

УДК 331.103.4

## ТРЕНИНГ КАК СУЩЕСТВЕННОЕ УСЛОВИЕ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Грязева Е.В.

*ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова», филиал, Алатырь,  
e-mail: gryazeva.al@mail.ru*

В статье показана необходимость применения тренингового подхода в корпоративном обучении управленческого персонала компаний. Это связано прежде всего с непрерывным процессом подготовки специалистов в современных организациях. В статье показано, что успех проведения тренинга зависит прежде всего от тренинг-менеджера, а также и от умения высшего менеджмента компании формировать современную корпоративную культуру. Предложены способы и методы проведения тренинга, позволяющего оценить способность управленческого персонала грамотно проводить политику ценообразования, сглаживать конфликтные ситуации, оценивать действия по продажам на перспективу, с учетом конкурентоспособности товара, грамотно характеризовать преимущества произведенной продукции и сглаживать имеющиеся недостатки. Определены основные качества конкурентоспособных управленческих кадров в современных условиях. Рассмотрены главные аспекты, возникающие при проведении подобного рода тренингов, в виде методических рекомендаций. Отражены особенности поведения управленческих кадров при выборе определенных ролей в тренинге. Результаты тренинга могут быть использованы как инновационный метод, обеспечивающий подготовку специалистов с гибким профессиональным мышлением, что способствует сокращению периода адаптации к реальным условиям промышленного предприятия, позволяет успешно работать и принимать решения в ситуациях неопределенности.

**Ключевые слова:** управление кадрами, тренинг в управлении, интерактивная игротехника, конкуренция

## TRAINING AS AN ESSENTIAL CONDITION OF PREPARATION MANAGEMENT PERSONNEL

Gryazeva E.V.

*Chuvash State University named after I.N. Ulyanov, branch, Alaty, e-mail: gryazeva.al@mail.ru*

The article shows the need for a training approach in corporate training for management personnel of companies. This is primarily due to the continuous process of training specialists in modern organizations. The article shows that the success of the training depends primarily on the training manager, as well as on the ability of the company's top management to form a modern corporate culture. Methods and methods for conducting training are proposed, which allow evaluating the ability of management personnel to competently pursue pricing policies, smooth out conflict situations, evaluate sales actions for the future, taking into account the competitiveness of goods, correctly characterize the advantages of the products produced and smooth out existing shortcomings. The main qualities of competitive managerial personnel in modern conditions are determined. The main aspects arising during the conduct of this kind of training, the form of guidelines are considered. Reflects the features of the behavior of management personnel, when choosing certain roles in training. The results of the training can be used as an innovative method providing training of specialists with flexible professional thinking, which contributes to shortening the period of adaptation to the real conditions of an industrial enterprise, allows to work and make decisions in situations of uncertainty.

**Keywords:** personnel management, training in management, interactive gametechnique, competition

Впервые тренинг как средство обучения практическому действию руководства начали применять в военной организации. Посредством тренинга, в зависимости от оценки конкретных условий, принималось управленческое решение. Тренинг – метод интерактивного обучения, позволяющий развить знания, умения, навыки, а также социальные установки [1, с. 21]. Проблема моделирования через тренинги профессиональной деятельности, для подготовки компетентных управленческих кадров рассматривалась рядом авторов: Д. Карнеги, В. Терентьевым, В. Леви.

Цель исследования: разработка и обоснование авторского подхода к целесообразности внедрения тренинга при

корпоративном обучении без отрыва от производства.

### Материалы и методы исследования

Теоретической и методологической базой исследования являются теоретические и практические разработки специалистов в области проведения тренингов и опыт проведенных тренингов с привлечением различной аудитории, как студентов, так и управленческого персонала предприятий, что обеспечило комплексность изучения данной проблемы. Обоснованность полученных результатов обусловлена использованием общенаучных и специальных методов познания: индукции и дедукции, системного подхода, сравнительного анализа.

### Результаты исследования и их обсуждения

Как правило, менеджеры работают с тремя видами ресурсов предприятия: физическими, финансовыми и трудовыми. Из этих трех видов ресурсов наиболее важный – люди, поскольку они непосредственно исполняют работу. Пять функций руководства включают: планирование, организацию, подбор и работу с персоналом, лидерство и контроль. Есть менеджеры, которые не являются лидерами, так как они не имеют способностей влиять на других. Кроме того есть лидеры, не являющиеся менеджерами. И только хорошее сочетание лидерского стиля менеджера со способностями работников и обстоятельствами увеличивают шансы на успех.

Особое значение в работе предприятия имеет взаимопонимание между людьми, работающими в данной организации. В процессе принятия управленческих решений, в необходимости понимания и выбора предпочтительных альтернатив складываются особые управленческие отношения в коллективе. Эффективное управление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации [2]. При этом значительная часть руководителей структурных подразделений не имеют специального образования по менеджменту и действуют, опираясь на предшествующий опыт и интуицию.

На сегодняшний день конкурентоспособные управленческие кадры – это специалисты, обладающие соответствующими личностными качествами:

- способность принимать решения, направленные на эффективное развитие компании;
- способность брать ответственность;
- гибкость, находчивость в сложных ситуациях;
- нестандартное мышление (индивидуальное восприятие ситуации).

Формирование таких личностных характеристик также играет «важную роль в решении задачи ускорения экономического роста в современной России, позволяет формировать эффективные партнерские отношения региональных администраций и предпринимательских структур» [3].

Активное развитие корпоративного образования связано с возрастанием роли интеллектуального капитала в современных компаниях. Корпоративное обучение – это новый подход и новые принципы управления образовательным процессом непрерывной, постоянной подготовки специалистов и профессионалов. В этом случае по резуль-

татам исследований, оценив необходимые знания для управленцев конкретного предприятия, возможно применение тренингов, позволяющих устранить наиболее значимые проблемы в их деятельности.

Залогом нынешней стабильности АО «Завод «Электроприбор», Чувашская республика, г. Алатырь, является четко обозначенная программа действий команды управленцев, наиболее крупным стратегическим партнером Алатырского филиала также является АО «Элпри» [4]. Для повышения их квалификации завод проводил корпоративное обучение без отрыва от производства по направлению «Персональный менеджмент» с привлечением преподавателей Алатырского филиала ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова».

Суть тренингов при корпоративном образовании состоит в том, что управленческие кадры в специально созданных условиях воспроизводят деятельность, носящую условно-профессиональный характер, что позволяет приобрести дополнительные практические умения, побуждает к самоанализу. Отличительной особенностью тренинга является возможность как бы препарировать процесс деятельности специалиста-управленца, и при упрощенном варианте сохранить его основные черты.

В процессе тренинга принимаются управленческие решения, в соответствии с заданной ролью. Достаточно часто интересы разных ролей не совпадают, и игрокам приходится принимать решения в конфликтной ситуации, применяя основы управления конфликтами.

В данном исследовании отражена авторская методика тренинга «Конкуренция». Тренинг «Конкуренция» раскрывает особенности влияния ценовой политики, объема реализованных товаров и услуг, личностных качеств представителей компании, конкурентных преимуществ товара на конечную выручку и прибыль компании. Участники тренинга продумывают, какая стратегия бизнеса им наиболее импонирует, хотят ли они оценить себя в роли производителя товаров; агента, оказывающего услуги рекламной деятельности, транспортировки или непосредственно предлагая товар покупателям в торговой точке. При этом указанные роли придется продумывать и выполнять в условиях конкуренции, а значит, можно не только получить прибыль, но и стать банкротом. Другие участники тренинга становятся партнерами компаний в роли государства и банка. К особенностям тренинга можно отнести постоянно меняющиеся внешние условия, необходимость

участников гибко приспосабливаться к создавшейся ситуации, умение четко построить свою ценовую политику и оценить ее у конкурентов, необходимость корректного сглаживания назревающих конфликтов.

#### *План тренинга «Конкуренция»*

Цель тренинга: усовершенствовать практические навыки ценообразования, продвижения товаров и бесконфликтного общения.

Метод проведения: воссоздать процессы взаимодействия между основными партнерами рынка.

Результат: оценка сложившейся ситуации, наиболее выигрышных позиций.

Участники тренинга: 3 фабрики, 2 магазина, 2 снабженческих организации, 2 рекламных агентства, при этом каждая указанная компания должна включать 2–3 человека; государство-банк, 3 человека. При небольшой аудитории слушателей, возможно, чтобы снабженческие и рекламные компании включали только одного человека, но уменьшать указанное количество компаний нецелесообразно, иначе пропадет эффект конкуренции.

Необходимые материалы: игровая валюта, листы бумаги, белой и цветной, карандаши, фломастеры, маркеры, ножницы, клей.

#### *Порядок проведения игры*

1. Формирование и регистрация компаний: участники должны придумать название компаний и распределить должностные обязанности: руководитель – исполнитель.

2. Приобретение необходимых ресурсов, оказание услуг.

3. Изготовление экспериментальных изделий.

4. Участие фабрик в ярмарке. Покупка изделий в магазины.

5. Изготовление продукции. Доставка в магазины. Продажа продукции.

6. Подведение итогов тренинга.

#### *Сценарий тренинга «Конкуренция»*

Тренинг проводится в специально подготовленном помещении. Соответствующим образом расставлены столы, на них таблички с названиями компаний. Подготовлены атрибуты тренинга: игровая валюта, структура проведения игры. После организационного момента тренинг-менеджер рассказывает план тренинга, отвечает на вопросы. Ход тренинга оценивается государством.

Компании регистрируются, распределяют роли и оценивают необходимость и объем привлекаемых кредитных ресурсов. Руководители представляют свои ком-

пании, сотрудников. Компании привлекают заемные денежные средства, закупают необходимые материалы. Затем фабрики изготавливают экспериментальные изделия, магазины оформляют свои торговые залы, рекламные агентства готовят необходимые атрибуты для ярмарки, снабженческие организации решают, кого конкретно они будут перевозить, посредством заключения договоров.

Организация ярмарки, на которую съезжаются представители фабрик и магазинов. На ярмарке фабрики предлагают свои экспериментальные изделия для приобретения магазинам и заключают последующие контракты с магазинами, в которых прописывают количество будущих поставок каждого вида изделия и его цену.

Далее магазины, сделав наценку, предлагают товары, закупленные у фабрик, приобрести государству, чтобы получить свою выручку и прибыль.

Затем по заключенным договорам фабрики производят необходимое количество каждого вида продукции и осуществляют ее поставку в магазины. Повторяется этап покупки товаров государством.

Руководитель предприятия рассказывает о деятельности своих компаний. Государство оценивает стратегию, выбранную компаниями, подчеркивает наиболее эффективные решения, отбрасывает причины сложившейся неудачи. Тренинг-менеджер подводит итог игры, исходя из общей суммы полученных денежных средств (в виде игровой валюты) определяют компании, занявшие первое и последующие места.

#### *Методические рекомендации тренинга «Конкуренция»*

1. На стадии подготовке к игре тренинг-менеджер объясняет всем участникам ее содержание – план деловой игры. Дает задание: в течение 5–10 минут разделить на указанные компании и распределить свои роли в ней. Целесообразно уточнить аудитории, что если фабрики могут задействовать 3 и более участников, то другие компании раздувать свой штат не должны (в завершении тренинга общая полученная прибыль компаний делится на задействованный персонал).

2. Государство-банк занимает свое место за отдельным столом, устанавливает цены на материалы, необходимые для производства. Компании обращаются в банк за заемными средствами. Стартового капитала у компаний нет, при этом весь необходимый набор материалов компании приобретают у государства. Проценты по привлекаемым кредитным ресурсам меня-

ются в зависимости от периода времени, на который компания планирует привлекать заемные средства. Если кредит привлекается до конца тренинга, то проценты по нему будут составлять 50% от привлекаемой суммы; при условии, что кредит будет возвращен после изготовления экспериментальных изделий и продажи их в магазины – 25% от привлекаемой суммы.

*Комментарий.* Участникам тренинга иногда бывает сразу сложно сопоставить размер заемных средств, с будущей выплатой процентов, необходимостью и значимостью приобретаемых материалов именно для данного момента. Государство может подсказать, что возникшие затруднения, после обсуждения внутри компании, можно доработать позже. На стадии подготовки нужно уточнить, что к государству будет обращаться и подходить только один представитель от компании. Любое перемещение по игровому пространству может быть осуществлено только с помощью снабженческой организации, за соответствующее вознаграждение. Поход к государству-банку, это тоже поездка, как и выезд на ярмарку, в магазины и обратно, общение с рекламодателями и т.д.; именно на этом зарабатывает свою прибыль снабженческая организация.

3. Название компаний и товарный знак красочно оформляются рекламными агентствами за установленную плату. Рекламное агентство в обязательном порядке разрабатывает рекламный слоган для каждой компании. Государство может выдать награждение лучшему рекламному агентству и отдельно наиболее яркому рекламному слогану.

4. Фабрики должны определиться с решением: какие изделия из бумаги они могут изготовить своими руками и сначала сделать их в одном экземпляре. Магазины подготавливают ценники, рекламные агентства красочно оформляют вывеску для ярмарки (оплату производят все фабрики), при желании фабрик и магазинов может быть написана реклама отдельных видов товаров.

*Комментарий.* При проведении тренинга с управленческим персоналом на АО «Завод «Электроприбор» был курьезный случай: одна фабрика решила изготавливать туалетную бумагу, в виде маленьких рулончиков, предварительно разорвав лист А4 на тонкие полоски. Такое необычное решение вызвало много шуток и, честно говоря, недоумение со стороны тренинг-менеджера; но, установив на свою продукцию невысокую цену, фабрика сумела сбыть ее в магазины, получив значительную величину прибыли и практически заняв одно из первых

мест! И наоборот, начав производить цветы, самолеты, кораблики из целого листа бумаги А4, одна из фабрик едва не стала банкротом, не сумев перекрыть затраты на покупку бумаги даже достаточно высокой ценой на свои изделия. Некоторые фабрики выбирают стратегию производства нескольких видов продукции 2–3, другие решают, что можно получить прибыль и при недостаточном ассортименте. При одном тренинге снабженческая организация закупила материалы и изготовила коробку, которую рекламировала как удобное средство для перевозки вашей продукции, креативно размещая в ней бумажные изделия фабрик. Благодаря такому ходу у компании было много клиентов.

5. Ярмарка: чем разнообразнее будут изделия фабрик, тем интереснее проходит ярмарка. Креативные представители фабрик могут вспомнить про зимние поделки: снежинки, фонарики, гирлянды, самые искусные специалисты изготовят цветы из бумаги, ну, а кораблики, самолеты, пароходы, пилотки все делали в детстве. Поэтому претензии фабрик, что много изделий сделать своими руками из бумаги невозможно – государство должно пресекать. Особенно спорно проходит ярмарка, если несколько фабрик изготовили одинаковые изделия, им придется доказывать преимущества именно своего товара. Государство отслеживает, чтобы все перемещения на ярмарку и обратно, в том числе и магазинов, проходили только через снабженческие организации.

6. Государство: тренинг проходит не так ярко и интересно, если в государство избрались пассивные личности. Представители государства в магазинах должны торговаться, пытаясь снизить цену на изделия, чтобы не сложилась ситуация, что магазин может сделать любую торговую наценку – товар все равно приобретут. Прежде чем что-то покупать, государство должно сначала посетить оба созданных магазина, и только потом сделать решающий выбор. В завершении тренинга государство должно не забыть истребовать взятый компаниями кредит, вместе с процентами, и только потом подводить итоги по выручке и прибыли.

### Заключение

В основе рассмотренной ситуации в тренинге отражен системно-ролевой подход, предполагающий создание для каждого участника возможность проявить себя в новой, сложной и ответственной роли, так как практически каждое управленческое решение, нововведение может принести не только прибыль, но и сократить доходы организации.



Самообразование, повышение квалификации, профессиональная переподготовка – неотъемлемые этапы процесса профессионального развития личности [5]. Поэтому модель тренинга, ориентируясь на реализацию квалификационных характеристик специалиста-управленца, дает представление о целостном содержании профессиональной деятельности, ее внутренней структуре, взаимосвязях, взаимозависимости ее элементов. В итоге, продуктом реализации тренингов должен стать компетентный, конкурентоспособный управленец для разных отраслей экономики и социальной инфраструктуры региона, «обеспечение устойчивого развития кадрового потенциала региона» [6].

#### Список литературы

1. Терентьев В.К. Полководец знает свой путь: учеб. пособ. Чебоксары, 1998. 240 с.
2. Ягин Е.В., Дроздов А.Ю., Лукишин А.В., Хазов А.Ю. Система управления трудовым потенциалом на предприятии // Современные тенденции в управлении промышленными инновационными организациями: Сборник научных статей Региональной научно-практической конференции с международным участием, посвященной 50-летию Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова. (Алатырь, 28–29 сентября 2017 г.). Чебоксары: Издательство Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова, 2017. С. 157–163.
3. Киварина М.В. Социальное партнерство: ключевые условия эффективности // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. 2015. Т. 2. № 4–2 (2). С.109–117.
4. Грязева Е.В. Социальное партнерство как одно из условий качественной подготовки специалистов // Современные тенденции в управлении промышленными инновационными организациями: Сборник научных статей Региональной научно-практической конференции с международным участием, посвященной 50-летию Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова (Алатырь, 28–29 сентября 2017 г.). Чебоксары: Издательство Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова, 2017. С. 8–12.
5. Немкова М.П. Трудоустройство выпускников вуза как практика социального партнерства в условиях малого города // Эффективное трудоустройство выпускников образовательных учреждений: возможности, риски, перспективы: Сборник научных трудов. Чебоксары: Издательство Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева, 2018. С. 35–39.
6. Родионова И.В. Удовлетворенность выпускников университета работой // Экономика и предпринимательство. 2018. № 4 (93). С. 966–971.