

И.В. Катунина

**ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
МЫШЛЕНИЯ И КОМПЕТЕНЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Рост сложности внутренней и внешней организационной среды, значительное повышение роли управления в современном обществе требуют изменения традиционной предметной и дисциплинарной формы организации управленческого мышления. В статье предложена стратегия формирования нового управленческого мышления. Автором обосновывается необходимость профессионализации управленческого труда на основе развития мыследеятельности и рефокусирование управления в рамках принятия холистического и экологического мировоззрения.

Ключевые слова. Управленческое мышление, компетенция, управление человеческими ресурсами, профессионализм, холистическое мировоззрение.

Growth of complexity of the internal and external organizational environment, substantial increase of a role of management in a modern society requires changes of the traditional subject and disciplinary form of the organisation of managerial thinking. In the article the strategy of forming of new managerial thinking is given. A necessity of managerial work professionalizing on the basis of intellection development, and refocusing of managements within holistic and ecological outlook is proved.

Key words. Managerial thinking, competence, human resource management, professionalism, holistic world outlook.

В отечественных и зарубежных публикациях все чаще можно встретить обращение к проблеме формирования современного мышления, и в частности мышления управленческого. Отмечаются сложность и неустойчивость внешней и внутренней организационной среды, непредсказуемость последствий управленческих воздействий на всех уровнях управления, изменения в содержании и формах организации управленческого труда, усложнение предмета и средств труда и соответствен-

Катунина Ирина Владимировна — кандидат экономических наук, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга Омского государственного университета путей сообщения, *e-mail*: ikatunina@mail.ru

но всего процесса управления, повышение требований к профессионально-квалификационному уровню, деловым качествам человека, принимающего управленческое решение. В этой связи формирование управленческого мышления и компетенций в управлении человеческими ресурсами (УЧР) представляется одной из актуальных экономических проблем, связанных с профессионализацией управленческого труда.

**Формирование управленческого мышления:
постановка проблемы**

Исследование специальной литературы, посвященной вопросам формирования управленческого мышления и компетенций, обозначило следующие проблемы в данной области.

Во-первых, рост сложности, динамизма, неустойчивости внутренней и внешней организационной среды высветил новые требования к управленческой деятельности и управленческому мышлению. Владение хорошо зарекомендовавшими себя управленческими инструментами оказалось явно недостаточным для принятия адекватных решений в условиях неопределенности. «Голова, наполненная знаниями» уступает место «хорошо устроенной голове». Практика показывает, что разъединенные, «феодално раздробленные» по отдельным научным дисциплинам знания, сложившийся способ организации знаний, а также ограниченное профессиональными рамками управленческое мышление не адекватны постижению всей глубины проблем, с которыми сталкивается современная организация. Усложнение управленческого труда требует специальной профессиональной подготовки, изменения традиционной предметной и дисциплинарной формы организации управленческого мышления, не отвечающей современным требованиям управленческой деятельности, нуждающейся в полипредметных и полидисциплинарных, комплексных мыслительных средствах.

Во-вторых, в последние десятилетия отмечается существенное повышение роли и значения управленческой деятельности в современном обществе, обусловленное появлением помимо традиционного обеспечения воспроизводства кооперации деятельности таких функций, как становление и развитие коллектива, личности сотрудника, формирование способностей самоорганизации и саморазвития. Важнейшей тенденцией выступает признание возросшей роли сотрудников организации как ключевых ресурсов ее конкурентоспособности и дол-

госрочного развития в сложной динамичной среде. Сотрудники рассматриваются в качестве важнейшего и дефицитного ресурса. Руководитель, выступая главным носителем корпоративной идеологии, направляет, вдохновляет, «заражает» общекорпоративными ценностями коллектив. В этой связи роль компетенции в УЧР возрастает многократно и требует специального исследования, направленного на выявление ее содержания и структуры, статуса в иерархии корпоративных компетенций. Очевидно, что решение этой проблемы также связано с поиском междисциплинарных представлений в силу того, что понятие «компетенция» изначально определяется как интегральное качество субъекта.

В этой связи целью настоящей статьи является уточнение на основе междисциплинарного подхода методологии формирования управленческого мышления и компетенций в УЧР как основы разработки методологических и методических подходов к совершенствованию технологий профессиональной подготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Междисциплинарный подход к решению сложных проблем возникал всегда, когда недостаточность дисциплинарных методов обуславливал контакт дисциплин. В.Г. Буданов выделяет пять типов использования термина «междисциплинарность» и соответственно пять типов междисциплинарных стратегий¹. В настоящей работе применяется конструктивная междисциплинарная проектная форма организации взаимодействия дисциплин для понимания, обоснования и формирования управленческого мышления и компетенций в УЧР, имеющая целью преодолеть следующие «разрывы», осложняющее формирование целостного, холистического мышления:

— разделение мышления и деятельности. Применительно к управленческой деятельности наиболее ярко этот разрыв представлен в стратегическом и инновационном менеджменте в виде разделения деятельности по разработке стратегии (стратегическое мышление) и действий по ее реализации. Как следствие мы наблюдаем неосмысленную деятельность (большинство действий на рабочих местах — это действия без понимания и использования механизмов мышления) и недействительного мышления;

— разделение и дифференциация наук, создание предметных структур (научных предметов), в рамках которых каждая наука создает свою собственную онтологическую карти-

¹ См.: Буданов В.Г. Синергетика коммуникативных сценариев. М., 2004. С. 456.

ну. Разрыв происходит на двух уровнях. Во-первых, на уровне разделения гуманитарных и естественных наук, которые решают разные задачи и имеют различный способ построения, выражающийся в разрыве единой системы мышления и знания. В результате происходит разделение и дифференциация профессий, следствием которых выступает специализация профессиональной деятельности и развитие профессионального технологизированного мышления, не отвечающего современным представлениям о сложности управляемых систем. Во-вторых, на уровне разделения собственно гуманитарных наук в виде противопоставления организационных форм деятельности, развивающих собственную динамику вне зависимости от потребностей и желаний человека («третья природа», в терминологии А.И. Пригожина²), и личности участника этой деятельности. В качестве следствия отметим существование двух различных позиций, выражающих «деятельную» заинтересованность в формировании управленческого мышления и компетенций в УЧР. Одна позиция представлена образовательной системой, осуществляющей подготовку посредством определения знаний, умений, навыков и других качеств, позволяющих определить готовность к осуществлению управленческой деятельности. При этом человек рассматривается конструктивно-технически как результат соответствующего целенаправленного формирующего воздействия (обучения, образования, мотивации и др.). Вторая позиция реализуется в рамках собственно организации в виде требований к руководителю, его поведению, отношению к труду и достигнутым результатам, рассматривает человека естественно-натуралистически как субъекта, личность, обладающую ценностями, потребностями, мотивами, знаниями, способную демонстрировать поведение, приводящее к эффективному выполнению работы.

Преодоление указанных разрывов возможно посредством формирования нового типа мышления — методологического, свободного от ограничений предметных представлений отдельных наук. Предлагаемая нами стратегия формирования нового управленческого мышления включает два основания: внутренней предпосылкой выступает профессионализация управленческого труда на основе развития мыследеятельности, внешней — рефокусирование управления в рамках принятия холистического и экологического мировоззрения. Рассмотрим выделенные основания подробнее.

² См.: Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003. С. 32.

Профессионализация управленческого труда на основе развития мыследеятельности

Проблема профессионализации управленческого труда возникает в связи с признанием управления особым типом человеческой деятельности, что обуславливает поиск форм ее организации, осознание необходимости профессиональной подготовки управленческих кадров. Развитие информационных технологий, сокращение длительности управленческого цикла, рост ценности нематериальных активов (Good-will) приводят к существенным изменениям в содержании и характере управленческого труда, высвечивают его рефлексивность, а следовательно, и значимость овладения и осознанного применения средств интеллектуальной деятельности.

Блестящие результаты в данной области были получены Г.П. Щедровицким, исследовавшим проблемы проектирования и нормирования мышления специалистов, в том числе в управленческой деятельности. Г.П. Щедровицкий развивал инструментальный подход в подготовке управленцев³, построенный на идее практической подготовки в форме организационно-деятельностных игр (ОДИ), позволяющих «стягивать» в единое пространство мыследеятельности поля мыследействий, мыслекоммуникации и чистого мышления⁴. Тем самым осуществлялся переход от исследования структурно-функционального представления мышления к его онтологии, управленческое мышление было представлено как подчиненное управленческой функции в деятельности организации, определяемой целями и ценностями общества.

Применение методологических принципов теории деятельности и мышления к управленческому труду позволило нам определить профессионализм управленческого труда как уровень владения общей и профессиональной культурой, умение разрабатывать и применять в процессе принятия управленческого решения рефлексивно-мыслительные процедуры и конструкции. Главным является не конкретное содержание задач или проблем, а способ их решения. Основу уровня развитости способа решения той или иной задачи или проблемы составляет уровень развития рефлексивной самоорганизации. А по-

³ См.: *Щедровицкий Г.П.* Организация. Руководство. Управление. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности. М., 1995; *Он же.* Схема мыследеятельности — системно-структурное строение, смысл и содержание. М., 1995.

⁴ См.: *Щедровицкий Г.П.* Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности. М., 1995; *Он же.* Схема мыследеятельности — системно-структурное строение, смысл и содержание. М., 1995.

сколькo развитие рефлексивной самоорганизации связано с появлением и усложнением критериального обеспечения рефлексии, с построением все более надежных и универсальных критериев, то уровень профессионализма тогда может быть рассмотрен как зависящий от развития критериальной базы.

В этой связи формализация и технологизация процесса принятия управленческого решения позволяют снизить субъективный фактор в процессе управления. Технологии управления, описывая последовательность действий и применяемые способы и средства, могут существенно отличаться друг от друга. Эти различия вызваны многими факторами: особенностями объекта управления, статусом субъекта (лица, разрабатывающего и принимающего управленческое решение), его стилем управления, важностью, срочностью решения, определенностью исходных данных и т.д. Мы выделяем три принципиально различных уровня разработки управленческих технологий:

1. *Методологический уровень.* Методологические средства управления призваны систематизировать мышление управленца. Это понятийно-категориальные средства, концепции, теории, стратегии. Кроме того, в процессе применения методологических средств управленец может строить новые (собственные) средства и инструменты — схемы и блок-схемы. Созданные средства обладают определенной «самостоятельностью», которая заключается в том, что средство предписывает способ его потребления, неотделимый от этого средства. Именно методологические средства управления делают возможным управленческую рефлексию. На данном уровне технологии управления представляют собой рекомендации, позволяющие эффективно организовать мышление лица, принимающего решение. Следование данным технологиям не является обязательным, мало того, неправильное применение или неприменение методологических средств может быть вызвано не столько нежеланием менеджера, сколько уровнем его профессиональной компетентности;

2. *Методический уровень.* Методическое обеспечение управления предполагает существование определенных методик, алгоритмов выполнения управленческих процедур. Чаще всего такие технологии существуют в неформальном виде или формально закрепляют сложившийся обычай, устоявшиеся образцы взаимодействий. Разработка методического обеспечения управления позволит, с одной стороны, вскрыть резервы эффективности управления за счет лучшей организации управления (принятия и реализации управленческих решений), с другой —

снизить или исключить противоречивость и ошибочность методик, алгоритмов за счет систематической и комплексной проработки всех аспектов управленческой деятельности. В случае если средства методологического уровня используются при разработке технологий методического уровня, качество последних существенно повышается. Методическое обеспечение управления обладает большей обязательностью применения для субъекта управления. Методики организуют процесс разработки управленческих решений, определяют объекты, сроки, результаты управленческих воздействий, но часто оставляют менеджеру свободу выбора в части применяемых инструментов и способов их применения.

3. Инструментальный уровень. В данном контексте инструменты управления — это средства, предназначенные для применения в определенной ситуации или в определенном классе ситуаций, а технология — это последовательность и правила применения инструментов. Инструменты отличаются довольно жесткой последовательностью и условиями применения, в ряде случаев предписан и вид применяемого инструмента. Отклонение от предполагаемых действий, привнесение субъективного фактора (например, замена формулы или порядка расчета) приводят к искажению результата.

Мы предлагаем осуществлять последовательный переход от методологического уровня к методическому, а затем к инструментальному, в этом случае сохраняются базовые методологические основания, реализуются принципы системности и комплексности на всех уровнях разработки управленческих технологий. Подобный подход к технологиям управления позволяет организовать творческий мыслительный процесс, не прибегая к его жесткому нормированию, регламентированию. В то же время этот подход позволяет перейти от стихийного процесса выработки управленческого решения к определенной системности и упорядоченности, а в ситуациях, требующих однозначного решения, исключить волюнтаризм и субъективизм за счет применения методик и инструментов. Таким образом, руководитель должен уметь использовать методологические средства (понятия, категории, концепции) для разработки методик управления, в рамках существующих (или самостоятельно разработанных) методик определять необходимые инструменты и приемы для выполнения задач, а также уметь надлежащим образом применять инструменты управления.

В этой связи одним из результатов деятельности по формированию управленческого мышления выступает уровень развития критериальной базы (в данном случае ее системная слож-

ность), способность конструировать вложенные друг в друга мыслительные конструкции. Мы будем называть эту деятельность обучением в широком смысле этого понятия, включающего в себя и учение и научение.

Управленческий профессионализм и управленческая реальность

В практике управления зарубежных и отечественных предприятий наблюдается резкий разрыв между теоретическими предписаниями, связанными с методологической рефлексией управленческого труда, и достигнутыми результатами. В теории менеджмента широкое распространение получили дескриптивные модели управленческой деятельности и принятия управленческих решений, фиксирующие ограниченную рациональность субъекта управления. Рассмотрим основные источники ограничения рациональности управленческой деятельности.

Развиваемая в статье идея рефлексивности управленческого труда обуславливает невозможность непосредственного наблюдения процесса этого вида труда, действие внутреннего рефлексивно-мыслительного механизма остается скрытым для исследования. Это обстоятельство существенно затрудняет «управление управлением», оставляет возможность субъективизма и волюнтаризма в деятельности, поскольку оценить адекватность процесса мыследеятельности руководителя можно только посредством специальных видов коммуникации. Непрофессиональное поведение руководителя может быть намеренным, когда оно связано не с целями организации, а вызвано преследованием личных интересов или интересов группы (использование руководителями властных и политических методов).

Практически все социальные организации в большей или меньшей степени являются политическими. В периоды серьезных перемен власть перераспределяется непредсказуемым образом, превращая организации в арену политической борьбы. Захват власти и «организационное» мародерство, политические конфликты вызывают смятение и неуверенность среди рядовых сотрудников, вовлекая их против воли в процессы перераспределения власти и заставляя их примыкать к той или иной коалиции в поисках защиты. Эти обстоятельства заставляют пересматривать традиционные подходы к управлению как рациональному процессу и обращаться к политической модели организации. Мир организационной политики может

быть отражен следующими тезисами, выдвинутыми Л. Болманом и Т. Дилом⁵:

— организации представляют собой коалиции различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса;

— между членами коалиции существуют устойчивые различия в системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности;

— важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов;

— ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для конфликта и делают его центральным моментом организационной динамики, а власть — важнейшим ресурсом;

— цели и решения являются результатом сделок, переговоров и жонглирования позициями между заинтересованными группами.

Кроме того, использование политической модели обращает внимание на такие аспекты, как «политическое пробуксовывание» (искажение первоначальных намерений) и «политический дрейф» (серия более или менее рациональных согласований и компромиссов)⁶.

Таким образом, борьба за власть, необходимость учета личных интересов и интересов групп, формирование коалиций приводят к необходимости рассматривать управление изменениями с позиции политической модели принятия решений. В основу модели принятия решений в организации, известной как модель Карнеги (Р. Кайерт, Дж. Марч, Г. Саймон), положен подход ограниченной рациональности при принятии решений, предполагающий, что менеджеры не обладают достаточным временем, средствами или интеллектуальными возможностями, чтобы идентифицировать все показатели и переработать всю информацию, относящуюся к решаемой проблеме. В качестве основных следствий отметим, что решения принимаются преимущественно не для нахождения оптимального решения проблемы, а для удовлетворенности участников. Менеджеры заинтересованы в быстром решении проблемы, поэтому чаще всего основным методом выступает проблемно ориентированный поиск, дискуссии и споры требуют больших затрат времени, поэтому процедуры поиска вариантов обычно упрощены.

⁵ См.: Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб., 2000. С. 198.

⁶ Там же. С. 199.

Ограниченная рациональность субъекта управления помимо политического поведения может иметь своим источником и ограниченные ресурсы внимания, памяти, понимания и общения. В этой связи наблюдается преодоление информационных ограничений, выступающее в форме редукции сложности проблемы: упрощение проблемы (снижение количества факторов, принимаемых в расчет; упрощение процедур обработки информации), разложение ее на составные части, использование прошлого опыта (эвристика), установление рамок решения⁷. Усугубляет ситуацию обусловленность поведения экономических субъектов, включая управленцев, «рутинами» — укоренившимися правилами поведения⁸.

Поэтому практическая реализация, использование и совершенствование разработанных методологических средств в подготовке управленцев, не получив массового распространения в образовательной практике, являются зависимыми от развития методологических разработок.

Данные тезисы заставляют отказаться от рационального взгляда на разработку и осуществление управленческих воздействий как замысла руководителя или гомогенной команды единомышленников. Вместо этого мы рассматриваем организацию как сеть множества действующих индивидов и коалиций, преследующих свои собственные интересы и выполняющих свои собственные задачи, действующих в пределах собственной компетентности. Следовательно, необходимым условием успешности применения методологических конструкций в практике управления выступает личностное самоопределение субъекта в деятельности, выражающееся в ответственности, лояльности, приверженности, вовлеченности управленца. Личностный уровень самоопределения в деятельности, в отличие от индивидуального или субъектного, означает, что в основе действий сотрудника лежат социальные ценности или ценности деятельности.

**Холистическое мировоззрение —
основа формирования современного
управленческого мышления и компетенции в УЧР**

Представленные выше ограничения, сдерживающие профессионализацию управленческого труда на основе развития

⁷ March, J.G. A Primer on Decision-Making. N.Y., 1994. P. 8—15; Weick K. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks (CA). Sage, 1995. P. 87.

⁸ См.: Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М., 2002.

мыследеятельности, высвечивают проблему личностного самоопределения управленца в деятельности, которое проявляется как действия, направленные на развитие деятельности организации, личностный акцент сосредоточен на непрерывном совершенствовании деятельности за счет рефлексии, коррекции целей и задач. Именно самоопределение управленца в деятельности определяет уровень развития его критериальной базы, стремление к повышению уровня, готовность к использованию критериальных средств в практике управленческой деятельности. Соответственно правила и принципы служат исходным пунктом для работы над индивидуальным стилем, навыками и умениями. Личностное самоопределение представляется не менее, а то и более значимым, чем собственно уровень развития применяемых рефлексивно-мыслительных средств.

В этом смысле формирование управленческого мышления и компетенций в УЧР предполагает не только обучение, но и воспитание, результатом которого является готовность применять профессиональные средства в деятельности. А поскольку управленец находится в двойственной субъект-объектной позиции, то и формирование управленческого мышления и компетенций в УЧР предполагает как осуществление воздействия (обучение, воспитание), так и их самоформирование (самообучение и самовоспитание).

Такая постановка проблемы формирования управленческого мышления и компетенции в УЧР обусловила второе основание предлагаемой нами стратегии — рефокусирование управления в рамках принятия холистического и экологического мировоззрения. Центральным здесь является представление о конструктивной деятельности субъекта управления, означающее, что невозможно понять управленческую деятельность, абстрагируясь от субъекта управления как живого организма, который включен в определенный контекст, имеющий своеобразную конфигурацию. Руководитель как самоорганизующийся организм потребляет различные виды ресурсов из окружающей среды, чтобы поддержать свою автономию, поэтому его автономия неотделима от его зависимости от окружения. Таким образом, субъект управления всегда действует в экологически определенных условиях, и отношение субъекта управления к своему окружению представляется существенным. Субъект управления «встроен» в ситуацию управления: не только руководитель строит организационное окружение, формирует его в соответствии со своими ценностными установками, но и среда творит руководителя, необратимо изме-

няет его мышление. Конструирующий субъект управления и конструируемая им организационная действительность составляют процессуальное единство. Осуществляя управленческую деятельность, руководитель становится соучастником процесса развития человеческих ресурсов. От линейной причинности (представления о результате управленческого воздействия) мы переходим к рекурсивной петле причины и следствия, следствие становится причиной, получая нелинейную систему с множеством петель обратной связи, закрепляющую определенные стереотипы в принятии решений. Сотрудники в ходе взаимодействия друг с другом «продуцируют» систему УЧР, а система УЧР «продуцирует» социальное в сотруднике, прививая ему организационную культуру. Между руководителем и его подчиненными устанавливаются нелинейные обратные связи, конструктивные и интерактивные отношения. Руководитель и организация (коллектив, подчиненный), субъект и объект находятся в процессе коэволюции. Строя и перестраивая деятельность, субъект управления культивирует собственное Я, создает себя как личность.

В этой связи принцип ответственности, лейтмотив современных исследований («экология действия» Э. Морена⁹, условие устойчивого существования и динамического развития самоорганизующегося общества Г. Хакена¹⁰, глубокая экология Ф. Капра¹¹, конструктивные принципы коэволюции сложных систем или «искусство жить вместе» С.П. Курдюмова и Е.Н. Князевой¹²), внутренняя этика становятся неотъемлемой частью конструктивного отношения к действительности. Формирование глобального управленческого мышления выступает интеллектуальной и жизненной необходимостью. Для руководителя важно развивать целостное, холистическое видение мира, позволяющее объединить фрагментированные знания, понимать способы интеграции и взаимосогласованного, гармоничного развития организации и человеческих ресурсов.

В рамках предложенной стратегии профессионализации управленческого труда и рефокусирования управления посредством принятия холистического и экологического мировоззрения нами была разработана трехмерная модель управленческой компетенции в УЧР, включающая следующие проекции:

⁹ См.: Морен Э. Метод. Природа Природы. М., 2005. С. 242–246.

¹⁰ См.: Хакен Г. Самоорганизующееся общество. М., 2006. С. 207.

¹¹ См.: Капра Ф. Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем. Киев; М., 2003. С. 24.

¹² См.: Князева Е. Н. Синергетически конструируемый мир // Синергетика: будущее мира и России. М., 2008. С. 48.

место в иерархии корпоративных компетенций (функциональные, ключевые, динамические), разновидность лежащего в основе компетенции капитала (человеческий, социальный, системный), уровень формирования компетенций (индивидуальный, групповой, организационный).

Базовая иерархия организационных компетенций включает в себя функциональные (определяющие выживание организации и обеспечивающие поддержание ключевых бизнес-процессов), ключевые (формирующие ключевые компетенции и служащие основой конкурентоспособности) и динамические (позволяющие обновлять ключевые способности в соответствии с изменяющейся внешней средой)¹³. Организационные компетенции охватывают разные уровни иерархии и функциональные подразделения, поэтому определить компетенции как без сотрудников в качестве их носителей, так и без систем, их поддерживающих, невозможно. Организация, объединяющая различных сотрудников с самыми разными компетенциями, выступает как носитель портфеля компетенций.

Разделив собственно человеческие ресурсы (пул человеческого капитала) и практики УЧР (инструменты УЧР, используемые для управления пулом человеческого капитала), мы используем три разновидности капитала, выступающие источниками конкурентного преимущества (человеческий, социальный, системный), взаимодействие которых может поддерживать и усиливать друг друга. В этом смысле конкурентное преимущество проистекает из согласования навыков, мотивов с организационными системами, структурами и процессами, которые создают способности на организационном уровне.

Организационные способности и компетенции являются результатом процесса организационного научения, в ходе которого накапливается неявное знание, недоступное для копирования, что делает способности фирмы в использовании ее ресурсов уникальными. Поэтому основной акцент в формировании организационных компетенций делается на роли управленческого персонала. Именно встроенные в организацию компетенции в УЧР, а не доступность ценных материальных или нематериальных ресурсов определяет конкурентные преимущества организации. Компетенции в УЧР формируют, развивают, а также уникальным образом «стягивают», связывают, сплавляют компетенции персонала, социальные и корпоратив-

¹³ См.: Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. СПб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 32.

ные компетенции, создавая и поддерживая конкурентные преимущества организации.

Развиваясь по уникальным историческим траекториям, системы УЧР поддерживают динамические способности организации. В создании динамических способностей решающая роль отводится менеджерам, поскольку динамические способности — это результат коллективной деятельности, эволюция динамических способностей определяется совместным развитием механизмов обучения.

Создание и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ означает прежде всего развитие человеческих ресурсов: создание и развитие базы навыков и умений персонала, интеллектуального капитала организации, формирование и поддержание соответствующей среды, налаживание коммуникаций, развитие культуры взаимного доверия руководителей и их подчиненных. Появляется необходимость исследования управленческих компетенций, и в частности особой управленческой компетенции — «компетенции в формировании компетенций». Двойственная природа формирования управленческих компетенций, выражающаяся в необходимости создания как собственно компетенций, так и компетенций по созданию компетенций, влечет за собой дополнительный срез — научение научению.

Организационно УЧР не только объединяет топ-менеджеров и функциональных специалистов, но и вовлекает линейных руководителей всех уровней в процесс кадровой работы. Субъект управленческой деятельности как носитель управленческих компетенций может быть рассмотрен на трех уровнях — управленец, команда управленцев, управленческий персонал. При этом имеется в виду не механическое объединение индивидов в рабочие группы, а системное органическое соединение, образующее целое, с общими целями, разделяемыми социокультурными и этическими ценностями, схожими мотивами, обладающее способностями, знаниями, умениями, отличными от способностей, знаний, умений, входящих в группу сотрудников (например, умение применять в процессе принятия управленческих решений групповые формы организации мышления). Поэтому носителем управленческой компетенции может выступать не только отдельный сотрудник, но и команда управленцев, и весь управленческий персонал.

Представленная трехмерная модель позволяет осуществить систематизацию практик в области формирования управленческих компетенций, а также разработать соответствующий набор ситуаций обучения и воспитания. Это возможно посред-

ством выделения отдельных блоков компетенций (например, социальная компетенция управленческой команды и инновационный климат организации) и исследования их взаимосвязей между собой и всей структурой. Трехмерная модель управленческой компетенции представляет собой не совокупность двадцати семи блоков и даже не систему взаимосвязанных разнородных элементов, а конструкцию из вложенных друг в друга составляющих (голографический принцип). Так, предложенная модель в ее целостности встроена в компетенции каждого сотрудника, социальной группы, присутствует в них через организационную культуру, систему статусов, норм, отношений власти и подчинения.

Представленное уточнение на основе междисциплинарного подхода методологии формирования управленческого мышления и компетенций в УЧР влечет за собой изменение содержания, методов обучения и воспитания управленческого персонала. В этом смысле формирование управленческого мышления и компетенции в УЧР предполагает не столько обучение конкретным специфическим навыкам, сколько развитие общих знаний, концептуального мышления, готовности к изменениям, психологической гибкости, способности работать в условиях неопределенности, генерировать новые идеи, самостоятельно принимать решения.

Подведем итоги

1. Усложнение управленческого труда требует специальной профессиональной подготовки, изменения традиционной предметной и дисциплинарной формы организации управленческого мышления, не отвечающей современным требованиям управленческой деятельности, нуждающейся в полипредметных и полидисциплинарных, комплексных мыслительных средствах.

2. Предлагаемая стратегия формирования нового управленческого мышления включает в себя профессионализацию управленческого труда на основе развития мыследеятельности и рефокусирование управления в рамках принятия холистического и экологического мировоззрения. Освоение рефлексивно-мыслительных средств и развития критериальной базы, создание ситуации личностного самоопределения в деятельности, в отличие от индивидного или субъектного, возможно в рамках холистического видения мира, которое позволяет объединить фрагментированные знания, понять способы интеграции и взаимосогласованного, гармоничного развития организации и человеческих ресурсов.

3. В рамках предложенной стратегии разработана трехмерная модель компетенции в УЧР, включающая следующие проекции: место в иерархии корпоративных компетенций (функциональные, ключевые, динамические), разновидность лежащего в основе компетенции капитала (человеческий, социальный, системный), уровень формирования компетенций (индивидуальный, групповой, организационный). Модель позволяет осуществить систематизацию практик в области формирования управленческих компетенций, а также разработать соответствующий набор ситуаций обучения и воспитания.

Список литературы

Буданов В.Г. Синергетика коммуникативных сценариев // Синергетическая парадигма. Когнитивно-коммуникативные стратегии современного научного познания / Ред. Л.П. Киященко, П.Д. Тищенко. М., 2004.

Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. СПб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4.

Капра Ф. Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем. Киев; М., 2003.

Князева Е.Н. Синергетически конструируемый мир // Синергетика: будущее мира и России. М., 2008.

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб., 2000.

Морен Э. Метод. Природа Природы. М., 2005.

Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М., 2002.

Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.

Хакен Г. Самоорганизующееся общество // Будущее России в зеркале синергетики. М., 2006.

Щедровицкий Г.П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // Избр. труды. М., 1995.

Щедровицкий Г.П. Организация. Руководство. Управление. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. М., 2000.

Щедровицкий Г.П. Схема мыследеятельности — системно-структурное строение, смысл и содержание // Избр. труды. М., 1995.

March J.G. A Primer on Decision-Making. N.Y., 1994.

Weick K. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks (CA). Sage, 1995.