

Психологический тренинг как метод развития личностно - квалификационного потенциала высшего управленческого персонала



Автор статьи:

Д.С. Петросян,

д.э.н., начальник отдела стратегических исследований
инновационного развития

Институт региональных экономических исследований,
(Москва, Российская Федерация)

В.В. Семенова,

к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент»

Московский государственный машиностроительный университет,
(Москва, Российская Федерация)

pet_dav@mail.ru

D. S. Petrosyan

Dr.Econ.Sci., head of department of strategic researches of innovative

development Institute of regional economic researches,
Moscow, Russian Federation

V. V. Semenova

Cand.Econ.Sci., assistant professor of "Management" faculty

Moscow state machine-building university,

Moscow, Russian Federation

PSYCHOLOGICAL TRAINING AS A DEVELOPMENT METHOD OF PERSONALLY - QUALIFICATION POTENTIAL OF THE HIGHEST ADMINISTRATIVE PERSONNEL

Abstract: The main functional duties assigned to the highest administrative personnel, subject to psychological training are considered. Features of the organization of training on the basis of use of the psycho-pedagogical principles of androgogy are opened.

Ключевые слова: психологический тренинг, административный персонал, квалификация

Keywords: psychological training, the highest administrative personnel, personal and qualification potential

Психологические тренинги должны быть организованы в соответствии с основными функциональными обязанностями, возлагаемыми на высший управленческий персонал. К ним относятся разработка стратегии организации, воспитание подчиненных, создание эффективной команды, исполнение представительских функций во внешней среде, мотивация персонала, управление проектами, регулирование конфликтных ситуаций, ведение деловых переговоров, делегирование функций и полномочий.

Разработка стратегии организации включает в себя формулировку миссии и системы целей организации, ее философии и идеологии, а также разработку механизмов реализации стратегии. *Психолого-педагогические задачи воспитания* представляют собой комплекс психолого-педагогических воздействий на личность работника с целью коррекции и адаптации к корпоративной культуре, целям и стратегиям организации. *Создание эффективной команды* предполагает переход от административно-директивных методов управления к методам командной работы, что требует формирования на основе психологических закономерностей групповой динамики сплоченной общими интересами команды единомышленников. *Представительство во внешней среде* является одной из важнейших, но малоисследованных функций менеджера, которому часто приходится выступать в роли политика и дипломата при коммуникациях с различными контрагентами во внешней социально-экономической и институциональной среде. *Мотивация персонала* – эту тактическую функцию руководства, в отличие от стратегической функции воспитания, менеджеры осуществляют путем создания системы стимулов, поощрения и штрафов, а также применяя формальные и неформальные институциональные нормы, регулирующие организационное поведение работников в соответствии с целями организации. *Управление проектами* выполняется традиционными методами проект-менеджмента и включает в себя организацию деятельности проектной команды, разработки альтернативных вариантов проекта, экспертизы и выбора наилучшего варианта проекта, согласование, утверждение, организацию выполнения и внедрение проекта. *Управление конфликтными ситуациями* подразделяется на диагностику и профилактику конфликтных ситуаций, создание условий по устранению причин и снижению последствий организационных конфликтов. В

психологическом плане основной целью *ведения деловых переговоров* является достижение приемлемого консенсуса с контрагентами, клиентами, заказчиками и другими стейкхолдерами. *Делегирование функций и полномочий* – передача функций управления, властных полномочий и ответственности другому лицу, преимущественно подчиненным. Применяется обычно как средство децентрализации управления, когда руководитель передает свои функции и полномочия на нижние уровни управления.

Психологические тренинги направлены, прежде всего, на развитие личностно-квалификационного потенциала топ-менеджеров, включая их организаторские способности и другие профессионально-важные качества. В теории и практике психологического тренинга, предназначенного для высшего управленческого персонала, наметились два подхода к организации занятий:

- используемые технологии направлены на тренировку только одного из личностных качеств, релевантных тому или иному виду профессиональной деятельности менеджера [2, 3];

- тренируется структура ролевого поведения при решении какой-либо одной из выделенных нами типовых управленческих задач. В этом случае в работу включаются одновременно знания, способности, навыки, умения, т.е. целостные кластеры личностных качеств топ-менеджера.

Мы рекомендуем при организации системы бизнес-образования позаботиться о комплексном дидактическом построении занятий, в котором с лекционными занятиями и обычными для бизнес-школ игровыми методиками типа «кейс-стади» органично соединяются психодиагностика, персональное консультирование и психологический тренинг. Для ролевых игр по решению перечисленных в начале данного раздела типовых управленческих задач, возлагаемых на менеджеров, были специально подобраны психологические тренинги организаторских способностей и профессиональных качеств топ-менеджеров.

При организации тренинга обязательно нужно использовать психолого-педагогические принципы андрагогики, предложенные М. Ш. Ноулсом [5]. Согласно принятой специальной комиссией ЮНЕСКО концепции непрерывного образования, деятельность человека в любой из сфер общественной жизни будет продуктивной лишь при том условии, что он не только хорошо овладеет профессиональными умениями и навыками, но и сможет достичь достаточно высокого уровня развития в культурном, нравственном и психологическом отношении [4].

Весьма важно то обстоятельство, что при правильной организации системы непрерывного образования в ней идет, согласно эпигенетической теории развития Э. Эриксона, контролируемый, целенаправленный процесс формирования «самотождественности Я». Конечной целью образования в системе непрерывного обучения и в такой ее разновидности, как современная система бизнес-образования, является формирование личности, активно, компетентно и эффективно участвующей в экономической, социальной и личной жизни [1].

Если в модуль MBA, являющийся составной частью учебных планов в системе бизнес-образования, будут включены практические занятия, в частности тренинги с элементами психокоррекции и психотерапии, то таким образом можно будет в какой-то степени скорректировать недоработки и недостатки как начального, так и высшего образования. Главный и до сих пор не устраненный недостаток – это так называемая репрессивная педагогика, которая у многих людей исподволь воспитывает чувство вины перед учителями, так развивается комплекс неполноценности и некомпетентности из-за невозможности по целому ряду субъективных и объективных причин удовлетворить образовательным стандартам и субъективным требованиям преподавателей. Понятно, что затем все это самым негативным образом сказывается на профессиональной деятельности.

Отметим теперь существенные особенности тренинга взрослых, исходя из принципов, требований и постулатов андрагогики. Прежде всего, нужно учитывать высокий уровень критичности обучаемых, их завышенные самооценки и комплекс превосходства, отсюда их настороженное отношение к тренеру, особенно если он значительно моложе своих учеников. Кроме того, на первых этапах тренинга менеджеры, выступая в роли обучаемых, как правило, склонны прибегать к разнообразным приемам психологической самозащиты, они не готовы признать или даже вообще отвергают все предлагаемые им сценарии и методики тренинга. Игровые методики кажутся им слишком примитивными, годными разве только для детей, а психодиагностические тесты и предлагаемые для обсуждения психологические ситуации и «кейс-стади» – оторванными от жизни, надуманными и далекими от их повседневных проблем.

Чтобы ведущему завоевать авторитет у членов тренинг-группы (Т-группы), мы рекомендуем воспользоваться одним из проверенных на практике способов андрагогики, а именно, предъявив каждому обучаемому профиль его личности, полученный по результатам психодиагностического обследования, указать ему на слабые, недостаточно развитые или акцентированные черты характера, а в дальнейшем в процессе разыгрывания и разбора психологических ситуаций и «кейс-стади» позволить им самим отмечать допущенные ошибочные решения и неправильные действия. Здесь будет уместно вовремя развернуть групповую дискуссию и прибегнуть, таким образом, к помощи группового влияния, чтобы исключить или хотя бы снизить интенциональную

ориентацию.

Ведущий во взаимоотношениях с обучаемыми должен строго придерживаться известного дидактического принципа: проявлять безграничное уважение и внимание к учащимся в сочетании со строгой и принципиальной требовательностью к ним. При соблюдении этих условий тренинг, осуществляемый с помощью активных методов обучения, и, прежде всего, ролевых игр, поможет повысить психологическую подготовку менеджеров, сформировать у них необходимые социально-психологические навыки и умения руководства. Тренинг поможет им лучше увидеть и осознать причины собственных ошибок и неиспользованные возможности, которые имеются в работе каждого руководителя. Это очень важное назначение тренинга, но, разумеется, недостаточное. Такие цели достигаются при использовании традиционных методов «кейс-стади», групповых дискуссий и разбора психологических ситуаций. Более ценные результаты дают комплексные инновационные персонал-технологии, а именно это служит твердой основой для усвоения необходимых знаний и формирования навыков и умений руководства организационным поведением.

Как было указано выше, любой тренинг базируется на каких-то научных школах, предлагающих свои концепции, психологические теории и практические рекомендации. Следовательно, любой форме тренинга должны предшествовать лекционные занятия, главная цель которых повысить психологическую компетентность участников. Один из принципов андрагогики – это необходимость обеспечения практической направленности обучения, что требует увязывать учебный материал, предлагаемый слушателям, с их практикой управленческой деятельности и их личным опытом. В противном случае возникает ситуация, когда тематика учебного материала, преподносимого слушателю в процессе обучения, может показаться ему и интересной, и даже нужной, но как это все можно использовать на практике, останется для него неясным.

Иными словами, организаторам тренинговых занятий нужно позаботиться о формировании практических навыков и умений у своих подопечных с учетом специфики их управленческой деятельности. Эту задачу проще всего решать, используя методики ансамблевого тренинга, в процессе производственного обучения, когда Т-группа представляет собой какое-либо подразделение или функциональную службу организации и в нее включаются все работники вместе с руководителем. Разумеется, лучший вариант ансамблевого тренинга – это предприятие, относящееся к малому бизнесу, все работники которого удовлетворяют условию образования малой социальной контактной группы. В крупной компании с организацией ансамблевой подготовки возникают трудности, этому препятствует, во-первых, дивизиональное строение компании и неизбежные в связи с этим организационные конфликты позиционного типа между службами и подразделениями организации, а во-вторых, наличие технотрактуры, по Д. Гэлбрейту, с ее неформальными групповыми нормами поведения, групповыми интересами и диалектическими противоречиями между неформальными лидерами и официальными менеджерами.

Следовательно, в крупной организации к методам ансамблевого тренинга в ее подразделениях следует прибегать с особой осторожностью, поскольку так можно только обострить имеющиеся в организации позиционные конфликты.

Объективной причиной позиционных конфликтов, как утверждают специалисты по теории конфликтологии, является не только дивизиональное строение крупной организации, но и присущая всем социально-экономическим системам многоцелевая направленность поведения. Интересы производственных подразделений и функциональных служб различны, и поэтому между ними часто возникают антагонистические противоречия и столкновения по поводу распределения ресурсов. Такое положение дел можно исправить, организовав тренинговые занятия в группе. В частности, наилучшие результаты в этом отношении дают методики тренинга командообразования в высшем звене руководства, например в штаб-квартире, постоянно действующем оперативном совещании или дирекции предприятия.

Свои особенности имеет организация тренинга в школах бизнеса, консалтинговых организациях или в центрах подготовки менеджеров. Здесь занятия проводятся в учебных группах, составленных из случайных людей, если это менеджеры из разных предприятий, плохо знакомые друг с другом, в то же время, состав и подбор членов Т-группы имеет решающее значение.

По-видимому, это верно лишь для тренинга одного какого-либо из недостаточно развитых личностных качеств, черт характера или управленческих умений. В этом случае психологическая ситуация или сценарий ролевой игры будут одинаково восприняты всеми членами группы, а ведущему не составит труда передать группе свое понимание, как исправить тот или иной недостаток. В процессе тренинга члены группы могут, со своей стороны, только обеспечить благоприятные условия для обучения, но для того, чтобы они смогли поделиться своим собственным опытом оптимального решения проблемных ситуаций, в такой группе нет необходимых условий.

Практика проведения тренинговых занятий свидетельствует о том, что лучшие результаты при проведении ролевых игр, в процессе которых менеджеры приобретают умения эффективно решать стандартизированные управленческие задачи, достигаются в гетерогенных Т-группах, где слушатели могут поучиться друг у друга, а более

подготовленные члены группы получают возможность поделиться своим уникальным опытом эффективного руководства.

Список литературы

1. *Змеёв С.И.* Основы андрагогики. М.: Изд-во Флинта: Наука, 1999.
2. *Микалко М.* Тренинг интеллекта. СПб: Питер, 2000.
3. *Сидоренко Е.* Мотивационный тренинг. М.: Речь, 2006.
4. Apprendre à être - Paris, Unesco. 1972.
5. *Knowles M.S.* The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy. -Chicago, 1980.