличностных отношений становится тормозом на пути собственного личностного развития как руководителя.

Расхождение Я-реального и Я-идеального по разным полюсам наглядно показывает острую потребность Сидорова в повышении образовательного, интеллектуального уровня, развитии гибкости в отношениях с людьми.

На наш взгляд, есть все условия для положительных внутриличностных изменений. Во-первых, Сидоров имеет высокий интеллект, быстро «схватывает» новые идеи. Во-вторых, его отношение к себе адекватное, при этом Я-реальное он описывает в таких терминах, как упорство, трудолюбие. В-третьих, в данный момент в связи с назначением на руководящую должность Сидоров испытывает сильную потребность в новых знаниях, которые будут способствовать изменению прежних установок.

Наличие высокого интеллекта, адекватной самоцели, сильного мотива личностных изменений позволяют говорить о благоприятном прогнозе личностного саморазвития.

Результаты второго тестирования. Если личностные конструкты, выявленные при первом тестировании, касались в основном ценностной и образовательной сфер (преданность, принципиальность, интеллект, образованность), то сейчас в основном преобладают личностные конструкты, характеризующие сферу межличностных отношений и эмоциональных состояний (внимательно слушающий, гибкий в отношениях, спокойный, уверенный). Это свидетельствует, на наш взгляд, о том, что произошли изменения в ценностно-смысловой сфере личности. Более значимым становится деловое общение, пристальное внимание уделяется налаживанию контактов с подчиненными и коллегами.

Заключение

Отдел обучения не может быть системой «самой по себе». Он призван решать образовательные задачи, но сами они (и это принципиально) изменяются. Они изменяются хотя бы потому, что меняется сама жизнь, люди растут, изменяются средства и формы познания. Отдел обучения, при одном описании его деятельности, рассматривается как замкнутая система со своей структурой, составом, со своими особенностями. У неё есть своя логика существования, саморазвития. Но отдел обучения фирмы с ряда точек зрения (задачи, поиск в изменении содержания, форм обучения) не может быть замкнутой системой, и это тоже принципиально. Свобода внутрифирменного обучения – один из принципов нашей деятельности. В общем плане мы опираемся на следующее понимание свободы: «...способность преобразовывать, претворять, чтобы воссоздавалось нечто, бесконечность производящее, секретирующее, то есть критерий успешности – свобода действия, высвобождение свободы...» (М.К.Мамардашвили). И с этой точки зрения при планировании и осуществлении работы отдела обучения мы не боялись ошибок. Но и никогда не останавливались на достигнутом.

На практике остается множество проблем в деятельности отдела обучения. Несколько условно их можно разделить на три группы: а) организационные (место и время учебы, стоимость затрат, постоянство и последовательность занятий, выбор преподавателя, оценка результатов и др.), б) мотивационно-содержательные (настрой, интерес, цели, программы, усвоение знаний и умений и др.), в) трудности в фиксации результатов (конкретность результатов, их иерархия, поощрение и др.). В условиях малой организации многие из этих трудностей почти непреодолимы.

В предлагаемой книге отражены некоторые инварианты деятельности отдела обучения (принципы, особенности и др.) и обозначено поле нерешенных проблем, возможных поисков. Сейчас дело за последующим накоплением опыта, за собственно исследованием различных сторон образовательной деятельности в рамках деятельности фирмы. Мы уверены, что следующий шаг будет результативнее.

Приложение

Руководитель объединения
ОАО КЦ «Вятский»
Горбушин А. Е.

Аналитический отчет

о работе объединения КЦ «Вятский» и частично Совета директоров компании в 1999 году (только для внутреннего пользования, копировать запрещается)

План отчета

1. Вводная часть.
2. Работа за 1999 год.
 - 2.1. Руководство объединением.
 - 2.2. Работа с дивизионами и функциональными службами.
 - 2.3. Работа по направлениям.
 - 2.4. Работа в Совете директоров.
3. Личные планы.
4. Планирование работы на 2000 год.
5. Приложение (аналитические записки руководителей служб и подразделений и др.).

1. Вводная часть

Уважаемые коллеги, цель данного аналитического отчета - попытаться показать Вам, что та работа, которая проводилась мною на протяжении последних трех лет в объединении, не была случайной. Вернее, может быть, что она не всегда носила случайный характер. Я пытался строить объединение на вполне конкретных взглядах и принципах на бизнес.

Также данным отчетом мне бы хотелось попытаться внедрить в нашу компанию практику рефлексии (осознания, анализа) собственной управленческой деятельности. Плохо не тогда, когда мы что-то делаем неверно, а плохо тогда, когда мы не осознаем, что именно мы делаем в данный момент и почему. Плохо быть слепым, то есть не знать, не видеть четко, куда ты идешь? Когда же есть постоянный анализ собственного пути, собственной управленческой деятельности, то всегда есть шанс увидеть ошибку (отклонение от цели). А значит, рефлексия начинается с целей. С ответа на вопросы: где я хотел быть вчера, где я нахожусь сегодня, почему именно здесь, не там, где я хотел быть, где я хочу быть завтра, послезавтра, через год, через пять лет, через десять и почему? И как я хочу попасть туда, куда хочу попасть. Эти вопросы кажутся очень трудными и иногда совершенно нелепыми по отношению к себе лично, а тем более к целой компании, так как разве можно объединить вместе для одних целей совершенно разных людей? А значит, вроде бы и зачем их задавать, а тем более обсуждать эти вопросы для себя и для всей компании.

Однако я глубоко убежден, что **вопросы целеполагания сегодня самые важные** как на уровне отдельной личности, так и на уровне всей компании. И

именно сегодня, по двум основным причинам, пришло время, как мне кажется, остановиться и спокойно ответить на эти вопросы. Вот эти причины:

1. Сегодня в компании нет острых авральных, убыточных проблем. Все проблемы носят не острый, тактический характер. Поэтому можно сосредоточиться на стратегическом планировании.
2. Компания сегодня насчитывает более пятисот человек, одних только высших менеджеров в компании более трех десятков. И каждый менеджер должен в своей работе использовать в неявном виде явно сформулированные цели. Если цели компании не приняты, явно не сформулированы, то каждый менеджер трактует их по-своему и, как следствие, - по-своему поступает. Отсюда взаимное непонимание, конфликты, движение в разные стороны.

Поэтому мы, высшие руководители компании, обязаны внятно сказать, куда мы идем, зачем и почему. Проанализированный, понятый проигрыш лучше, чем случайная, не понятая удача. Когда проигрыш проанализирован, то его уже нет, а есть лишь ценный опыт. Очень важно видеть три множества и связи между ними – это *множество целей, множество управленческих решений и действий*, которые мы совершаем для достижения целей, и *множество полученных результатов*. Частный случай результата – это финансовый результат. Но особенно важно понимать, как влияет та или иная цель сама по себе, то или иное конкретное управленческое решение на итоговый результат, на его повышение или понижение.

Хотелось бы оговориться, что все изложенное мною в данном отчете отражает лишь мою личную точку зрения. Я заранее прошу прощения за стиль, а также если какие-либо результаты, мысли или идеи будут изложены невнятно. Данный годовой аналитический отчет – это мой первый опыт, как и годовые отчеты моих коллег по объединению. Поскольку отчет пишется в феврале 2000 года, то некоторые важные для понимания моменты будут внесены уже из текущего года.

Чтобы не утяжелять отчет, детальная работа служб рассмотрена в приложении в аналитических отчетах руководителей служб. Также отчет не будет иметь никаких цифр, поскольку многие из них носят конфиденциальный характер, и без решения Совета директоров я не хотел бы выносить их на обозрение.

2. Работа за 1999 год

2.1. Руководство объединением

Общие положения

В общих положениях я бы хотел дать основные взгляды, принципы, на которых мною осуществлялась попытка руководства объединением. Главный из них: **каждый человек достоин уважения фактом своего существования.**

1. **Основная цель бизнеса** – это создание новых товаров и услуг и продвижение их на рынке.

2. **Главной способностью организации** является способность к адаптации в постоянно изменяющейся внешней среде при сохранении эффективности (прибыльности).

3. **Бизнес не есть самоцель**, а лишь средство для достижения более высоких целей.

4. Бизнес должен служить не только его владельцам, но и тем, кто в нем принимает активное участие.

5. Физическое существование услуги (опт, розница, аренда и пр.) - есть лишь форма проявления сущностных качеств предприятия, таких, как:

- стратегия,
- структура,
- персонал,
- навыки персонала,
- регламенты и процедуры,
- корпоративная культура и пр.

6. Принципы организации бизнеса жестко вытекают из требований внешней среды к предприятию.

Принципы, на которых я пытаюсь работать с персоналом:

1. Наличие четких, понятных высшим менеджерам целей предприятия. Постановка сверхцели как перед собой лично, так и перед предприятием.

2. Справедливое определение вознаграждения высшим менеджерам на основе регулярного обсуждения с каждым высшим менеджером лично удовлетворенности им его собственной работой и полученным вознаграждением.

3. Работа менеджера – это не только деньги, но и возможность саморазвития. Любые проблемы менеджера – проблемы предприятия.

4. Активное делегирование полномочий менеджерам. Доверять сотрудникам опасно, но еще опаснее им не доверять.

5. Жесткий финансовый контроль. Доверяй, но проверяй.

6. Высокие требования к профессионализму. Предприятие не клуб по интересам. Каждый обязан быть качественным носителем вполне определенной функции.

7. Если хочешь хорошо работать, то тебе всегда найдется место в предприятии по твоим способностям. Если качественно работать не можешь на данном месте, то освободи его и займи другое, где можешь работать качественно. Не человек для должности, а должность для нашего человека

8. Я такой же менеджер как все, основная работа которого личный пример и дирижирование производственным процессом.

9. Главный потенциал фирмы - это творческие, надежные, преданные, развивающиеся, трудолюбивые, готовые к командной работе сотрудники.

10. Здравый смысл.

11. Четкость требований к сотрудникам, их обоснованность, четкое предсказуемое поле взаимных обязательств. Требую с того, кого уважаю, кого не

уважаю, с того не требую. Поощрение за хорошую, качественную работу, но и неотвратимость наказания за халатное, непрофессиональное отношение к делу. Можно простить ошибку, если стараешься, но если постоянно делаешь грубейшие ошибки, либо лениво работаешь – освободи место.

12. Постоянное образование. Образование – это форма выживания в быстро меняющемся мире. От личного образования и развития руководителя к образованию и развитию подчиненных, потом к их саморазвитию и, как следствие, к развитию предприятия.

13. Открытость всему новому. Использование этого нового в своей повседневной практике.

Краткая справка (о структуре объединения)

В объединении на 1999 год насчитывалось три основных дивизиона:

- Торговая база ОАО КЦ «Вятский»,
- ООО ТД «Луч»,
- ООО «Аркадия»

и функциональные службы:

- Бухгалтерия.
- Маркетинг.
- Техническая группа главного инженера.
- Экономика и финансовый анализ (бюджетирование).
- Отдел обучения.
- Отдел кадров.

В течение года добавились:

- Отдел психолога.
- Справочно-информационная служба.
- Отдел организации работы офиса.

Организационной структурой в объединении является дивизиональная структура, переход к которой был окончательно совершен в 1998 году с выделением ТД «Луч» в самостоятельный дивизион. При создании дивизиональной структуры преследовались цели:

- добиться прозрачности в экономической эффективности каждого подразделения;
- поставив дельных руководителей на эти подразделения, освободить себе время и голову для других, не менее важных дел, чем оперативное управление торговлей.

Главными при переходе на новую структуру управления были следующие **трудности:**

1. Сломать неверие в собственные силы у высших менеджеров – руководителей подразделений.
2. Убедить прочих менеджеров - руководителей функциональных служб, что это перспективно.
3. Осуществить переход с минимальными потерями.
4. Подобрать руководителей на эти подразделения.

В перспективности данного пути меня убедил опыт с двумя винными отделами в заречной части города, которые были организованы в 1997 году, а также переход всех заречных магазинов в самостоятельное подразделение в 1997 году. После организации в конце 1998 года городской дирекции (ТД «Луч») весь 1999 год я хотел посвятить дальнейшему развитию базы. Базой, мне казалось, надо заниматься потому, что 1998 год показал правильность выбранного пути под лозунгом «полный ассортимент продуктового гастронома». База мне казалась основной точкой роста, потому что эффект от вложения сил на базе или в ТД «Луч», мне казался несравнимым. Практика 1999 года показала именно это. Доходность базы за 1999 год увеличилась в ___? раз. Но отставание ТД «Луч» в темпах доходности по сравнению с ростом доходности других подразделений объединения и в компании в целом позволяет правомерно поставить вопрос о том, что доходность ТД «Луч» в 1999 году могла бы быть выше.

Внешнее окружение объединения

Внешнее окружение объединения в прошлом году можно характеризовать как имеющее позитивную тенденцию по всем направлениям:

- Бизнес-конъюнктура складывалась для нашего объединения удачно, что выражалось в явном превышении спроса на арендные услуги базы, в достаточной доходности «Аркадии», в неубыточности «Луча».

- Отношения с внешними организациями: органами власти, правоохранительными органами и пр. Отношения с властями строились на основе внедрения в сознание представителей власти и общественности представления о нашем объединении как о предприятии, которое пытается не только решать бизнес-задачи, но и участвовать в гражданской жизни общества. Это проявилось в том, что сотрудники нашего объединения подготовили и провели первую в области научную конференцию, мы выезжали с представителями областной администрации для презентации дней Кировской области в Мордовию, участвовали в днях Республики Коми в нашей области. Вели рубрики в двух городских журналах «ТДТ», «Меркурий». Объединение в течение года каждый месяц выдавало одну тысячу рублей Уржумскому детскому дому, В.Н. Мышкина регулярно помогала детскому дому осуществлять покупки на нашей базе. Мы принимали участие в проведении областных совещаний.

Какие цели на год стояли перед всем объединением?

1. Два дивизиона планировалось создать в 1999 году как точки роста: торговую базу и «Аркадию». ТД «Луч» как предприятие, достигшее безубыточности, должно было начать с конца 1999 года давать устойчивую прибыль.

2. План дальнейшего развития базы включал в себя следующее:

- анализ рынка арендных услуг: его сегментирование; выявление нашего сегмента; место базы на нашем сегменте;
- анализ наших потребителей: выявление нашей целевой группы и др.;
- создание рекламного образа базы, рекламной стратегии;
- проведение рекламной кампании;

- выявление слабых мест базы, ее конкурентных преимуществ;
- снижение слабости, усиление конкурентных преимуществ;
- позиционирование базы на рынке арендных услуг;
- совершенствование услуги.

3. Прибыльная работа «Аркадии».

4. Реформирование ТД «Луч», вкладывание в него денег, создание бизнес-плана для его дальнейшего развития. Точка прибыльности – 40 тыс. рублей была ему поставлена на ноябрь 1999 года.

5. Активное продвижение имиджа объединения во внешнем окружении. Основной принцип: «Мы не только торговцы, и мы не столько торговцы, мы имеем активную гражданскую позицию, мы стремимся стать научно-производственной компанией».

Для реализации поставленных целей было организовано планирование на год работы по службам и отделам. Надо заметить, что на начало года были четко сформулированы в явном виде цели только по базе, по «Аркадии», по ТД «Луч». Цель № 5 фактически рождалась в активной деятельности и ни с кем в явном виде не обсуждалась. Вынося сегодня эту цель, я понимаю, что она не является, возможно, верной и единственно возможной. Она появилась из моих личных особенностей и возможностей: преподавание в институте, интерес к научной деятельности, интерес к детям и т.д.

Мне кажется, что планы по дивизионам в основном выполнены.

2.2. Работа с дивизионами и функциональными службами

Работа с дивизионами и службами логично вытекала из поставленных целей. Каждую неделю по понедельникам проводились оперативные совещания, где присутствовали все руководители служб и подразделений. По мере необходимости созывались оперативные совещания по конкретным вопросам: ремонты, маркетинговые исследования и т.д. На оперативках в понедельник рассматривались очень разные вопросы. В основном это вопросы текущей деятельности объединения, отслеживание сроков выполнения тех или иных заданий.

Основные цели таких оперативок:

- 1) тактический контроль и корректировка деятельности в целом по объединению либо по службам, по подразделениям,
- 2) создание атмосферы совместного труда и причастности разных руководителей к решению вопросов друг друга,
- 3) объяснение тех или иных действий администрации,
- 4) попытки почувствовать, услышать проблемные точки объединения.

Совершенствование организационной структуры управления

Весь 1999 год фактически существовала структура, созданная в 1998 году, однако ни положение о структуре, ни порядок работы с изменениями, которые возникали в процессе ее естественной трансформации, сделаны не были. Это вызвано двумя причинами.

1. Существует объективная сложность данной работы, и, возможно, мы пока не достаточно квалифицированы, чтобы эту работу делать быстро и легко.

2. Возникшие тенденции к интеграции между объединением ОАО КЦ «Вятский» и ТФ «Рома» дали основание эту работу отложить до появления совместной общей структуры.

Проведенная работа по базе

Проведенную работу по базе можно разделить как проведенную по отдельным направлениям (работа с арендаторами, продвижение услуги на рынке, и т.д.) и работу, направленную на поддержание ее технического функционирования.

Работа с арендаторами. («Услуга стоит столько, сколько за нее захотят заплатить».) Регулярно один раз в месяц проводились собрания арендаторов. Основными целями таких собраний были следующие:

1) довести до сведения пользователей нашей услуги решений администрации, объяснить цель данных решений, логику их появления и т.д.;

2) нам важно не просто навязать наше решение, но попытаться, по возможности, сделать арендатора соучастником такого решения, а значит, потом с него будет легче спросить исполнение;

3) получить косвенную информацию о «деловом» состоянии арендатора, его отношении к нам, к нашим действиям через живое общение на собрании.

Конкретную работу по ремонтам, строительству на базе можно посмотреть в отчете А.Н. Ковалева. Но нужно иметь в виду, что вся работа, проводимая под его руководством: расширение въезда-выезда, ремонты дорог, разбор лишних строений и пр. - вытекала из четкого понимания наших проблем и тех важных и необходимых преимуществ, которые базировались в свою очередь на результатах маркетинговых исследований и на нашей интуиции. Конкретную работу по маркетинговым исследованиям можно увидеть в аналитическом отчете Г.Н. Перепелкина. Могу лишь констатировать, что проведено четыре исследования, по которым получены вполне конкретные результаты. И то, что раньше имело характер предположений, сегодня имеет характер убеждений. Мы изучили рынок арендных услуг, мы выделили свой сегмент, мы определили свое место на этом сегменте, мы выявили наших основных конкурентов, мы поняли наши преимущества и преимущества наших конкурентов. Большая работа в этом направлении проведена начальником отдела маркетинга Г.Н. Перепелкиным. На основании этих исследований мы четко знаем, что надо делать для повышения нашей конкурентоспособности: это формирование имиджа, ускорение процесса загрузки-выгрузки товара, дополнительные услуги и сервис и т.д.

Основные результаты работы по базе:

- Можно констатировать, что на услуги нашей базы мы сформировали устойчивый спрос.
- Сформирован имидж базы в глазах потребителей арендной услуги, наших арендаторов, – это база, которой «занимаются».

(Дополнительную информацию по работе базы можно получить в аналитической записке В.Н.Мышкиной)

Бухгалтерия. В прошлом, 1999 году началась плановая проверка предприятия ОАО КЦ «Вятский». Подробнее о результатах можно узнать из отчета Л.Ю. Кассиной.

Техническая группа главного инженера. Работа данной службы полностью освещена в отчете А.Н. Ковалева.

Служба экономики, финансового анализа (бюджетирования). Весь 1999 год проводилась регулярная работа по составлению бюджетов. Данная работа проводилась под контролем О.Н. Соболевой. Надо заметить, что были и не раз случаи полного попадания в бюджет. Однако 1999 год показал также несовершенство имевшейся методики бюджетирования, что выявилось в серьезном расхождении между цифрами фактически и по бюджетам в ТД «Луч».

Отдел обучения. Продолжалось обучение персонала, были проведены блоки обучения компьютерной грамотности, основам бухгалтерского учета, организовывалось обучение сотрудников индивидуально. Проведена аттестация по основам бухучета и основам компьютерного дела. Работа отдела обучения на Совете директоров была отмечена как «хорошая».

Отдел кадров. (Подробно работу отдела кадров можно посмотреть в аналитической записке З.И. Перевозчиковой)

Отдел психолога. Создание службы психолога в 1999 году было вызвано четким пониманием того, что успех объединения и компании в целом зависит от качества работы сотрудников, а значит, и от того, какие они. Пришло четкое понимание, что для того, чтобы сотрудник качественно работал, необходимо его нахождение на той рабочей должности, которая бы максимально использовала его способности. А это значит, что необходимо

- создать профессиограммы, то есть описать в психологических терминах особенности ведущих должностей;
- провести тестирование всего ведущего кадрового состава для выявления их особенностей;
- на основе проведенных тестирований и индивидуальных собеседований с менеджерами начать строить карьерные планы для каждого менеджера, исходя из его способностей и особенностей, с целью его максимального самораскрытия и принесения пользы себе лично и компании.

Данная работа в 1999 году только начата. Основное ее содержание будет в 2000 году.

Отдел руководства офисом. Данная служба была создана с целью отслеживания прохождения основных документов в аппарате управления, для организации и проведения Советов директоров и других совещаний, для организации прохождения необходимых внутрифирменных документов для согласования через всех заинтересованных менеджеров. Целью этой службы является также накопление и ведение внутрифирменных документов. Подробное описание работы службы можно увидеть в аналитической записке У.О. Емельяновой.

Служба внутреннего аудита. Служба была создана с целью организации системы выборочного контроля за деятельностью наших структурных подразделений. Результаты работы службы можно увидеть в отчете Л.Ю. Кассиной.

Справочно-информационная служба. Цель создания службы - ввести дополнительную услугу на базе и начать собирать регулярную информацию о ценах, их динамике, как на нашей базе так и в городе. За 1999 год был создан программный продукт по конвертации программных продуктов наших арендаторов в единый формат. Начали выпускать информационный листок; справочная служба сегодня имеет свой телефон для клиентов.

2.3. Работа по направлениям

Работа по совершенствованию управления

С целью совершенствования управления в компании в марте 1999 года был создан Координационный совет – орган управления, включающий в себя четырнадцать высших менеджеров компании во главе с председателем, на должность которого я был избран. Основными функциями Координационного совета я считаю:

- решение возникающих текущих производственных и социальных вопросов в подразделениях компании,
- согласование процедур, регламентов управления компанией и пр.

В 1999 году начали активно заниматься созданием регламентов и процедур, как для объединения, так и для компании в целом. Руководителями розничной сети была предпринята попытка разработки концепции развития магазинов компании. Была продолжена работа по созданию должностных инструкций и начата работа по созданию Положений о подразделениях и службах. Велась протоколы всех основных совещаний, и отслеживалось выполнение принятых решений. Кроме того, в 1999 году была предпринята попытка строить работу по плану. Каждый руководитель составлял свой собственный план, результатом этой работы и является данный аналитический отчет.

Формирование корпоративной культуры, совместных целей с высшими менеджерами, совместных ценностей

За прошлый год, с целью формирования корпоративной культуры, проведены вечера, посвященные Новому году, 8 Марта. Каждого сотрудника мы поздравляли с днем его рождения. Высшие менеджеры имели возможность отдохнуть лишние десять дней в зимнее время (творческий отпуск). Летом сотрудники компании отдыхали на юге, где для них был снят дом.

Трудности, возникающие с высшими менеджерами, я пытался решать на базе учета взаимных интересов и уважения к личности друг друга. В объединении было проведено исследование психологом на предмет отношения и оценки высшими менеджерами меня как руководителя. Как руководитель я получил средний балл 4,4 (минимальный 3, максимальный 6). Особенно радует то, что я получил высокий балл 5,6 по шкале доверия подчиненных.

Работа с персоналом

Основные принципы работы с персоналом я изложил в самом начале. Попытаюсь перечислить главные приоритеты, которые я использовал в 1999 году:

- обучение, повышение профессионального и квалификационного уровня,
- стремление не навязывать свою точку зрения,
- вера в то, что мы справимся с любым трудным делом,
- практическое делегирование полномочий, в том числе права на ошибку.

Также в 1999 году я старался ведущих специалистов не перегружать, так как 1996 и 1997 годы были достаточно тяжелыми.

2.4. Работа в Совете директоров

Став председателем Совета директоров в 1999 году, главной моей целью являлось – формирование регулярного порядка работы Совета директоров с принятыми членами совета, регламентами и процедурами. Данная задача, я считаю, мною выполнена. Совет директоров собирается регулярно не реже одного раза в неделю и решает как вопросы тактические, так и вопросы стратегические.

- Выработаны разграничения по компетенции Совета директоров, руководителей объединений, руководителей подразделений, Координационного совета.
- Выделены недостающие функции по всей компании.
- Начаты первые попытки создания единой организационной и функциональной структуры.
- Проведено объединение финансовой службы, службы управления персоналом, службы безопасности.
- Начали регулярно рассматривать бюджет всей компании. Выработаны согласованные критерии оценки деятельности компании: доходность продаж, доходность оборотного капитала, коэффициент хозяйственной устойчивости, доля рынка, инновационный прирост, коэффициент эффективности стимулирования труда, психологические критерии эффективности бизнеса.
- Начали создавать порядок инвестирования.

Нерешенные вопросы: Главная проблема, до сих пор трудно решаемая, это стратегическое планирование в компании. Впервые проблема стратегического планирования была определена как значимая в 1998 году, затем Совет снова столкнулся с этой же проблемой при формировании единой для всей компании структуры управления и распределении функций. Был составлен классификатор функций, мы выделили невыполняющиеся функции, начали

пытаться строить матрицу функций, но дальше дело не пошло, так как мы уперлись в вопросы именно стратегического планирования, поскольку организационная структура, наличие тех или иных функций жестко вытекают из стратегического планирования.

3. Личные планы

Уроки года

1. Одно из основных «открытий» за прошлый год - это то, что как ни поступи, а все равно сделаешь неправильно. Асфальт положили в срок, но неровно. Чтобы положить ровно, необходимо было провести дополнительную работу, а это требовало времени. Происходила постоянная балансировка между необходимостью делать точно в срок и проблемами, возникающими в процессе реализации планов. Но не строить четкое планирование нельзя, так как без него еще хуже.

2. В беседах с менеджерами я понял, почему возникает взаимное непонимание. То, что транслирует один человек другому, часто не вписывается в опыт второго. У каждого из них свой лично пережитый, а значит, и лично значимый опыт. И чтобы понять друг друга, часто необходимо пройти один и тот же путь, совершить одни и те же ошибки, «наступить на одни и те же грабли». Отсюда вытекает огромная важность при принятии сотрудника на работу такой характеристики, как опыт работы, жизненный личный опыт.

Но, кроме того, в моих личных планах в 1999 году произошли позитивные сдвиги.

1. Научно–исследовательской лабораторией «Проблемы теории и практики управления», руководителем которой я являюсь, в ноябре 1999 года была организована и проведена региональная научно–практическая конференция «Факты и проблемы практики менеджмента». По результатам конференции выпущен сборник тезисов докладов.

2. Выпущены книги: «Краткий словарь менеджера», «История менеджмента», «Словарь по информационным технологиям управления».

3. Я определился с темой докторской диссертации, начал над ней работу.

4. Работа со студентами ВГПУ и школьниками школы №35 г. Кирова, на мой взгляд, является важной не только в рамках моей научной деятельности, но и для предприятия.

4. Планирование работы на 2000 год

Руководство объединением

- Добиться от каждого руководителя службы или подразделения четкого планирования работы своей службы или объединения.
- Принять планы работы на год до 1 марта 2000 года.
- Основная задача работы с персоналом на 2000 год – это дальнейшее обучение, инициация самообучения, построение планов индивидуального карьерного роста, повышение самостоятельности ведущих менеджеров,

их способности принимать взвешенные, самостоятельные сложные управленческие решения.

- Добиться прибыльности всех подразделений, а особенно ТД «Луч».
- Накопление опыта и средств для будущих инвестиций в 2001 году, возможно, поиск инвестора.

Руководство службой управления персоналом

План работы службы управления персоналом можно посмотреть в папке планов служб.

Работа в совете директоров

Главные задачи моей работы в СД на 2000 год вытекают из логики развития компании, а также из принятой Советом директоров главной стратегической цели – повышения рыночной стоимости компании. Важно выделить следующие задачи:

1. Основную свою работу на 2000 год в Совете директоров вижу в создании стратегического плана развития компании на три-пять лет по следующим составляющим:

- миссия компании;
- долгосрочная стратегия;
- среднесрочная стратегия;
- краткосрочная стратегия;
- стратегические цели;
- стратегия по их достижению;
- бизнес-планирование.

2. Принятие всех Положений об основных службах и подразделениях компании. Особенно важно, по моему мнению, принять единые Положения о бюджете и о системе стимулирования труда, в которую входит порядок начисления заработной платы в рамках всей компании.

3. Создание и внедрение единой организационной структуры компании.

4. Определить, исходя из стратегических целей компании, цели каждого структурного подразделения и принять планы их развития.

Приложение. Аналитические отчеты руководителей линейных подразделений и функциональных служб.

Заключение

Уважаемые коллеги, очень сложно в небольшом отчете отразить работу всего предприятия, а тем более всей компании за год. Однако я надеюсь, что данная первая попытка даст толчок к дальнейшему нашему общему стремлению глубже понять, что мы делаем и почему. В результате появляется надежда на избежание элементарных ошибок и как следствие - уверенность в нашей способности к дальнейшему развитию.

Литература

1. Амонашвили Ш.А. Чтение – качество личности и образ жизни // Школьные технологии. – 1998. - № 5. – С. 221-225.
2. Асмолов А.Г. ХХI: психология в век психологии // Вопр. психологии. – 1999. - № 1. – С. 3-12.
3. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии. – М.: Просвещение, 1989. – 192 с.
4. Громкова М.Т. Педагогические основы образования взрослых. – М., 1993. – 164 с.
5. Давыдов В.В. Теория развивающего обучения. – М.: ИНТОР, 1996. – 544 с.
6. Деркач А.А., Маркова А.К. Профессиограмма государственного служащего: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 1999. – 94 с.
7. Зимняя И.А. Педагогическая психология. – М.: Логос, 1999. – 384 с.
8. Ильясов И.И. Структура процесса учения. – М.: МГУ, 1986. – 200 с.
9. Казакевич В.М. Информационный подход к методам обучения // Педагогика. – 1998. - № 6. – С. 43-47.
10. Калошина И.П. Структура и механизмы творческой деятельности. – М.: МГУ, 1983. – 168 с.
11. Кларин М.В. Технология обучения: Идеал и реальность. – Рига: Эксперимент, 1999. – 180 с.
12. Краевский В.В. Проблемы научного обоснования обучения: Методологический анализ. – М.: Педагогика, 1977. – 264 с.
13. Льюис Г. Менеджер-наставник: Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний. – Мн.: Амалфея, 1998. – 288 с.
14. Михайлов Ф.Т. Философия образования: её реальность и перспективы // Вопр. философии. – 1999. - № 8. – С. 92-118.
15. Моисеев Н.Н. Расставание с простотой. – М.: Аграф, 1998. – 480 с.
16. Мудрик А.В. Введение в социальную педагогику. – М.: Институт практической психологии, 1997. – 365 с.
17. Мудрик А.В. Социальная педагогика. – М.: «Академия», 1999. – 184 с.
18. Психологическая и психотерапевтическая помощь в современных условиях: М-лы межрегион. науч.-практ. конф. – Киров: Изд-во ВГПУ, 2000. – 153 с.
19. Слободчиков В.И., Исаев Е.И. Основы психологической антропологии: Психология человека: Введение в психологию субъективности. – М.: Школа-Пресс, 1995. – 384 с.
20. Степин В.С. Деятельностная концепция знания // Вопр. философии. – 1991. - № 8. – С. 129-138.
21. Тюков А.А. Фундаментальные законы образования человека. – Рига: Эксперимент, 1998. – 24 с.
22. Шапоринский С.А. Обучение и научное познание. – М.: Педагогика, 1981. – 208 с.
23. Юдин Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 444 с.
24. Юсупов В.З. Социально-педагогическое проектирование в региональных системах образования: Монография. – Киров: Изд-во ВГПУ, 1998. – 120 с.
25. Ямбург Е.А. Школа для всех: Адаптивная модель. – М.: Новая школа, 1997. – 352 с.