

ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В.С.Савельєва

співорітник Донбаської державної машинобудівної академії

У статті розглядається особливості підготовки керівників підприємств. Розглянуто компетенції управлінського персоналу. Наголошується на створенні тренерських проектів у психологічній підготовці керівних кадрів.

Ключові слова: компетенції, людський чинник, тренінг.

Особливої актуальності сьогодні набуває потреба у керівниках виробничого підприємства, які могли б ефективно здійснювати управлінську діяльність в умовах економічної стагнації.

Складність наукового розгляду організаційних і соціально-психологічних чинників суспільних процесів полягає у тому, що сучасні дослідження в галузі теорії організацій стикаються з проблемами методологічного характеру: нові явища у функціонуванні організацій, зумовлені ринковими перетвореннями, не завжди вписуються у звичну для управлінської науки парадигму, що звужує поле аналізу й затримує впровадження ефективних соціально-психологічних проектів в управлінську діяльність. Цими проблемами займалися й займаються вчені та ініціатори розвитку організаційної психології в Україні О.В.Винославська, О.В.Данчева, Т.В.Зайчикова, Л.М.Карамушка, Н.Л.Коломінський, О.А.Філь, Ю.М.Швалб тощо.

Останні дослідження в області організаційної психології показують, що для успішного застосування сучасних бізнес-технологій практично всі керівники незалежно від їх діяльності повинні володіти як специфічними (лояльність, інтелект, стресостійкість) так і неспецифічними (залежно від роду діяльності) психологічними і особистісними якостями [3]. Крім того, вони також повинні володіти спектром суміжних, в першу чергу, «людських» компетенцій (ефективна комунікація, управління стресом, саморегуляція і та інші). Інакше вони не зможуть успішно застосовувати запропоновані їм бізнес-технології в реальних умовах, зокрема, при взаємодії з іншими людьми. І чим складніше «основна» діяльність, тим вище повинна бути психологічна і «людська» компетентність керівників виробничих підприємств.

З іншого боку, подальше вдосконалення виробничих технологій і організаційної структури перестали відчутно впливати на зростання ефективності сучасного підприємства (це добре видно з принципу Парето – 80 % результату досягається 20 % зусиль).

Виходом з цієї безвихідної ситуації є впровадження інновацій, а також повніша реалізація потенціалу співробітників. Але для розробки і впровадження інновацій «людський» чинник є ключовим. І, таким чином, розвиваючи «людські» компетенції персоналу, створюються передумови і для успішного інноваціонування. Настав час «людського чинника» – сьогодні кадри дійсно «вирішують все».

Звідси стає зрозуміло, що вкладення в людей є максимально рентабельними практично для будь-якої організації. Аналіз діяльності провідних світових компаній дає підставу стверджувати, що сучасну ефективну, конкурентноздатну організацію в першу чергу відрізняє повнота розкриття людських ресурсів. Саме людський чинник визначає, хто буде лідером в своїй області діяльності, а хто аутсайдером.

Наприклад, дослідження, зроблене Business Week European Forum, виявило, що стратегія розвитку людей є найважливішим чинником, що впливає на успіх бізнесу. До такого висновку прийшли аналітики, що проводили опитування серед керівників провідних європейських компаній. Більшість керівників компаній, що входять в Top 50 Європи, повідомили, що наявність здатних, ініціативних службовців-професіоналів цінніше, ніж знання потреб клієнтів [5].

Як яскравий конкретний приклад уваги до «людського чинника» можна привести безпрецедентне рішення керівника Лондонського метрополітену, який відрядив весь топменеджмент на 26-денний тренінг з управління стресом. Результат був

приголомшливий: протягом року всі прямі (організація навчання) і непрямі витрати (зниження прибули) окупилися тільки за рахунок економії на оплаті лікарняних листів. Адже напевно збільшилася продуктивність праці за рахунок підвищення працездатності співробітників; зменшилися непродуктивні витрати, пов'язані з помилками персоналу; з'явилися нові «незручні», ризиковані, складні, але при цьому, дуже вигідні проекти, на які раніше «не вистачало сміливості» [5].

Звідси видно, що навіть разова акція з підвищення психологічної компетентності співробітників дає приголомшливий і економічний, і соціальний ефект. І залишається тільки дивуватися, чому сучасна західна система і загальної, і професійної освіти практично не зачіпає психологічні аспекти підготовки кадрів. Рідкісні виключення є наслідком поєднання безлічі сприятливих чинників, і найчастіше це відбувається не завдяки системі освіти, а всупереч їй. Психологічну розвиненість іноді можна побачити у людей, що професійно займалися спортом або східними єдиноборствами, або у офіцерів у відставці, що особисто пройшли через «гарячі крапки». Іноді причиною психологічної компетентності людини є благодійний вплив якої-небудь харизматичної особи, що зустрілася вчасно на його життєвому шляху.

Але ці виключення тільки підтверджують правило: більшість фахівців погано розуміють себе і людей, що їх оточують, не здатні ефективно і безконфліктно спілкуватися, не готові вирішувати складні «відкриті» завдання, не уміють управляти своїми психічними станами. Цьому ніде не учать. І лише з часом, діючи фактично усліпу, ціною безлічі помилок, стресів, фінансових і моральних втрат, деякі співробітники розвивають свої особистісні якості і освоюють універсальні ключові компетенції. Але, як правило, ці люди майже відразу ж йдуть у вищі ешелони влади, створюють свій бізнес, переходять на вищі позиції в інші фірми. І на їх місце знову приходять технологічно грамотні, але психологічно некомпетентні «університетські» фахівці.

Тому вирішити цю проблему за допомогою відбору кадрів не можливо. Висококваліфікованих кадрів катастрофічно не вистачає. Саме тому зараз так бурхливо розвивається хедхантерство. Будь-який генеральний директор, хто хоч раз намагався знайти собі хорошого заступника, напевно відмітив, що всі хороші заступники самі

працюють генеральними директорами, нехай навіть і в дрібніших фірмах.

Те, що описане вище – далеко не новина. Багато бізнес-експертів і прогресивних практиків бізнесу бачать величезні можливості у розвитку людського потенціалу. Але окремі спроби щось змінити в цій області, наприклад, розвивати емоційну компетентність співробітників, упроваджувати в організаціях корпоративну культуру або систему управління талантами кардинально не змінюють ситуацію – не вистачає системного підходу. Неможливо змінити щось одне, не міняючи всього іншого.

Вирішенням проблеми може стати короткострокові освітні проекти, але при цьому саме системна освіта управлінського корпусу в області психології і розвиток універсальних ключових компетенцій керівників. І рано чи пізно керівники вітчизняного бізнесу усвідомлять цю проблему у всій її повноті. І тоді ті тренінгові і консалтингові компанії які першими почнуть приділяти рівну увагу і основній, і психологічній підготовці фахівців, неминуче стануть лідерами короткострокової освіти в Україні.

Відомо, що системний і науковий підхід до розробки будь-якого практичного проекту дозволяє підвищити його надійність і ефективність, зокрема дозволяє уникнути «білих плям» і «слабких місць». І чим прогресивніші наукові розробки використовуються при розробці проекту, тим глибше і довгостроковіше буде практичний ефект.

Саме тому у фундамент проекту «Соціально-психологічна підготовка керівників» покладена передова зі всіх відомих на сьогоднішній день наукових концепцій з управління людськими ресурсами – концепція Стратегічного Управління Персоналом в умовах Ефективної Корпоративної Культури (СУПЕКК), що розробляється і просувається В.І.Масловим [1; 2].

Проаналізувавши компетенції самих різних організацій в самих різних областях економіки, В.І.Маслов і його послідовники прийшли до висновку, що зростання ефективності будь-якої організації може бути досягнута за рахунок підвищення всього лише п'яти груп компетенцій її співробітників [1]. Саме ці п'ять груп компетенцій на 80 % забезпечують успішність роботи будь-якої організації у всіх основних областях її діяльності: зростання продуктивності праці, оперативність і гнучкість реагування підприємства на виклики сучасного ринку, комфортну психологічну атмосферу в

колективі. Ці п'ять груп було названо Ключовими Універсальними Компетенціями.

Назвемо ці за компетенції.

1. Особистісна ефективність керівника: уміння ставити цілі і ефективно їх досягати, здібність до самомотивації, володіння навичками управління часом, навичками самонавчання, саморозвитку, інноваціонування.

2. Психологічна стійкість, в першу чергу, здатність управляти стресом.

3. Комунікативна компетентність, зокрема уміння управляти конфліктом.

4. Здібність до ефективної роботи в команді: уміння працювати в команді, управляти, командою, створювати команди; сюди ж відносяться навички ефективного лідерства.

5. Педагогічна компетентність: навички навчання і розвитку інших людей, а також навички їх мотивування до самонавчання і саморозвитку. Актуальність даної групи навичок обумовлюється бурхливим розвитком інституту наставництва, а також зародженням «коучингового» стилю управління в сучасному менеджменті.

Практика показує, що витрати на розвиток цих компетенцій в десятки разів нижче за витрати на реорганізацію виробництва або на перебудову системи управління, а віддача практично миттєва.

З теоретичного обґрунтування Проекту логічно витікають найбільш перспективні (що дають найбільш швидкий і глибокий ефект) напрями його реалізації. Це тренінги, семінари, лекції, консультації, а також аудит з п'яти ключових тем – п'яти ключових універсальних компетенцій персоналу:

1. Особистісна ефективність співробітника. Особисту ефективність (також як решта всіх ключових компетенцій) можна розвивати в цілому, а можна виділяти і «підтягати» окремі (що відстають) компетенції. Основні шляхи розвитку особистої ефективності (підтеми) мають бути наступними: аналіз ситуації, цілеполюгання, планування, управління часом, самомотивація, самонавчання, саморозвиток, інноваціонування, самоконтроль.

2. Психологічна стійкість. Основні підтеми: освоєння навичок управління стресом, освоєння навичок регуляції психічних станів, управління емоціями (емоційна компетентність), освоєння навичок підтримки і зміцнення здоров'я.

3. Комунікативна компетентність. Основні підтеми: загальна комунікативна компетентність, технологія підготовки і проведення презентацій, технологія ведення переговорів,

технологія продажів, навички управління конфліктом.

4. Командна майстерність. Основні підтеми: робота в команді, управління командою, створення команди, вибудовування відносин, організація сумісної діяльності, лідерство. Цей напрям є найперспективнішим в управлінні сучасним бізнесом, та варто розуміти, що ефективна командна робота можлива тільки при володінні всіма попередніми ключовими компетенціями.

5. Педагогічна компетентність. Основні підтеми: технології навчання дорослих, розробка і проведення короткострокових освітніх форм (тренінгів, семінарів і так далі), мотивування до самонавчання і саморозвитку, навчання навичкам самоосвіти і саморозвитку.

Основні навчальні форми реалізації проекту

Не дивлячись на те, що навчання з кожної з цих тем і навіть підтем може здійснюватися окремо, найбільш глибокий – синергетичний ефект досягатиметься при роботі з всіх п'яти напрямків, причому тільки в наведеній послідовності.

Таким чином, ці п'ять напрямів можуть складати Програму Комплексного Навчання і Розвитку Керівника (далі – ПРОГРАМА КОНРК). Надалі дана Програма може бути аналогом корпоративного університету, але університету, який спеціалізується не на «технічних», а на «людських» компетенціях.

Причому через універсальність цих компетенцій в такому «університеті» зможуть навчатися співробітники самого різного рівня, різних секторів економіки, різних форм власності (приватною, державною, суспільною). Отже в створенні і фінансуванні таких (вже не корпоративних, а міжкорпоративних) «університетів» можуть брати участь різні організації. В першу чергу з числа тих, які не можуть поки що дозволити собі створення свого університету, а потреба в системному і комплексному підході до розвитку персоналу вже усвідомлюють.

Таким чином, при впровадженні Проекту можна виділити наступну «логіку» його розвитку:

1. Включення в спеціалізовані семінари і тренінги окремих тематичних блоків з найбільш актуальних підтем Програми: загальна комунікативна компетентність, управління стресом, таймменеджмент, навчання дорослих (андрологіка) тощо.
2. Проведення окремих програм з основних п'яти напрямків Програми.
3. Проведення всієї Програми для окремих організацій-замовників.

4. Створення корпоративних і міжкорпоративних університетів, що спеціалізуються на даній Програмі.
5. Впровадження Програми в систему вітчизняної довгострокової бізнес-освіти, в першу чергу на факультетах менеджменту в державних і недержавних вищих навчальних закладах.

Ці п'ять послідовно впроваджуваних форм (кожна з яких не відміняє, а доповнює всі попередні) одночасно є і етапами розгортання проекту в цілому. Окрім цього, починаючи вже з другого етапу, необхідна постійна, випереджаюча в часі робота з відбору і підготовці педагогічних кадрів Проекту.

Звідси витікає, що шостою – наскрізною формою реалізації Проекту стане регулярне проведення мастеркласів і тренінгів для тренерів і консультантів, задіяних в Проекті, а надалі – створення довгострокових тренерських курсів.

Ця форма входить і в «зовнішню» частину Проекту, оскільки тема навчання дорослих поступово стає актуальною не тільки в бізнес-освіті, але і в самому бізнесі. Причому програми з навчання дорослих корисні не тільки для внутрішніх тренерів і тренінг-менеджерів компаній, але і для всіх фахівців, чия діяльність пов'язана з навчанням і розвитком персоналу: для менеджерів всіх рівнів, для консультантів, аудиторів, для HR-спеціалістів.

На 1-3 етапах розгортання проекту використовуються чотири основні організаційні форми.

1. *Впровадження Програми в рамках Компаній-партнерів.* Проведення усередині Компаній-партнерів аудиту психологічної компетентності персоналу і володіння ними Ключовими Універсальними Компетенціями, після чого проведення серії внутрішньо-корпоративних семінарів, тренінгів, консультацій, ділових ігор з найбільш актуальних тем. Основні завдання – підвищення кваліфікації співробітників Компаній-партнерів; доопрацювання змісту і способів подачі учбового матеріалу.

2. *Впровадження Програми через Відкриті Учбові Центри Компаній-партнерів.* Включення окремих тематичних блоків Програми в зміст відкритих тренінгів і семінарів, а також проведення спеціалізованих програм за всіма основними темами і підтемами Програми. Основні завдання – підвищення кваліфікації слухачів; доопрацювання змісту і способів подачі учбового матеріалу.

3. *Проведення Програми і її окремих частин для корпоративних клієнтів.* Проведення для Компаній-клієнтів серії внутрішніх семінарів, тренінгів, консультацій з основних тем і підтемах Програми. Основні завдання – підвищення кваліфікації співробітників Компаній-клієнтів; вдосконалення корпора-тивної культури даних Компаній.

4. *Підготовка і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, тих що працюють, так і тих, що не працюють в Проекті.*

Проведення відкритого професійного курсу, що складається з:

а) двох тренінгів для тренерів – початкового і «просунутого» рівнів;

б) серії мастеркласів з основних напрямків Програми. Основні завдання – підвищення педагогічної кваліфікації слухачів; підготовка кадрів для Проекту.

Всі заходи даного курсу можна проходити і окремо – це полегшить набір слухачів. Кращі випускники отримають працевлаштування в рамках Програми – це може стати хорошим рекламним ходом.

Основна цільова аудиторія даного Проекту – це: власники бізнесу, керівники всіх рівнів, фінансові директори і головні бухгалтерії, юристи, молоді фахівці, люди, які мають намір змінити роботу і у зв'язку з цим охочі пройти своєрідну «профорієнтацію», співробітники Компаній-клієнтів всіх рівнів.

Що стосується структури проекту, то на перших трьох етапах його реалізації можна представити у вигляді таблиці (див. табл. 1).

Отже, запропонована програма соціально-психологічної підготовки керівників виробничих підприємств заснована на усвідомленні провідної ролі людського чинника у взаєминах «соціальна психологія – управління економікою». Розроблено короткостроковий проект психологічної підготовки управлінського корпусу підприємства. Короткостроковий проект має ряд переваг:

1) в умовах фінансової кризи обмежені в часі освітні проекти економічно вигідніші;

2) керівники вищого і середнього управлінського рівня віддають перевагу короткостроковим освітнім програмам, які не віднімають час на розробку і реалізацію бізнес-процесів підприємства.

Подальші напрями в цій області припускають диференційований підхід в розробці освітніх психологічних програм для керівників вищого, середнього і нижчого управлінського рівнів.

Таблиця 1

Структура проекту соціально-психологічної підготовки керівників

ФОРМА НАВЧАННЯ	ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ	ЦІЛЬОВА ГРУПА	ОСНОВНІ ЦІЛІ	ПРИКЛАДИ ПРОГРАМ
Окремі блоки по окремих підтемах Програми.	Включення окремих блоків Програми в зміст відкритих тренінгів і семінарів Учбових Центрів.	<ul style="list-style-type: none"> • Керівники середньої ланки. • Фінансові директори і головні бухгалтери. • Юристи. • Молоді фахівці. • «Профорієнтація». • Ті ж, за винятком «профорієнтації». 	1) Підвищення загальної кваліфікації слухачів; 2) Доопрацювання змісту і способів подачі учбового матеріалу.	«Управління стресом» «Ефективні переговори» «Таймменеджмент» «Робота в команді» «Управління і створення команди» «Управління конфліктом»
Окремі заходи щодо п'яти основних тем Програми (як окремо, так і «пакетом»); за запитом – контрольні і повчальні заходи щодо окремих підтем Програми.	Відкриті спеціалізовані тренінги і семінари, організовані через Учбові Центри.	• Ті ж, за винятком «профорієнтації».	1) Підвищення спеціальної кваліфікації слухачів; 2) Доопрацювання змісту і способів подачі учбового матеріалу.	1. «Особиста ефективність керівника» 2. «Психологічна стійкість» 3. «Комунікативна компетентність» 4. «Командна робота» 5. «Педагогічна компетентність»
	Корпоративні тренінги, семінари, консультації усередині Компаній-партнерів.	• Співробітники Компаній-партнерів всіх рівнів.	1) Підвищення компетентності співробітників Компаній-партнерів і Компаній-клієнтів; 2) Розвиток корпоративної культури даних Компаній.	
	Корпоративні тренінги, семінари, консультації, аудит серед Компаній-клієнтів, в т.ч. персональний коучинг, тренінг і консалтинг перших осіб.	<ul style="list-style-type: none"> • Керівники середньої і вищої ланки Компаній-клієнтів. • Перші особи даних Компаній. 		
	«Збірні» тренінги і семінари для перших осіб Компаній, що працюють в непересічних секторах економіки.	• Власники і Генеральні директори Компаній-клієнтів.	1) Підвищення компетентності вищих керівників і власників підприємства. 2) Обмін досвідом. 3) Створення передумов для нових ділових зв'язків	

ЛІТЕРАТУРА

1. *Маслов В.И.* Менеджмент в эпоху глобализации / В.И.Маслов. – М.: МАКС Пресс, 2009. – 208 с.
2. *Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов.– М.: Изд-во Финпресс, 2004. – 288 с.
3. *Технології роботи організаційних психологов:* [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / наук. ред. Л. М. Карамушка]. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
4. *Hari J.* Ordinary people – the driving force for political salvation / Johann Hari // The Independent. – 2009. – Wednesday, 29 July 2009 [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://www.independent.co.uk/>.

Стаття надійшла до редакції 14.09.2009 р.

