УДК 378.147

Мартынова Н.А.[1]

ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ: КАК АДАПТИРОВАТЬСЯ К СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ ВЫЗОВАМ 21 ВЕКА?

Аннотация. В статье дана характеристика текущей ситуации подготовки управленческих кадров, даны предложения по изменению сложившейся практики, сочетанию традиционных и инновационных методов обучения, включению в программы подготовки управленческих кадров изучение теории институциональных матриц, модели пространства профессиональной деятельности, что поможет руководителям адаптироваться к социально-экономическим вызовам 21 века.

Ключевые слова: подготовка управленческих кадров, адаптация, институциональная матрица, модель пространства профессиональной деятельности.

Martynova N.

TRAINING MANAGEMENT PERSONNEL: HOW TO ADAPT TO SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES OF 21 CENTURIES?

Abstract. The paper describes the current situation of management training of managerial personnel, offers suggestions on changing the current practice, combining traditional and innovative teaching methods, integrating the theory of institutional matrices, professional space model into management training programs, which will help managers adapt to the social and economic challenges of the 21st century.

Keywords: management training, adaptation, institutional matrix, model space of professional activity.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы (далее РАНХиГС) не останавливает процесс поиска различных вариантов подготовки управленческих кадров, которые соответствовали бы современным социально-экономическим вызовам, трендам, условиям работы и требованиям к компетентности руководителей.

Важно понимать, что новые условия управления организацией требуют управленческих компетенций, которые обеспечивали бы руководителю результативность и эффективность управления по достижению стратегических целей.

По признанию профессора Пригожина А.И. современные руководители получили в наследство от «советской культуры управления» организационные патологии, которые ограничивают темпы развития организаций, управляемость и результативность текущей деятельности. Пригожин А.И. выделяет пять организационных патологий, от которых невозможно излечиться самому руководителю в рамках текущей деятельности [1, с. 13.]. Это:

– неумение работать с будущим (долгосрочное планирование не учитывает динамику изменений технологий и социальных практик во всех сферах жизнедеятельности человека);

– демотивирующий стиль руководства

[1] *Мартынова Наталия Алексеевна,* кандидат психологических наук, доцент, доцент базовой кафедры государственного и муниципального управления, Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Нижний Новгород, e-mail: mart_duna@mail.ru, тел.: 8(915) 950-07-59

Nataliya Martynova, Ph.D. in Psychology, Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, Nizhny Novgorod Institute of Management, Branch of RANEPA, Nizhny Novgorod, e-mail: mart_duna@mail.ru, tel.: 8(915) 950-07-59

(репрессивное управление коллективом, постоянные стрессы и цейтнот как следствие непрофессионализма руководителей);

– рассеивание целей по организационной структуре («шахтный принцип» организационной структуры, организационные барьеры взаимодействия и сотрудничества);

– инновационная незавершенность (большинство ценных инициатив «уходят как вода в песок»);

– низкая управляемость организаций (концентрация власти в руках руководителей, подмена командности лояльностью и конформизмом).

По мнению автора статьи, имеющего опыт работы в системе подготовки управленческих кадров 25 лет, у сложившейся системы есть ряд недостатков, от которых необходимо избавляться:

- образовательные программы основаны на учебниках середины-конца 20 века. Учим управлять через «зеркало заднего вида», а не через «лобовое стекло»;
- функциональный подход к обучению (стратегическое планирование, принятие управленческих решений, экономика, маркетинг и др.), небольшая доля программ синтетического характера (управление как игра в Lego);
- ориентация программ обучения на приобретение знаний впрок, осваивание знаний, навыков и качеств про запас без связи с практикой (к сожалению, часто полученные знания, по признанию обучающихся, запаздывают на несколько месяцев или год);
- в программах обучения недостаточная доля развития социальных навыков управления (отдельными людьми, группами, коллективами, на внешнем контуре). Например, навыки, полученные в тренинге лидерства в учебной группе, редко используются в работе с подчиненными (по признанию слушателей программ повышения квалификации);
- незначительное внимание в ходе обучения формированию таких качеств руководителя: мудрость, скромность, великодушие, нормативность (законность) поведения.

Нельзя не отметить успешные примеры подготовки руководителей в РАНХиГС, в которых выше названные недостатки минимизируются за счет непрерывного совершенствования программ:

1. Президентская программа подготовки управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры (реализуется с 2011 г.).
2. Программа «Управленческое мастерство: развитие региональных команд» (реализуется с 2016 г.).
3. Дополнительные профессиональные программы повышения квалификации: «Управление проектами в органах власти: базовые и углубленные знания», «Система управления проектной деятельностью в органах власти», «Проектное управление в государственном секторе» (реализуются с 2018 г.).

Тем не менее, в работе с конкретными целевыми группами обучающихся руководителей необходимо своевременно находить ответы на следующие вопросы:

– как при подготовке управленческих кадров учитывать процессы общественной трансформации в России?

– как учитывать изменения технологий и социальных практик, которые стремительно меняют как профессиональную так и образовательную среду?

– каким образом подготовка управленческих кадров помогает руководителям адаптироваться к социально-экономическим вызовам 21 века?

Адаптацию руководителя к социально-экономическим вызовам 21 века автор рассматривает как «любое структурное или поведенческое изменение, которое имеет жизненно важное значение» для человека [2, с. 24].

В качестве одной из ключевых компетенций руководителя 21 века выделяют «видение» (vision), которое в менеджменте проявляется в способности видеть будущее, «образ желаемого будущего организации» [1, с. 453]. Как показывает практика отечественных и зарубежных компаний, руководитель более успешен в создании желаемого будущего своей организации, если имеет высокую масштабность мышления, в состоянии оценивать процессы общественной трансформации в России и за рубежом, разбираться в лабиринтах мировой экономики и др.

Для развития масштабности мышления предлагается включить в программы подготовки руководителей изучение теории институциональных матриц. Институциональная матрица – это устойчивая, исторически сложившаяся система базовых институтов, регулирующих взаимосвязанное функционирование основных общественных сфер – экономической, политической и идеологической (Рис. 1) [3, с. 68].



Рисунок 1 – Схематическое представление институциональной матрицы

Функция экономической подсистемы заключается в производстве средств жизнедеятельности для образующих общество субъектов; функция политики состоит в консолидации общественных сил; функция идеологии – в обеспечении интеграции членов общества на основе общности - осознаваемой или латентной – ценностей и норм поведения.

Кирдина С.Г. рассматривает два типа институциональных матриц: X- и Y-матрицы [3, с. 70–73]. Для X-матрицы характерны базовые институты: редистрибутивной экономики (опосредование центром движения ценностей и услуг, прав по их производству и использованию); унитарного (унитарно-централизованного) политического устройства; доминирование идеи коллективных, надличностных ценностей, приоритет Мы над Я, т.е. коллективистская идеология.

Для Y-матрицы характерны базовые институты: рыночной экономики; федеративное (федеративно-субсидарное) политическое устройство; доминирование идеи индивидуальных, личностных ценностей, приоритет Я над МЫ, или индивидуалистическая идеология.

Базовые институты складываются на основе исторического опыта в результате приспособления населения, проживающего на территории государства, к тем внешним условиям, которые им даны.

Главной функцией базовых институтов является поддержание целостности общества в единстве образующих его подсистем, регулирование важнейших сфер общественной жизни.

Институциональная матрица предопределяет самоорганизацию институциональной структуры общества и ее возврат в прежнее состояние после кратковременных изменений, возникающих при изменении политического курса страны (вспомните «пережитки капитализма», «пережитки социализма, совок»).

Важно учитывать феномен Со-действия в социальной жизни институтов X- и Y-матриц и соответствующих им институциональных форм. В каждом государстве наблюдается устойчивое доминирование одной из матриц, образующие ее институты называют доминантными, а институты альтернативной матрицы – комплиментарными.

Свойство доминантности-комплементарности институциональных матриц означает, что мы имеем дело с диалектической моделью, и это обеспечивает доступ к исследованию движущих причин изменения внутри и между выделенными общественными структурами [3, с. 74–75].

В ходе взаимодействия матриц доминантных и комплементарных институтов на каждом этапе происходит диалектическое разрешение конфликта. Например, в экономике западных стран (Y-матрица), где доминируют институты рынка, институт общественной, государственной собственности имеет комплементарный характер.

В редистрибутивных экономиках стран с доминированием X-матрицы, наоборот, государство, даже при уменьшении объемов государственной собственности, оказывает определяющее воздействие на ход экономического развития и продолжает оставаться основным участником и актором экономического процесса. Аналогичные ограничения имеются в отношении политических и идеологических институтов.

Развитие доминантных и комплементарных базовых институтов носит одновременно стихийный и управляемый характер. Для доминантных институтов в большей мере характерны экспансия и неуправляемый, стихийный характер развития. Зачастую они «прокладывают себе путь», казалось бы, вопреки действиям и устремлениям большинства населения страны и ее политического руководства.

Развитие комплементарных институтов, обеспечивающих во взаимодействии с доминантными институтами сбалансированное развитие той или иной общественной сферы, часто требует целенаправленных усилий со стороны социальных субъектов и активной политики для их поддержки.

Если не принимать сознательных усилий по дополнению институциональной среды альтернативными, комплементарными институтами, их развитие принимает теневой характер, тем больший, чем упорнее игнорируются они в легитимизированной практике.

Личность формируется в процессе «взросления», взаимодействия с более старшими, чьи программы поведения уже зафиксированы. Новый набор программ поведения личности незначительно отличается от программ старшего поколения. Например, непотизм настолько укрепился в программе социального взаимодействия населения России, что руководители в большей степени ценят лояльность и конформизм, чем профессиональную компетентность. Консерватизм обеспечивает воспроизведение институциональной структуры, устойчивой к кратким (в течение нескольких лет) периодам, за которые набор поведенческих программ бóльшей части взрослого населения страны не может измениться (вспомните антиалкогольную компанию М.С. Горбачева 1985-1991 гг.).

Таким образом, можно сделать следующие выводы о целесообразности включения в программы подготовки руководителей изучение теории институциональных матриц:

– на основе теории институциональных матриц можно прогнозировать и «рассчитывать» долгосрочные траектории развития государств, отраслей и т.д.;

– использование теории институциональных матриц в краткосрочном аспекте ограничено, т.к. она направлена на изучение устойчивых, существующих как рамки для социального поведения, глубинных общественных структур;

– X-Y-теория позволяет обнаруживать из множества возникающих институциональных форм те, которые имеют наибольшую вероятность закрепления в действующих социально-экономических и политических структурах и в отношении которых можно ожидать широкой общественной поддержки;

– сложность применения X-Y-теории состоит в том, что в настоящее время отсутствует система формальных индикаторов, отражающих действие различных институтов;

– главный результат использования X-Y-теории при подготовке управленческих кадров: новое видение общества, мотивация управленцев к сочетанию анализа и синтеза имеющейся информации в процессе управленческой деятельности.

Как упоминалось выше, неумение работать с будущим приводит к тому, что руководители в своих решениях не учитывают изменения технологий и социальных практик, которые стремительно меняют профессиональную среду (пространство профессиональной деятельности).

Для того, чтобы научиться реагировать на

изменения в профессиональной среде, предлагается включить в программы подготовки руководителей изучение модели пространства профессиональной деятельности (Рис. 2) [4].



Рисунок 2 – Модель пространства профессиональной деятельности

Уровни пространства профессиональной деятельности подчиняются закону иерархии, различаются по природе. Особенные свойства четырех пространств (уровней) влияют на способы использования ресурсов субъектами профессиональной деятельности.

Например, менталитет (ментальное пространство) – это совокупность готовности, установок и предположений индивида или группы людей чувствовать, воспринимать мир, мыслить и действовать в нем определенным образом. На его формирование оказывают влияние: традиции, культура, вся среда обитания человека, а также он сам формирует свой окружающий мир (например, выбирает профессию, друзей, хобби и др.).

Иерархичность уровней модели позволяет говорить о том, что «заселение» ментального и социокультурного уровня здоровыми ценностями и др. – необходимое условие управления, нормального функционирования, и развития государства (социума), любой организации в народном хозяйстве. Актуальность решения этих вопросов подтверждается интересом руководителей к теме «Организационная культура как один из инструментов управления организацией» на программах повышения квалификации. Например, работа по формированию антикоррупционных условий профессиональной деятельности в организации должна проводиться на социокультурном уровне.

Если два верхних уровня «не заселены», это проявляется в извращенных нормах, химерах ценностей, исходя из которых, человек своими действиями может привести социальную систему к хаосу и разложению, к увеличению вероятности создания коррумпированных условий профессиональной деятельности.

«Заселенность» ментального уровня конкретного человека оценивается на этапе приема на работу, формирование корпоративных ценностей – задача кадровой службы организации, осуществляется на социокультурном уровне.

Работе руководителя на технологическом и материально-предметном уровнях в настоящее время уделяется значительное внимание в зарубежной и отечественной литературе (У. Детмер, Дж. Коллинз, Р. Коннорс, Г. Латфул-

лин, А. Никитин, С. Серебренников, А. Фридман). Как показывает практика, каким бы компетентным не был сам руководитель и его команда, если он игнорирует необходимость работы с возглавляемым коллективом на ментальном и социокультурном уровнях, то не получит необходимой управляемости организацией из-за нежелания работников брать на себя ответственность.

При подготовке управленческих кадров, способных отвечать на вызовы будущего, нельзя не обратиться к мнению Г. Минцберга о том, какой должна быть система подготовки управленцев [9, с. 276-312]:

1. Только практикующие менеджеры должны получать управленческое образование.

2. Управленческий опыт должен быть фундаментом теоретической подготовки менеджеров.

3. Углубленные теоретические знания помогают менеджерам осмыслить свой опыт.

4. Необходимо глубокое осмысление опыта сквозь призму концептуальных идей.

5. «Обмен» навыками между менеджерами приводит их к глубокому осознанию собственной деятельности.

6. После осмысления менеджерами во время занятий собственной деятельности следует воздействие на деятельность организации.

7. Все вышеназванное объединяется в процессе «опытного осмысления».

8. Преподаватели, учебная программа и ее структура должны быть свободными от жесткого контроля и обеспечивать гибкость и маневренность процесса образования, способствовать сотрудничеству.

Таким образом, можно сделать следующие выводы о включении в программы подготовки руководителей ряда тем, чтобы научить их реагировать на изменения в профессиональной среде. Это должно быть «заселение» технологического и материально-предметного уровней пространства профессиональной деятельности (рассматриваем управление как вид профессиональной деятельности) через обучение ИТ и Big-Data, «заселение» ментального и социокультурного путем развития Soft-skills. Важно организовывать в процессе обучения осмысление управленческого опыта обучающихся через призму теоретических знаний. Осмысление опыта должно идти через индивидуальную и групповую рефлексию.

Хочется отметить, что РАНХиГС расширяет практику подготовки управленческих кадров по модульной системе, которая обеспечивает гибкость и маневренность процесса образования, способствует развитию сотрудничества между обучающимися (руководителями). Например, по модульному принципу построена программа «Управленческое мастерство: развитие региональных команд».

В виду того, что подготовка управленческих кадров ориентирована на будущее в его среднесрочном и долгосрочном временном периоде, сложность подготовки состоит в том, что образовательная организация и преподаватели, так же как и другие члены общества, не знают, каким будет это будущее. Можно сказать, что оно будет другим, отличным от настоящего. Тогда встает вопрос: как (каким образом) подготовить человека к реагированию на «вызовы будущего», какие методы и технологии обучения при подготовке управленческих кадров можно отнести к традиционным, а какие к инновационным? Для ответа на этот вопрос обратимся к идеям Global Education Futures.

П. Лукша, директор Global Education Futures, в докладе «В ожидании «девятого вала»: компетенции и модели образования для 21 века» [10] высказывает мнение: для того, чтобы система образования смогла отвечать на вызовы будущего, она должна из состояния «традиционной» перейти в состояние «новой» (инновационной). Global Education Futures предлагает образовательным организациям стать «интегрированными» провайдерами, которые будут брать на себя: формирование «картины мира» у обучающихся, профессиональную переподготовку (в течение всей жизни), социализацию, гражданское воспитание, интегрированное обучение, всестороннее развитие, осуществление промежуточной и итоговой оценки результатов обучения.

С точки зрения деятельностного подхода практическая деятельность является исходной (фундаментальной) деятельностью человека, социализирующегося и индивидуализирую-

щегося в процессе своего развития. Исследования показывают, что все имеющиеся в обществе устойчивые формы деятельности включают в себя все человеческие способности (индивидуальные, групповые, коллективные, общеисторические).

В деятельности как в направленной активности личности выделяют следующие структурные единицы: потребность – мотив – цель – условия достижения цели (единство цели и условия – задача) [11]. Важно понимать, что непрерывное развитие профессиональных задач обуславливает непрерывное развитие людей (в том числе, руководителей).

В РАНХиГС используется большой арсенал методов и технологий обучения. Для того, чтобы определиться: какие из них помогают руководителям адаптироваться к социально-экономическим вызовам 21 века, проанализируем подход к классификации технологий обучения Г.О. Мациевского о том, что «традиции в педагогике любого народа всегда были основой для построения национальной образовательной системы», именно традиции, тесно связанные с ментальностью (смысло-целевой, духовно-нравственной), играют определяющую роль в воспитании и образовании. Понятие «инновация» в отечественной педагогике понимается как «процесс создания, освоения, использования и распространения новшеств в образовании», направленный на изменение компонентов репродуктивных видов образовательной деятельности [12].

Таким образом, можно предложить называть традиционными методы и технологии обучения, которые транслируют ценности, цели и смыслы управленческой деятельности, обеспечивают преемственность поколений. Эти методы обучения целесообразно использовать на занятиях, цель которых «заселять» ментальный и социокультурный уровни пространства профессиональной деятельности.

Инновационными можно считать такие методы и технологии обучения, которые направлены на изменение компонентов репродуктивных видов образовательной и профессиональной деятельности, позволяют «заселять» технологический и предметно-материальный уровни пространства профессиональной деятельности, способствуют достижению стратегических целей, в том числе в сфере устойчивого развития.

Джавахарлал Неру говорил: «Мы должны сохранить многие звенья, соединяющие нас с прошлым, но мы должны также вырваться из плена традиций повсюду, где они препятствуют нашему движению вперед» [13].

Учитывая все возрастающие требования к управленческим кадрам, можно сказать, что сотрудничество образовательной организации с руководителями, как заказчиками подготовки, позволит найти баланс традиций и инноваций, адаптироваться руководителям к социально-экономическим вызовам 21 века.

БИБЛИОГРАФИЕСКИЙ СПИСОК

1) Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.
2) Большой толковый психологический словарь. Т. 1 (А–О); Пер. с англ./ Ребер Артур. ООО «Издательство АСТ»; «Издательство Вече», 2001. 592 с.
3) Кирдина С.Г. Институциональные матрицы и развитие России: введение в X-Y-теорию. Издание 3-е переработанное, расширенное и иллюстрированное. СПб.: Нестор-История. 2014. 468 с. [Электронный ресурс]. URL: http://www.kirdina.ru/doc/book/XYbook3.pdf (дата обращения 10.05.2019)
4) Елина И.Е., Елин А.В. Место и роль категории качества в пространстве профессиональной деятельности государственных служащих. М., 2000. [Электронный ресурс]. URL: http://quality.eup.ru/MATERIALY4/mrkk.htm (дата обращения 28.01.2019)
5) Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Детмер; Пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер. 2012. 443 с.
6) Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Пер. с англ. Издание второе, испр. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. 304 с.

7) Фридман А. Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных. М.: Издательство «Добрая книга», 2014. 496 с.
8) Латфуллин Г., Никитин А., Серебренников С. Теория менеджмента: Учебник для вузов. 2-е изд. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2014. 464 с.
9) Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники MBA. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. 544 с.
10) Лукша П. В ожидании «девятого вала»: компетенции и модели образования для 21 века [Электронный ресурс]. [2015]. URL: https://docplayer.ru/26451079-V-ozhidanii-devyatogo-vala-kompetencii-i-modeli-obrazovaniya-dlya-21-veka.html (дата обращения 17.04.2019)
11) Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Смысл, академия, 2005. 352 с.
12) Мациевский Г.О. Инновации и традиции в образовании [Электронный ресурс] // Успехи современного естествознания. 2010. № 9. С. 160–162. URL: http://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=8858 (дата обращения 05.05.2019)
13) Неру Дж. Цитаты и афоризмы [Электронный ресурс]. URL: https://quotar.org/quotes/authors/neru-dzhavaharlal (дата обращения 10.05.2019)