

Н. Н. Пыжова

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

N. Pyzhova

Academy of Public Administration under the Aegis of the President of the Republic of Belarus, Minsk

УДК 159.9:378.2

ПРОБЛЕМА ОБУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ НАВЫКАМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

THE PROBLEM OF TEACHING MANAGEMENT SKILLS IN THE DIGITAL ECONOMY

В статье рассматривается проблема обучения управленческим навыкам в условиях цифровой экономики. Приведены результаты исследования, посвященного анализу потребностей в обучении руководителей преимущественно государственных органов и организаций. Выявлены наиболее важные компетенции, которые имеют значение для практической деятельности управленцев. Проанализированы представления руководителей о том, чему необходимо обучать их подчиненных.

Ключевые слова: экономика знаний; потребность в обучении; обучение взрослых; управленческие компетенции; обучение руководящих кадров.

The article the problem of teaching management skills in the digital economy is posed. Presents the results of a study devoted to the analysis of training needs of managers, mainly of public authorities and organizations. The most important competencies that are important for the practical activities of managers are identified. The authors analyze managers' ideas about what they need to teach their subordinates.

Keywords: knowledge economy; the need for training; adult education; management competencies; training of management personnel.

Человечество уверенно вступило в новый этап развития, который назвали эпохой цифровизации экономики или «экономикой знаний». Впервые этот термин был введен Ф. Махлупом, американским ученым, еще во второй половине XX века для характеристики сектора экономики, ориентированного на производство знаний [1]. Сегодня этот термин используется гораздо шире, с помощью него описывается современный технологический уклад, при котором знания играют ключевую роль в экономике, а информация становится главным экономическим ресурсом, превосходящим по темпам развития другие сектора экономики. Переход к новым условиям жизни общества отражается на качественных изменениях рынка труда и требует нового подхода к системе образования.

Датский ученый Йенс Расмуссен выделил три категории работников, соответствующие трем типам задач: 1) люди «Правило» – занимаются типовыми, повторяющимися задачами, принимают алгоритмизированные

решения в рамках инструкций и правил; 2) люди «Умение» – категория работников, преимущественно физического труда и типовых задач, выполняющихся в рамках рабочего цикла; 3) люди «Знание» – выполняют аналитическую работу, в которой много творчества, импровизации и условий неопределенности [2].

Первые две группы работников достаточно легко можно будет в ближайшей перспективе заменить «умными» технологиями, и это уже происходит в ряде развитых стран. Так, согласно исследованиям, проведенным Бостонской консалтинговой группой (BCG), к 2025 г. на рынке труда окажется 10 млн «лишних людей», среди которых 6,4 млн составят работники категории «Правило», а 5,2 млн – категории «Умения».

Третья группа – это работники высокой квалификации, и речь идет не только и не столько о получении высшего образования, сколько о реальных знаниях и компетенциях, востребованных на рабочих местах, умении их правильно применять, быть одновременно эффективным и результативным, готовым к автономному принятию решений в условиях информационной неопределенности. К 2025 г. 9,2 млн этой категории работников будут востребованы на рынке труда, и прежде всего это управленческие кадры [3].

Сфера образования является одной из ключевых систем формирования конкурентоспособного человеческого капитала, определяющего будущие достижения страны. Среди главных приоритетов системы подготовки и переподготовки компетентных кадров ставится задача поиска и развития талантов, формирования не предметных, а системных и личностных компетенций, способствующих творческому подходу к решению задач и умению эффективно действовать в нестандартных ситуациях.

Управленческие кадры – это в первую очередь субъекты принятия решений в управлении сложными системами, характеризующимися информационной неопределенностью. Их необходимо ориентировать на непрерывное профессиональное обучение и развитие. Должна быть создана система стимулирования профессионального роста, при которой руководители будут заинтересованы развивать талантливых сотрудников и формировать команды, характеризующиеся синергетическим эффектом.

В практике управления персоналом приходится сталкиваться с проблемой формального подхода к повышению квалификации управленческих кадров. Решения о направлении на обучение работников часто принимаются без должного внимания к анализу реальной потребности в формировании нужных компетенций. В результате организация затрачивает средства, но не получает должного эффекта.

Одним из важнейших этапов построения системы обучения взрослых является анализ потребности в обучении, который позволяет подобрать действительно работающие методы, методики и программы формирования необходимых знаний и навыков.

Выделяют группы факторов, влияющих на потребности в обучении:

- 1) требования внешней среды (изменение рыночной ситуации, законодательства, конъюнктуры, ожиданий целевой группы и др.);
- 2) развитие техники и технологий;
- 3) изменение организационной стратегии;
- 4) создание новой организационной структуры при освоении новых задач и видов деятельности;
- 5) изменение общих показателей результативности.

Можно также рассматривать анализ потребностей в обучении в контексте различных уровней управления:

- уровень организации – при изменении стратегии, уровня конкурентоспособности, требований, диктуемых рынком, и других внешних воздействиях;
- уровень задач – состояние рабочих мест, производительности труда и бизнес-процессов, отличающихся от целевых;
- уровень личности – не соответствие требованиям профессионально-квалификационных и личностных качеств работников, уровня их креативности, интеллекта, мотивации, коммуникативных навыков и др. [4].

В качестве источников информации о потребностях в обучении могут быть результаты оценки компетенций, экспертная оценка руководителей, коллег, партнеров или самооценка работника. В качестве основного инструментария часто используется анкетирование.

Методика и организация исследования. В исследовании проводился анализ потребности в обучении слушателей управленческих специальностей, проходящих переподготовку в Институте государственной службы, с целью приведения учебных программ и учебно-методических материалов в соответствие с запросами практики. Все испытуемые на момент обучения занимали руководящие должности. В исследовании приняло участие 76 человек, среди них: мужчин – 30, женщин – 46; руководителей, работающих в коммерческих организациях, – 10 чел., 66 – представители государственных предприятий и государственных органов. По уровням управленческой иерархии: руководителей высокого уровня – 9 человек, среднего уровня – 32, низового уровня – 35 человека.

Для исследования применялся метод анкетирования. Часть вопросов формулировалась в закрытой форме, респондентам необходимо было сделать выбор из имеющихся вариантов ответов. В другой части анкеты требовалось указать, насколько важны те или иные навыки в профессиональной деятельности. Некоторые вопросы анкеты были сформулированы в открытой форме, что предполагало развернутый ответ респондента. Например, «опишите наиболее сложные задачи, которые вам приходится решать в управленческой деятельности», «в чем вы видите причины, вызывающие затруднения?», «почему это важно для вас?» и др.

Исследование проводилось в двух направлениях.

Первое направление: изучалась потребность в обучении самих руководителей. Респондентов просили описать сложные задачи, которые им приходится решать в профессиональной и управленческой деятельности; охарактеризовать, каких знаний, навыков и умений им не хватает для большей эффективности; каких результатов они ожидают от обучения; как обучение изменит их профессиональную жизнь. В некоторых пунктах анкеты респондентам предлагалось оценить в баллах степень значимости тех или иных управленческих компетенций для их деятельности. Были выделены следующие кластеры компетенций:

- профессиональные: постановка задач, контроль исполнения, адаптация к изменениям и др.;
- коммуникативные: понимание особенностей коммуникативных процессов, владение техниками эффективной коммуникации, деловых переговоров и др.;
- организаторские: проведение совещаний, формирование команд, стимулирование подчиненных, принятие критики и др.;
- лидерские: навыки делегирования, мотивирования, влияния и др.;
- деловые: видение целей, «общей картины», понимание выгод, затрат, прогнозирование рынка, распределение ресурсов, клиентоориентированность и др.;
- аналитические: умение анализировать информацию различного содержания, разрабатывать альтернативные варианты и принимать оптимальные решения.

Второе направление: анализировались представления респондентов о том, чему необходимо учить их подчиненных. Руководителей просили охарактеризовать наиболее проблемного, с их точки зрения, сотрудника. Затем выбрать из предложенного перечня направления обучения для своих подчиненных, которые предположительно повысят их эффективность и результативность, или дополнить список собственными предложениями.

Интерпретация результатов исследования. Полученные результаты подвергались качественному и количественному анализу, для чего использовались методы контент-анализа и описательной статистики.

Выводы по результатам исследования проблем в управленческой деятельности:

- наиболее сложными в управленческой деятельности являются задачи, требующие концентрации внимания, знания законодательства, работы с документами и отчетностью, задачи, связанные с аналитикой и прогнозами. На этот тип проблем указали 50 % опрошенных;
- 46 % респондентов отметили проблемы, связанные с подбором и отбором компетентного персонала, его оценкой при назначении на должность;

- 34 % опрошенных считают наиболее проблемными ситуации взаимодействия с другими людьми, в том числе партнерами, клиентами, руководителями, равными по статусу и т. п. В своих ответах они указывают на недостаточные навыки коммуникации, неумение убеждать, вести переговоры и др.;
- 30,7 % указывают на проблемы, связанные с целостностью видения ситуации, с недостатком информации или с потребностью обладать знаниями, выходящими за рамки собственного образования или опыта;
- с проблемой организации работы подчиненных, в том числе их мотивацией, управления трудовой дисциплиной сталкиваются 29 % руководителей;
- 23 % испытуемых основные сложности связывают с самоорганизацией, планированием собственного времени и информационной перегрузкой (некоторые испытуемые указывали несколько проблем, поэтому сумма относительных показателей превышает 100 %).

На вопрос «Что необходимо знать и уметь для преодоления проблем, возникающих в профессиональной деятельности?» были получены следующие ответы:

- в сфере управления людьми: 35 % опрошенных ответили, что важно уметь работать с резервом кадров, обучать и развивать подчиненных; 16 % – хотели бы развить умения в сфере организации деятельности подчиненных, планировании, распределении задач и контроле исполнения;
- в области решения технических и профессиональных задач: 29 % указали на необходимость уметь анализировать рабочие процессы и потоки информации; 25,8 % – на недостаток знаний в области законодательства; 22 % указали на то, что им не хватает навыков работы с новым программным обеспечением (ПО); 10 % опрошенных не хватает опыта; 6 % респондентам необходимо усилить знания иностранных языков;
- в области коммуникации с другими людьми: 19,3 % указывают на необходимость развивать навыки убеждающей коммуникации; 13 % респондентов считают недостаточными знания психологии людей;
- в сфере саморазвития и личностного роста: 35,5 % респондентов хотели бы научиться уверенности в себе, стрессоустойчивости, управлению собственными эмоциями и состояниями; 29 % – выделили важность планирования и управления временем; 19 % – указали на необходимость развития системного мышления, способности прогнозирования.

Ожидаемые результаты после прохождения обучения: повышение собственной результативности и улучшения качества принимаемых решений ожидают 45 % испытуемых; получить высокую оценку руководства, продвигаться по карьерной лестнице – 22, 5 %; повысить коммуникативную компетентность рассчитывают 13 % опрошенных; развить собственные личностные качества (ответственность, собранность, уверенность) – 10 % испытуемых.

В таблице представлено ранжирование значимых для управленческой деятельности кластеров компетенций и их описание.

Результаты ранжирования компетенций по значимости для руководителей

Ранг	Кластер компетенций	Описание кластера компетенций	Наиболее важные, по мнению руководителей, компетенции
1	Лидерские навыки (умение оказывать влияние и вести за собой)	Умение осуществлять конструктивную обратную связь, делегировать полномочия, мотивировать сотрудников на достижение целей, конструктивно влиять на подчиненных и приводить их к достижению целей	Распределение задач и делегирование полномочий
2	Профессиональные управленческие навыки (функции управления)	Формирование целей, постановка задач, планирование, контроль исполнения планов и сроков, сотрудничество с коллегами для достижения результатов, обучение и саморазвитие, стремление к достижению миссии, адаптация к изменениям	Постановка задач и навыки контроля исполнения сроков и планов
3	Деловые компетенции (направленные на внешнюю среду)	Видение «общей картины», понимание выгод, затрат, добавленной стоимости, прогнозирование рынка, распределение ресурсов, забота об удовлетворении потребностей клиентов, забота об имидже организации	Клиентоориентированность, удовлетворение потребностей заказчиков
4	Аналитические навыки	Владение техниками анализа рабочих процессов, финансовой информации, денежных потоков, умение прогнозировать и учитывать риски, разрабатывать и принимать оптимальные решения в проблемных ситуациях	Умение разрабатывать альтернативные варианты и принимать оптимальные решения в проблемных ситуациях
5	Организаторские навыки (умение работать с людьми)	Проведение регулярных совещаний, организация и поддержка командной работы, выражение признания подчиненным, вознаграждение сотрудников за результаты, конструктивное принятие критики	Организация и поддержка командной работы
6	Коммуникативные навыки (компетентность в коммуникации)	Понимание особенностей коммуникативных процессов, владение техниками эффективной коммуникации, деловых переговоров	Умение эффективно вести переговоры и деловые встречи

Вторая часть анализа посвящена тому, каким, с точки зрения руководителей, навыкам и умениям нужно учить их подчиненных. Результаты исследования позволили сделать следующие выводы: самыми важными для своих подчиненных руководители называют умения работать в команде (80 %), на втором месте – управление конфликтами и стрессами (77 %), навыки переговорного процесса – на третьем месте (65 %), клиентоориентированность и эффективные коммуникации – на четвертом (58 %), на пятом – постановка и достижение целей (54 %). Далее следуют навыки управления временем (34 %), соблюдения трудовой дисциплины (31 %), проведения совещаний (27 %). 30 % руководителей считают, что их подчиненным не мешало бы поучиться основам MS Office, 30 % полагают, что их сотрудникам не хватает знаний иностранных языков, а 23 % считают, что их работники плохо ориентируются в продуктах компании и конкурентах. 22 % респондентов направили бы своих подчиненных на развитие лидерских компетенций и личной эффективности.

Таким образом, исследование позволило проанализировать, что руководители считают для себя наиболее важным в практике управления людьми и в профессиональной деятельности. Полученная в результате анализа информация позволит правильно расставить акценты и подобрать наиболее эффективные методики формирования важных управленческих компетенций, разработать соответствующие методические рекомендации, скорректировать подходы к обучению и сделать его более эффективным.

Список использованных источников

1. Криштапович, А. Экономика знаний: становление и движущие силы развития / А. Криштапович // Банкаўскі веснік [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/51831795-Ekonomika-znaniy-stanovlenie-i-dvizhushchie-sily-razvitiya.html>. – Дата доступа: 18.02.2020.
2. Юсупова, С. Я. Образование в эпоху цифровой экономики / С. Я. Юсупова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-108-1082018/item/4786-2018-02-13-11-49-23>. – Дата доступа: 18.02.2020.
3. Россия 2015: от кадров к талантам / В. Бутенко [и др.] // BCG: Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://image-src.bcg.com/Images/BCG_Review_November-2017_tcm27-178366.pdf. – Дата доступа: 18.02.1010.
4. Мучински, П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с.

(Дата подачи: 19.02.2020 г.)