

# Организация системы обучения руководителей и сотрудников аппарата управления крупного предприятия

Сергей Филин  
filins00@hotmail.com

В последнее время я стал часто сталкиваться со стремлениями крупных и средних предприятий организовать комплексное обучение сотрудников аппарата управления. В процессе организации такого рода обучения возникает ряд вариантов и сомнений по поводу того, какие последовательности применять при подаче материала и какие методы подачи материала избирать для работы с такими аудиториями. По этому поводу у меня возникают споры с самим собой. Я уже не говорю о спорах с коллегами-преподавателями.

Настоящая лекция написана в результате начала большой программы обучения руководителей и сотрудников аппарата управления АО «Казцинк».

Начну с того, что поясню значение некоторых терминов, которые я буду употреблять в этой лекции так, как я их понимаю.

**Лекция** – практически односторонняя коммуникация преподавателя с аудиторией, при которой лектор сообщает информацию, а аудитория пассивно ее воспринимает. Идет обучение знаниям.

**Семинар** – двусторонняя коммуникация преподавателя и аудитории. На семинаре стороны практически равны. Любой участник может взять слово, сообщить информацию, задать вопрос, включиться в обсуждение. Идет обучение знаниям.

**Демонстрация** – когда преподаватель с помощью игры демонстрирует группе те или иные ситуации или решение тех или иных проблем. Группа или ее часть участвует в демонстрации. При этом происходит преодоление сомнений группы в практической ценности подаваемых преподавателем знаний. Идет обучение больше знаниями, чем навыкам.

**Изучение практических примеров** – группа изучает реальные или учебные ситуации и выносит предложения по этим ситуациям. Идет обучение знаниям и навыкам решения проблем и принятия решения.

**Тренинг** – обучение участников учебного процесса навыкам, умениям. Тренинг сам по себе очень скучный процесс, так как в нем, как и в спортивных тренировках, требуется многократное повторение одних и тех же действий до появления автоматизма или формирования стереотипа. При этом **что** знают или поняли участники вторично, хотя обучение знаниям, и довольно интенсивное, безусловно происходит.

Прежде всего, обращаю внимание, что в настоящей лекции речь пойдет об обучении руководителей и их аппарата знаниям и навыкам в сфере управления. Я исключаю из сферы рассуждений обучение специфическим, специальным знаниям, необходимым специалистам.

Для того чтобы рассмотреть, как обучать аудитории, состоящие из руководителей и сотрудников аппарата управления, давайте рассмотрим особенности этих аудиторий. Кто они и каков их уровень подготовки?

Начнем с того, что это взрослые, работающие люди, которые не склонны принимать на веру все то, что говорит преподаватель. Более того, эти люди часто

относятся к той категории, которая строит или построила себя сама, без дополнительного управленческого образования, на базе полученного высшего специального и на основе личного опыта. При этом в сфере управления они ценят больше всего опыт и часто считают, что никакие знания его не заменят, а значит, эти знания не стоят большого внимания в силу своей теоретичности. При этом зачастую получается так, что первые руководители уже понимают, зачем нужны те или иные знания, а руководители и сотрудники аппарата управления более низкого уровня могут этого и не знать, и/или понимать. Мало того, они могут сопротивляться новому, в том числе и знаниям, потому что мало кто стремится к переменам вообще, а к непонятным тем более. Хочется стабильности. Сопротивление усиливается оттого, что им самим и проводить эти перемены.

Стоит остановиться и на уровне подготовки таких аудиторий. Система знаний теории управления у таких аудиторий обычно отсутствует, часто имеются отдельные представления по некоторым вопросам. Как правило, уровень и этих теоретических знаний достаточно невысокий, хотя в аудитории из группы в 10-15 человек могут быть 1-2, знакомые с теориями менеджмента и родственных дисциплин. Реже встречаются руководители с серьезной управленческой подготовкой. Однако опыт в таких аудиториях очень высок.

Следующей важной, на мой взгляд, характеристикой аудитории, состоящей из сотрудников штабных структур является то, что она представлена руководителями и работниками аппарата, а они уже многое не делают сами, они руководят, а исполняют другие. Таким образом, этой аудитории по многим вопросам нужны больше знания, чем навыки.

Еще одной особенностью этих аудиторий является то, что в целом они не очень готовы к семинарским, тренинговым и игровым методам обучения. Учитывая, что образование большинство из членов групп получало в традиционном советском ВУЗе, где основными методами обучения были лекции и опросы знаний на занятиях, непривычные методы воспринимаются ими с достаточной настороженностью, хотя потом они с удовольствием принимают участие в предложенной преподавателем деятельности, скажем, в игре.

Кроме того, в силу традиций, заложенных высшим образованием, слушатели таких аудиторий требуют от преподавателя точных рецептов и решений и с трудом расстаются с иллюзией, что таких рецептов в управлении (и бизнесе), в отличие от специальности, нет, и надо каждый раз адаптировать полученные знания в управлении к реальной бизнес-ситуации.

Обобщая выше изложенное, можно предполагать, что чаще всего в нашей стране аудитория из руководителей и их аппаратов не готова к тренинговым методам по нескольким причинам:

- не хватает рыночных знаний, знаний методов управления, а значит и понимания, зачем все это надо. То есть руководители и их аппарат находятся в состоянии неосознанной некомпетенции, которая характеризуется формулой: «Я не знаю, чего я не знаю»;
- метод тренинга еще нов для нашей аудитории и воспринимается настороженно;
- руководителей и аппарат управления, вероятнее всего, надо больше учить знаниям, а не навыкам, так как эта категория работает больше головой, чем руками или ногами, и больше с людьми, чем с оборудованием. Другими

словами, эта аудитория работает с информацией, и если и прививать им какие-то навыки, то в сфере работы с информацией и в сфере общения;

- привитие навыков в тренинге занимает много времени, и за один тренинг можно обучить только одному- двум навыкам. А один-два навыка, оторванные от системы, могут принести больше вреда, чем пользы, т.к. аудитория, не знакомая с общими концепциями того или иного предмета, может и не оценить упражнения. Результаты обучения через тренинг могут быть оторваны от всей системы знаний и реальных действий аудиторий и организаций, а значит вступать с ними в противоречие, что в свою очередь вызовет сопротивление аудитории;
- тренинг часто не дает конкретного решения для реальных проблем аудитории, а заставляет ее мыслить, что вызывает такую растерянность у наших аудиторий, которая может доходить до неприятия преподавателя и агрессии по отношению к нему или к подаваемой им информации, т.к. преподаватели в тренингах не дают точных рецептов, да и не могут дать. При этом надо учитывать, что при получении высшего образования студенты привыкают получать четкие решения, что в дальнейшем определяет ожидания взрослых аудиторий от тренинга и тренера;

С другой стороны, тренинг признается более эффективным методом для обучения взрослых, так как слушатели активно вовлечены в процесс обучения, что улучшает результаты. Более того, для предприятий тренинг более выгоден, так как обучает навыкам и знаниям, которые нужны сейчас или будут нужны в обозримом будущем именно на этом предприятии и для конкретных должностей.

Надо помнить, что аудитория, которую я имею ввиду - это аудитория работающих людей, которые не имеют возможности проводить много времени за учебой. И не исключено, что для этой аудитории эффективными методами обучения могут оказаться заочное образование и самообразование. Но руководители и их аппарат в силу большой рабочей нагрузки и переработок редко мотивированы к самообразованию в достаточной мере. Чаще всего им требуется внешний контроль для стимуляции усилий по обучению. Инструментом такого контроля становится учебный план при заочном обучении, а в роли контролеров выступают преподаватели или высшие руководители предприятий, заинтересованные в развитии менеджмента.

Как же преодолеть сложности, представленные выше, и организовать комплексное системное обучение руководителей и сотрудников аппаратов управления, используя все преимущества разных методов обучения.

Прежде всего, при организации обучения выглядит логичной следующая последовательность подачи знаний и навыков: **от общего к частному и затем опять к общему**. В этом отношении возникает некоторое противоречие с традиционно принятой в академических кругах и в школьном образовании системой **от простого к сложному**.

На **первом этапе** аудитория обучается знаниям. Фактически мы переводим слушателей из состояния **неосознанной некомпетентности в состояние осознанной некомпетентности**. Дело в том, что до начала обучения часто слушатели не знают, чего они не знают и в их «карте мира» может не быть места каким-то знаниям и навыкам просто потому, что слушатели не знают об их существовании. На этом этапе нужно добиться, чтобы слушатели согласились с

наличием у них пробелов и познакомились в режиме обзора с тем, о чем они раньше и не подозревали. Для достижения этой цели представляются уместными такие методы преподавания, как лекции и семинарские занятия, полезными бывают демонстрации. При этом я бы отдал предпочтение последним двум методам, так как они обеспечивают активность и вовлеченность аудитории, позволяют длительное время удерживать внимание. В этом отношении лекции проигрывают, так как большинство слушателей уже «забыли», как можно долго сидеть и воспринимать информацию. Внимание аудитории во время лекций сложно удерживать долго.

На **втором этапе**, когда слушатели уже осознали области своей некомпетенции, можно переходить к более глубокому изучению тех или иных разделов представленной ранее системы знаний и навыков в управлении. Задача этапа перевести слушателей в сфере знаний из состояния **осознанной некомпетентности в состояние осознанной компетентности**, а в сфере навыков из состояния **осознанной некомпетентности в состояние неосознанной компетентности**. Другими словами в сфере необходимых знаний слушатели после этого этапа должны иметь твердые **знания**, а в сфере необходимых навыков должны уметь на уровне неосознанных поведенческих стереотипов (так мы разговариваем, водим машину, печатаем десятью пальцами и т.д.).

Для получения слушателями **знаний** будут по-прежнему уместны **лекции, семинары и демонстрации**. Однако на этом этапе можно и нужно добавлять **заочное** (или очное вечернее) образование. При этом хорошо, чтобы у слушателей была некоторая свобода выбора того, чему именно (на уровне предметов) учиться. Ведь они находятся в состоянии осознанной некомпетентности и, следовательно, сами знают, что им необходимо. Следует заметить, что традиционное академическое образование практически не дает слушателям такого выбора, навязывая им разработанные кем-то другим программы обучения. На этом этапе полезно и **самообразование**. Однако следует повторить, что далеко не многие могут организовать себя на этот метод собственного развития.

Для получения **навыков** становится уместным **тренинг**, в котором слушатели последовательно и постепенно отработают умения. Конечно, получение навыков не ограничивается одними тренингами, да это и невозможно. Усвоенный в тренинге навык необходимо перенести в реальную деятельность и некоторое время им попользоваться, чтобы он стал стереотипом и перестал осознаваться. И здесь играет большую роль готовность самих обучаемых использовать новые навыки взамен старых, которые может и менее эффективны в целом, но требуют пока меньше времени и других затрат, чем новые, еще не наработанные.

**Третий** этап – заключительный. На этом этапе происходит обобщение полученных знаний и навыков, их дополнительная систематизация и закрепление. На этом этапе необходимо удостовериться, что все необходимое усвоено с нужным качеством. Здесь приемлемы все методы обучения в зависимости от необходимости. Важным элементом становятся методы контроля качества знаний и умений слушателей. При этом важна не глубина полученных знаний и четкость навыков, а результаты, которые демонстрируют обучающиеся на своих рабочих местах.