

МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАТИЗАЦИИ ОБЩЕСТВА

А.Е. Левченко

Кафедра управления персоналом
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
Ленинские горы, 1 кор. гум. факультетов, Москва, Россия, 119991

В статье рассматривается возможность использования различных методов обучения для развитие коммуникативной компетенции будущих, а также начинающих менеджеров.

В условиях динамично развивающегося российского рынка особое значение приобретает коммуникативная компетенция менеджера, в силу ее значительного влияния на успешность руководства организацией. Важность наличия у руководителя навыков общения отмечают многие авторы, в том числе и крупнейший американский специалист Стогдилл [1. С. 80]. Доказано, что способность к коммуникативной организации профессиональной деятельности определяет степень профессионализма менеджера, обеспечивает эффективный выбор действий для достижения целей через умение профессионального общения. Поэтому коммуникативная компетенция является одной из определяющих степень профессионализма менеджера [2]. В то же время специалисты по персоналу, агентства, занимающиеся бизнес-программами, бизнес-издания отмечают, что начинающим менеджерам не хватает социальных умений и навыков коммуникации, необходимых для эффективного руководства [3; 4; 5; 6; 7]. В связи с этим актуальным является развитие коммуникативной компетенции как у студентов старших курсов, обучающихся по специальности «Менеджмент», так и у начинающих менеджеров.

Эффективность обучения, обеспечивающего развитие коммуникативной компетенции, во многом зависит от правильно подобранных методов обучения, т.е. от способа воздействия на слушателей для достижения поставленных целей обучения [8. С. 126]. К методам обучения, которые целесообразно использовать

для развития коммуникативной компетенции, относят традиционные методы, методы активного обучения, методы обучения на рабочем месте, тренинги, методы дистанционного обучения.

Традиционные методы обучения полезны при передаче информации о психологии людей, о методах и приемах, используемых в общении. К традиционным методам относят лекции, семинары, просмотр учебных фильмов, самостоятельную работу с учебными текстами, письменные задания. Эти методы позволяют снизить затраты на обучение, дают возможность демонстрировать образец монологической и диалогической речи, позволяют развивать устную и письменную речь, языковую культуру слушателей. Однако для развития коммуникативной компетенции традиционные методы наименее эффективны.

Большие возможности в развитии коммуникативной компетенции заложены в *методах активного обучения*. К таким методам относят групповые дискуссии, case-study (разбор практических ситуаций), basket-метод (принятие решения на основе полученной информации), деловые и ролевые игры. Эти методы дают возможность моделировать реальные ситуаций и разнообразные аспекты профессиональной деятельности, находить решение конкретной задачи и ощутить последствия принятых решений [9. С. 356—357; 10. С. 26—27]. Методы активного обучения весьма эффективны, поскольку позволяют слушателям отработать навыки межличностного общения в типичных рабочих ситуациях, получить обратную связь, скорректировать свое поведение и находить альтернативные способы решения проблем.

В современных социально-экономических условиях менеджеру необходимо постоянно повышать свой профессиональный уровень. К *методам обучения на рабочем месте* относят коучинг (обучение своих коллег профессиональному мастерству), наставничество (развитие подопечного в рамках профессии, помощь в построении карьеры и в определении жизненных целей), стажировку (наблюдение за работой специалистов разных подразделений компании и выполнение задания под их руководством) и ротацию (перемещение специалиста из одного подразделения в другое для ознакомления с различными направлениями работы организации) [11. С. 48; 12. С. 10—11; 13. С. 114; 14]. С помощью этих методов сотрудники смогут проанализировать и переосмыслить собственный опыт коммуникации, будут мотивированно вести себя определенным образом, освоят некоторые коммуникационные навыки в процессе общения с коллегами.

Тренинг можно выделить как отдельную категорию в классификации методов обучения, так как он сочетает в себе активные методы наряду с традиционными. Информативная часть тренинга состоит из кратких лекций, а практическая часть может включать в себя деловые и ролевые игры, групповые дискуссии, разбор практических ситуаций, что способствует более эффективному развитию коммуникативной компетенцией. Этот метод обучения закрепляет и развивает необходимые знания, умения и навыки, изменяет отношение участников тренинга к собственному опыту и применяемым в работе подходам в процессе проживания или моделирования специально заданных ситуаций.

Тренинг определяется как способ перепрограммирования имеющейся у человека модели управления своим поведением и деятельностью. Это многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека и группы с целью гармонизации профессионального и личного бытия человека. Тренинг — это часть планируемой активности организации, направленной на увеличение профессиональных знаний и умений, на модификацию установок и социального поведения персонала способами, сочетающимися с целями организации и требованиями деятельности [15. С. 44]. Этот инструмент развития является планомерно осуществляемой программой разнообразных упражнений с целью формирования и совершенствования умений и навыков, повышения эффективности профессиональной деятельности. От других инструментов обучения тренинг отличается ограниченностью целей (применяется для достижения строго определенных узких целей), поведенческой направленностью (помогает не столько расширить знания сотрудников, сколько отработать определенные образцы и модели поведения), прикладным характером (больше, чем другие методы обучения, служит непосредственному решению практических задач) [16. С. 70—71]. Тренинг помогает осознать свои сильные и слабые стороны в учебной обстановке, максимально приближенной к реальной действительности [17. С. 70].

Тренинг дает возможность поддерживать высокую активность и внимание участников с помощью специальных техник, отрабатывать на практике знания и умения, обмениваться опытом во время обсуждений [18. С. 45]. Этот метод обучения наиболее эффективен для развития коммуникативной компетенции.

Повсеместно внедряемое *дистанционное обучение*, или электронное обучение, отличается высокой степенью структурированности изучаемого материала и пошаговой оценкой его усвоения. Дистанционное обучение может способствовать существенному снижению расходов на развитие персонала. Это особенно важно для крупных и географически распределенных организаций с десятками и сотнями тысяч сотрудников [19]. Дистанционное обучение позволяет сокращать время обучения на 30—50% и повышать прочность запоминания материала на 80% по сравнению с другими методами обучения [20. С. 91].

В зависимости от средств передачи информации можно выделить:

- обучение через сеть Интернет (веб-курсы) в асинхронном режиме без непосредственного участия преподавателя;
- обучение посредством виртуального класса через сеть Интернет (веб-конференции), когда преподаватель и обучаемые одновременно находятся на одном и том же сайте в сети Интернет (синхронный режим);
- обучение с использованием технологии видео-конференц-связи (синхронный режим), позволяющее сократить командировочные расходы и уменьшить временные затраты.

Выбор вида дистанционного обучения зависит от зрелости технологии или программного продукта, цены, экономического выигрыша и удобства использования. Следует обратить внимание на то, что большой процент слушателей (около 85%) не завершают свое обучение [21. С. 11]. Поэтому при дистанцион-

ном обучении следует учитывать человеческий фактор и обеспечивать мотивацию сотрудников.

Каждый из рассмотренных методов обучения имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при их применении. Для развития коммуникативной компетенции менеджера наиболее приемлемым и рациональным является интегрированный подход. Это комбинация дистанционного обучения с другими методами обучения, которые осуществляются под непосредственным руководством преподавателя или наставника. Дистанционное обучение следует использовать на первом этапе, когда обучаемые накапливают знания о технологии эффективной коммуникации. Больше всего здесь подходит обучение через сеть Интернет (веб-курсы) в асинхронном режиме без непосредственного участия преподавателя и обучение с использованием технологии видеоконференцсвязи в синхронном режиме. Их можно комбинировать с традиционными методами. На последующих стадиях обучения, где происходит отработка коммуникативных навыков и рефлексия участников, больше подходят методы активного обучения.

Таким образом, для развития коммуникативной компетенции менеджера следует сочетать традиционные методы обучения и дистанционное обучение с активными методами и тренингами. Каждый метод имеет свою область применения и ограничения. Если грамотно подбирать и комбинировать методы обучения, то можно более эффективно развивать профессионально-коммуникативные умения. Традиционные методы и дистанционное обучение помогут обучающимся освоить необходимые знания и умения в области коммуникации. Активные методы и тренинги позволят овладеть навыками профессионального общения, поработать над личными качествами, относящимися к коммуникативной компетенции.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Bass B.M.* Bass & Stogdill's Handbook of Leadership.
- [2] *Зникина Л.С.* Формирование профессионально-коммуникативной компетенции менеджеров. — Екатеринбург: Уральский гос. пед. ун-т, 2004.
- [3] *Роббинз С.П., Хансейкер Ф.Л.* Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами. — М.: Вильямс, 2007. — С. 23.
- [4] AACSB. The Cultivation of Tomorrow's Leaders: Industry's Fundamental Challenge to Management Education // *Newslines*. — Vol. 23, No. 3. — 1993. — P. 1—3.
- [5] The Battle of the B-Schools Is Getting Bloodier // *Business Week*. — 1986. — March 24. — P. 61—70.
- [6] *Cummings L.L.* Reflections on Management Education and Development Drift or Thrust Into the 21st Century? // *The Academy of Management Review*. — Vol. 15, No. 4. — 1990. — P. 694—696.
- [7] Accreditation Research Project. Report on Phase I // *AACSB Bulletin*. — Winter 1980. — P. 1—46.
- [8] *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. — М.: Академия, 2005.
- [9] *Давыдов В.В.* К проблеме совершенствования методов подготовки руководителей // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов: хрестоматия / Под ред. Л.В. Винокурова. — СПб.: Питер, 2001.

- [10] *Раковский С.М., Самуйлова Л.Э.* Обучение и развитие персонала в компании: методическое пособие: проект журнала «Справочник по управлению персоналом». — М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2005.
- [11] *Дауни М.* Эффективный коучинг: Уроки тренера коучей. — М.: Хорошая книга, 2005.
- [12] *Ландсберг М.* Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете. — М.: Эксмо, 2006.
- [13] *Marquardt M.J.* The learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning. Palo Alto, CA, Davies-Black Publishing, INC. 2002.
- [14] *Shea G.* Mentoring. — London: Kogan Page, 1992.
- [15] *Хрящева Н.* Развитие персонала — ключевой фактор успеха бизнеса // Управление персоналом. — 2002. — № 10.
- [16] *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. — М.: Аспект Пресс, 2003.
- [17] *Гладышев С.* Как вести себя на тренинге? // Обучение & карьера. — 2005. — № 35.
- [18] *Барышева А.В.* Корпоративный тренинг, или Если хотим, чтобы у фирмы было завтра. — М.: Экзамен, 2004.
- [19] *Оверченко В.Ф.* Дистанционно или в классе: где лежит золотая середина? [Электронный ресурс] e-Learning World, № 6. — Режим доступа: <http://www.elw.ru>, свободный.
- [20] *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Организация обучения персонала компании. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
- [21] Мир электронного обучения // ГОУ МЭСИ. — 2004. — № 2. — С. 11.

METHODS OF DEVELOPMENT OF THE COMMUNICATIVE COMPETENCE OF A MANAGER IN CONDITIONS OF INFORMATIZATION OF SOCIETY

A.E. Levchenko

Human Resources Management Chair
Moscow State University of M.V. Lomonosov
1 hum. bld., Leninsky Hills, Moscow, Russia, 119991

The opportunity of use of various methods of training for development of the communicative competence of future and beginning managers is considered in the article.