

опыт и знания. В этом отношении тренинги в рамках консалтинговых проектов, проводимые в нужном месте в нужное время, в нужном объеме с учетом внешних и внутренних ограничений и с ориентацией на стратегическое развитие оказываются более эффективными, чем многодневные корпоративные тренинги, не говоря уже об обучении персонала на открытых программах.

Литература

1. Интегрированный ресурс для планирования и реализации программ развития менеджмента в странах СНГ. Методическое руководство для менеджеров по оценке потребностей в обучении и разработке программ. / Европейский фонд образования. — 2002. — 157 с.
2. *Пригожин А. И.* Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. / А. И. Пригожин. — М.: Дело, 2009. — 432с.
3. *Кубра М.* Управленческое консультирование. Введение в профессию / М. Кубра. — М.: Планиум, 2004. — 947с.
4. *Макнилли М. Р.* Сунь-цзы и Искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента : Пер.с англ. / Марк Р. Макнилли. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. — 304с.

М. О. Нестерова,

Київський національний університет
імені Тараса Шевченка (м. Київ)

КОГНІТИВНІ АСПЕКТИ ТА ЕТИЧНІ ДИЛЕМИ ТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКОМУ КОНСУЛЬТУВАННІ

У сучасних складних умовах управлінське консультування не обмежується класичними зонами: управлінням персоналом, фінансами, бізнес-процесами тощо. Наразі найактуальнішими є найскладніші питання когнітивної ефективності — вміння створювати стратегію розвитку організації, приймати складні рішення в умовах невизначеності, створювати дієве бачення майбутнього, а також усвідомлювати ціннісний вимір в управлінні. Це передбачає напрацювання певних когнітивних і поведінкових патернів, що з точки зору когнітивного підходу обумовлено певною подібністю із патернами «носія» — мозку). А для зміни поведін-

кових патернів ефективнішими, ніж звичайні консалтингові технології, є сучасні тренінгові технології. Їх кінцевою метою та критеріями ефективності можна вважати критерії успішної управлінської діяльності, які містять у собі всі наведені нами аспекти: лідерство, прийняття здорових рішень в умовах глибокої невизначеності, обумовленої зростаючою складністю соціальних процесів, інновативність, неподільність, «включеність» у навколишній світ і т.д. Для цього необхідна інтелектуальна синергія між прогнозуванням, виробництвом інновацій і підприємницькою (управлінською) діяльністю [1].

Саме за допомогою тренінгових технологій можна вирішити одне з важливих завдань консультативного процесу — підвищення когнітивної ефективності управлінців, відповідно, й професійної компетентності. Зміни в професійній компетентності управлінців повинні відбуватися на двох рівнях — управлінському і психологічному, і вони неможливі без етичного підґрунтя. Фактично, в процесі тренінгу проводиться «активне соціальне навчання», в процесі якого відбувається суттєвий вплив, спрямований не тільки на розвиток знань, а й соціальних установок [2].

Унаслідок того, що в результаті застосування тренінгових технологій відбуваються зміни соціальних, ціннісних установок, можна припустити, що виникають певні етичні дилеми. З одного боку, саме за допомогою тренінгових технологій можна впроваджувати етичні принципи, навчати професійній етиці, розробляти корпоративні етичні кодекси тощо. І в цьому аспекті етичні дилеми не виникають, за умов достатньої професійності підготовки та проведення, виконання умов правильної роботи з корпоративними та індивідуальними цінностями. З іншого боку, впровадження тренінгових технологій у консультативних процес має складний етичний аспект: чи не є вони заміною справжнього інтелектуального консалтингового продукту. На жаль, популярність і, на перший погляд, легкість застосування тренінгових технологій у світі бізнесу, призводять до неоднозначних результатів. Як клієнтам, так і консультантам іноді простіше добитися швидкого та наочного результату за рахунок кількох днів групової роботи, а не тижнів або, навіть, місяців складної роботи в рамках консалтингових проектів. Безумовно, досягти довгострокового результату без залучення членів організації неможливо, але цей процес повинен бути контрольованим і професійним. Не стільки етичною, скільки когнітивною проблемою є те, що групова діяльність людей не завжди є ефективнішою. Багато досліджень показало, що співробітництво може погіршувати якість прийнятих

рішень [3, с. 215]. Отже, використовуючи тренінгові технології для створення певного інтелектуального продукту слід враховувати ці можливі обмеження.

Ще однією етичною дилемою при впровадженні тренінгових технологій у процесі управлінського консультування є проблема лідерства. Вона досить давно займає одну з найважливіших позицій як в управлінській, так і в тренінговій і консультаційній діяльності. Однією із найбільш етичних проблем в управлінському консультуванні є необхідність збереження балансу між експертною позицією консультанта та підтриманням лідерського статусу клієнта. Багато етичних дилем викликало саме це протиріччя і не дарма так швидко розповсюджуються такі «недомінуючі» технології, як процесне консультування, управлінський коучінг тощо. Тренінгові технології найчастіше передбачають лідерську позицію тренера, який, щонайменше, запускає механізми групової динаміки. В соціально-психологічних тренінгах, у спеціалізованих психотерапевтичних групах можлива фасілітаційна (відсторонена, підтримуюча) позиція тренера, але в бізнес-сфері, переважно, тренер виступає в ролі лідера, хоч і тимчасового. Можна передбачити можливі етичні проблеми внаслідок інтервенції в усталену культуру організації. Такий популярний критерій оцінки ефективності тренера як його «харизма» може перетворитися в певне ускладнення внаслідок небажаного емоційного впливу на персонал, хоча б просто в сфері простого порівняння яскравості поведінкових проявів.

Для усунення цих етичних дилем можна запропонувати, в першу чергу тренерам і консультантам, глибинну роботу із цінностями, які є моральним фундаментом справжнього лідерства. Саме лідерство, що базується на цінностях, а також на усвідомленні цих цінностей, є основною запорукою організаційної та індивідуальної ефективності. Можна вважати одним із завдань майбутніх досліджень у рамках когнітивного підходу досить нову та емпірично ще недостатньо доведену теорію лідерства Шаміра [4]. Теорія Шаміра пов'язана як з колективною, так і з індивідуальною *самоефективністю*, яка є, фактично, вірою в себе, в свій успіх. «По-справжньому» харизматичні лідери намагаються підвищувати індивідуальну та колективну *самоефективність*, щоб послідовники розділили їх віру в досягнення результатів. Але цей процес неможливий без свідомого управління спільними цінностями. Отже, усвідомлення цінностей, оперування ними, вміння транслювати їх та узгоджувати з цінностями інших людей — це можна вважати когнітивними практиками як успішної управлінської, так і консультаційної та тренінгової діяльності.

Література

1. *Князева Е. Н.* Научись учиться [Электронный ресурс] / Елена Князева. — Режим доступа: <http://spkurdyumov.narod.ru/knyazevalena33.htm>.
2. Соціальна педагогіка: мала енциклопедія / За заг. ред. проф. І. Д. Звереві. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 336 с.
3. *Ариели Д.* Вся правда о неправде. Почему и как мы обманываем / Дэн Ариели; пер. с англ. Павла Миронова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 288 с.
4. *Шеклтон В.* Психология лидерства в бизнесе / Вив Шеклтон. — СПб.: Питер, 2003. — 222 с. — (Серия «Практическая психология»).

Е. В. Годнев,

ООО «Хеликс» (г. Киев)

ТРЕНИНГ — НЕОБХОДИМОЕ И ДОСТАТОЧНОЕ УСЛОВИЕ ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА ПРОЦЕССНУЮ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Процессы, процессный подход лежит в основе многих моделей систем управления, развития и совершенствования предприятий. К ним можно отнести — «бережливое производство», стандарты серии ISO 9000, систему сбалансированных показателей (BRS), методологию «5S», 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Попробуйте продолжить этот перечень.

Кажущаяся легкость перехода на процессную модель управления является обманчивой и даже опасной. Кажется, чего проще: определи процессы, установи их последовательность и взаимодействие, определи критерии и методы оценки, обеспечить ресурсы, стандартизируй, проведи обучение персонала. А тут на помощь еще приходят «электронные системы менеджмента», вот только нет в нагрузку к ним электронных менеджеров.

Проекты начинаются и, А вот как закончится проект, хотя применение определения «проект» для данной деятельности не приемлем и даже больше — недопустим, зависит от многих факторов. Один из них — вовлечение персонала в разработку процессной модели, формирование или изменение управленческих навыков. Важно добиться, чтобы каждый сотрудник предприятия независимо от занимаемой должности и выполняемой работы видел, знал и понимал свое место в общей системе управления, каких результатов от него ждут и с какими показателями.