ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ) МИНИСТЕРСТВА
ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

На правах рукописи

МИРЗОЕВА Анжелика Маликовна

ФОРМИРОВАНИЕ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ЧЕРЕЗ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Специальность: 13.00.08 – теория и методика профессионального образования

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Научный руководитель:
доктор педагогических наук,
профессор
Романенко Надежда Михайловна

Москва – 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ДПО.....21

1.1. Кросс-функциональный менеджмент как новый концептуальный продукт в практике компаний и системе ДПО 21

1.2. Развитие кросс-функциональной компетентности руководителя на основе андрагогических принципов.....48

1.3. Принципы интеграции и структурирования в формировании кросс-функциональной компетентности современного руководителя 68

1.4. Модель формирования кросс-функциональной компетентности современного руководителя в системе ДПО.....90

ГЛАВА II. ВНЕДРЕНИЕ В ПРАКТИКУ СОДЕРЖАТЕЛЬНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ (НА ПРИМЕРЕ ШКОЛЫ БИЗНЕСА И МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МГИМО) 103

2.1. Системное описание поэтапной программы опытно-экспериментальной работы по формированию кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО.....103

2.2. Внедрение технологического комплекса как условие эффективного развития кросс-функциональной компетентности руководителя.....122

2.3. Содержательная интерпретация динамики процесса формирования кросс-функциональной компетентности руководителя 160

Выводы по второй главе.....173

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 175

БИБЛИОГРАФИЯ 181

ПРИЛОЖЕНИЯ.....204

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена острой потребностью в профессиональной подготовке управленческого корпуса нового поколения, в научном переосмыслении концепций и технологий современного менеджмента[1]. В эпоху «экономики знаний» функциональная организация предприятия перестаёт удовлетворять его основную потребность – быть лучше своих конкурентов, так как данный тип экономики предполагает не просто улучшения работы отдельных функциональных подразделений предприятия, но совершенствования работы всего предприятия на основе постоянной переподготовки его руководителей[2]. Основатель «экономики знаний» Ф. Махлуп определил ее еще в 70-е годы XX столетия как «совокупность достижения практики, систему методов управления для функционирования и поддержания научно-исследовательской деятельности»[3]. В настоящее время информационное общество и быстрый технологический прогресс требуют от управленцев систематического повышения ранее приобретенных знаний, а непрерывное обучение стало не просто опцией, а необходимостью сохранения руководителем конкурентоспособности своей компании на рынке труда.

По мнению Питера Друкера, «не существует слаборазвитых стран, есть только плохо управляемые страны»[4]. Адаптируя данное положение к российской системе образования, осуществляющей подготовку управленческого корпуса, можно сказать, что введение кардинальных

---

[1] Деловая визитка Всероссийского открытого конкурса «Лучшие Руководители РФ» 2020-2021 гг. [Электронный ресурс]. URL: https://визиткаруководителя.рф /main/lenta/news/category=9

[2] Итоги Всероссийского конкурса «Лучшие руководители РФ». 16.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: https://11dagestanschool.ru/site/pub?id=356

[3] Makhloop F. Production and dissemination of knowledge in the USA. M.: Progress, 1966. 462 p.

[4] The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done. Harper Collins Publishers, 2004. 88 p. P. 66.

изменений в подготовку и переподготовку руководителей, внедрение инновационного инструментария и технологий, кросс-функциональных принципов в управление предприятиями обеспечат эффективный менеджмент, от которого зависит конкурентоспособность российской экономики в мировом экономическом пространстве.

В Послании Президента Российской Федерации Федеральному собранию 21 апреля 2021 года даны поручения по новому качеству государственного управления: «Федеральные инфраструктурные кредиты – мощный ресурс, но насколько он сработает на развитие зависит от того, как будут действовать управленческие команды»[5]. Неудовлетворенность сложившейся системой профессиональной подготовки управленческих кадров, которая по ряду причин не отвечает задачам социальной и образовательной политики[6], требует разработки принципиально новых, научно обоснованных преобразований в дополнительном образовании (ДПО), внедрения эффективных технологий для переподготовки современных руководителей, способных конкурировать на рынке труда. «Узкая специализация профессионалов – прошлое. Чем шире кругозор специалиста, чем шире его опыт и знания, тем больше он эффективен в организации будущего»[7]. Обучение управленческих кадров на постоянной основе является ключом к успеху, так как в эпоху постоянных изменений современный руководитель должен не только уметь приобретать и использовать новые знания, налаживать деловые коммуникации, но и решать возникающие кросс-функциональные задачи организации – осуществлять в области управления комплекс системных мероприятий, направленных на

---

[5] Послание Президента Российской Федерации федеральному собранию РФ. 21 апреля 2021 [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382666/

[6] Президентская программа подготовки управленческих кадров «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» в 2018/19 учебном году (далее – Государственный план), утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. N 142 // Собрание законодательства Российской Федерации, 2019, № 7, ст. 670.

[7] Лейнвалд П., Майнарди Ч. Кросс-функциональный менеджмент // Проблемы управления в социальных системах. 2013. т. 6. № 9. С. 30–34.

эффективное взаимодействие структурных подразделений при планировании, разработке, производстве и реализации продукции или услуги с целью извлечения максимальной прибыли для предприятия.

Кросс-функциональность в руководстве компаний как новый тип менеджмента и кросс-функционального взаимодействия персонала требует особого внимания со стороны руководителей, так как связана со значительными затратами на организацию такого управления. Соответственно, инвестируя средства в формирование кросс-функциональных команд, руководители ожидают результатов, которые не только возместят расходы, но и принесут ощутимую прибыль[8]. Это приводит к особой заинтересованности руководителей к созданию условий для максимизации усилий кросс-функционального взаимодействия.

В этой связи выросли требования к современному менеджеру, который должен быть руководителем – интеллектуально подготовленным, постоянно повышающим уровень профессиональной квалификации и управленческой культуры, что для большинства руководителей все еще является редким явлением[9].

Кросс-функциональные задачи, стоящие перед современным управлением бизнес-структурами, привели к появлению кросс-функционального менеджмента, направленного на «координацию деятельности различных подразделений и создание синергии между ними…»[10]. Однако до сих пор нет научного обоснования и решения проблемы профессиональной подготовки руководителя нового поколения, способного организовать инновационный менеджмент на кросс-функциональных принципах. Своевременность анализа проблемы кросс-

---

[8] Гаврила И., Гаврила Т. Конкурентоспособность и конкурентная среда: поощрение и защита конкурентоспособности в ЕС. Бухарест: Экономика, 2008. 200 с.

[9] Сидорова М. И., Гордеева Е. И. Управленческий учет и менеджмент: вопросы кросс-функционального взаимодействия // Международный бухгалтерский учет. № 35 (сентябрь) 2014. С. 3–16.

[10] Котельников В. Кросс-функциональный менеджмент [Электронный ресурс]. URL: http://www.cecsi.ru/coach/ mgmt_crossfunctional.html

функционального взаимодействия как комплекса системных мероприятий по управлению и принятию комплексных решений обусловлена стремительной динамикой и сложностью структуры современных рыночных отношений, требующих постоянного совершенствования качества профессиональной переподготовки современного руководителя.

Применение андрагогического подхода позволяет выстраивать более эффективную образовательную политику в работе со взрослым населением. «Если в периоды экономического подъема необходимость образования взрослых обусловлена динамикой социального и научно-технического прогресса, увеличением свободного времени и возможностей его рационального использования, то в периоды спада поворот к образованию взрослых диктуется рынком труда, главными требованиями которого к специалисту становятся компетентность и профессионализм. Это приводит к возникновению у многих потребности в переподготовке и получении новых навыков, обеспечивающих им конкурентоспособность»[11].

Все перечисленное составляет базовую теоретическую основу кросс-функциональной компетентности руководителя, сформированность которой позволит ему значительно расширить управленческий кругозор, оптимизировать работу компании за счет кросс-функционального взаимодействия, основанного на креативности, дивергентности и сплоченности сотрудников. Указанные факторы обусловили **актуальность темы диссертационного исследования** – формирование кросс-функциональной компетентности современного руководителя как готовности к решению кросс-функциональных управленческих задач.

Степень разработанности проблемы. На сегодняшний день российский менеджмент, его эффективность и качество, характеризуется рядом ученых как «слабо разработанные стратегия и тактика управления

[11] Кукуев А. И. Андрагогический подход в педагогике: дисс. … док. пед. наук / А.И. Кукуев. Ростов-на-Дону, 2010. 449 с.

организациями»[12]. В педагогической науке представлен ряд диссертационных работ, уделяющих внимание следующим проблемам:

- подготовка и переподготовка руководителей в системе дополнительного профессионального образования (О. Л. Табашникова[13]);
- образование менеджера как трудный путь становления и развития (М. В. Фролова[14]);
- педагогические условия совершенствования управленческих решений руководителей образования в рыночных отношениях (М. И. Сидорова, Е. И. Гордеева[15]);
- воспитание профессионально устойчивых качеств личности современного руководителя в системе непрерывного экономического образования (Е. В. Любицкая, А. Д. Качан[16]);
- подготовка менеджеров в высшей школе (Д. Н. Сухиненко[17], М. Имаи[18]);
- методология, теория и педагогические технологии преодоления профессиональной деформации руководителей социально-культурных учреждений (М. А. Лазарев[19]) и др.

В рамках исследования кросс-функциональной компетентности

---

[12] Акопян Р. Э. Специфика стиля в европейских организациях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. С. 45–48.

[13] Табашникова О. Л., Матвиенко В. А. Программа MBA: интегративный подход к обучению менеджеров высшего звена // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2014, № 4 (16). С. 29–33.

[14] Фролова М. В. Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах. Известия Самарского научного центра РАН, т. 17, №2 (5), 2015.

[15] Сидорова М. И., Гордеева Е. И. Управленческий учет и менеджмент: вопросы кросс-функционального взаимодействия // Международный бухгалтерский учет. № 35 (сентябрь) 2014. С.3–16.

[16] Любицкая Е. В., Качан А. Д. Менеджмент на предприятии: американская, английская, австралийская и канадская модели управления // Colloquium-journal. 2019, № 3 (27). С. 13–16.

[17] Сухиненко Д. Н. Подготовка менеджеров в высшей школе США: дис. канд. пед. наук: 13.00.01: Волгоград, 2000. 202 с.

[18] Масааки Имаи. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Перев. Т. Гутман. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2015. 274 с.

[19] Лазарев М. А., Подвойский В. П., Ласкин А. А. Профессиональная деформация руководителей: монография / М. А. Лазарев, В. П. Подвойский, А. А. Ласкин / Под общ. ред. В. П. Подвойского. Новый Быт: ГБПОУ МО «Чеховский техникум», 2018. 160 с.

управленцев менеджменту известны работы зарубежных и отечественных ученых в сфере экономики и управления: П. Лейнван и Ч. Майнарди[20] (Кросс-функциональный менеджмент); L. Dinca, C. Voinescu[21] (Межфункциональные группы и их роль в повышении конкурентоспособности организационных партнерств); I. Gavrila, T. Gavrila[22] (Конкурентоспособность и конкурентная среда: поощрение и защита конкурентоспособности в ЕС.); K. Koura[23] (Развитие межфункционального управления в Японии); M. L. Pimenta, A. L. Silva, W. L. Tate[24] (Разработка и управление межфункциональными группами: многоаспектное исследование бразильских производственных компаний); М. И. Сидорова (Управленческий учет и менеджмент: вопросы кросс-функционального взаимодействия); Е. И. Гордеева[25] (Кросс-функциональное взаимодействие в информационной поддержке бизнеса); А. С. Филатов[26] (Особенности формирования кросс-функциональных команд для управления инновационными проектами) и др.

Причина отставания отечественной экономической науки от западной обусловлена акцентированием внимания на теорию менеджмента, теоретизирование факторов и механизмов профессиональной деятельности; практика же считается вторичной по отношению к теории. Для западного менеджмента характерен акцент на практику, разбор кейсов, обстоятельств, особенность которых в том, что они не имеют однозначного оптимального

---

[20] Лейнвалд П., Майнарди Ч. Кросс-функциональный менеджмент // Проблемы управления в социальных системах. 2013, т. 6, № 9. С. 30–34.

[21] Dinca L, Voinescu C. Cross-functional Teams and their Role in Increasing Competitiveness of the Organizational Partnerships // The 7 editions of the International Conference Euripean Integration Realities and Perspectives. 2012. Pp. 453–459.

[22] Gavrila, I. Gavrila, T. Competitiveness and Competitive Environment: Promotion and protection of competitiveness in the EU. Bucharest: Economica, 2008.

[23] Koura K. Development of cross-functional management in Japan // Total quality management. 1991, vol. 2, n 1. P. 17–27.

[24] Pimenta M. L., Silva A. L. da, Tate W. L. Developing and Managing Cross-Functional Teams: A Multi-Case Study of Brazilian Manufacturing Companies // J. Technol. Manag. Innov. 2014, vol. 9, Issue 2. P. 1–16.

[25] Гордеева Е. И. Кросс-функциональное взаимодействие в информационной поддержке бизнеса. Научные записки молодых исследователей. 2015. № 2. С. 40–44.

[26] Филатов А. С. Особенности формирования кросс-функциональных команд для управления инновационными проектами // Управление проектами и развитие производства. 2010. № 4. С.100–104.

решения и не дают однозначных правильных ответов. Все нацелено на творчество, развитие дивергентного мышления и субъектный подход самого управленца в решении производственных задач.

Сформированная кросс-функциональная компетентность предполагает способность руководителя к решению задач, обусловленных целями кросс-функционального менеджмента как комплекса управленческих шагов в принятии решений, нацеленных на тесное перекрестное взаимодействие полифункциональных структурных подразделений организации. Перечисленные проблемы до сих пор не были предметом исследования педагогической науки и практики, что актуализирует настоящую диссертацию.

Несмотря на внушительный список работ в гуманитарных науках (философии, экономике, социологии, менеджменте), понятия «кросс-функциональный менеджмент», «кросс-функциональное управление», «кросс-функциональная компетентность», «кросс-функциональное взаимодействие», «кросс-функциональная команда» и др. остаются за пределами отечественной и зарубежной педагогической теории и практики. Если кросс-функциональный менеджмент определенным образом описан в научных публикациях, то исследования кросс-функциональной компетентности управленческих кадров в теории и методике профессионального образования (13.00.08) либо полностью отсутствуют в научных исследованиях, либо представлены лишь отдельными публикациями практиков.

Все вышеизложенное привело к противоречиям, требующим своего решения на следующих уровнях:

– *на теоретико-методологическом уровне*: между необходимостью разработки теоретико-методологических оснований кросс-функционального управления и необходимостью инновационной подготовки руководителя, и отсутствием целей для реализации этих требований в системе дополнительного профессионального образования;

- *на управленческо-функциональном уровне*: между возрастающей динамикой управленческих преобразований в российском и мировом менеджменте, сопровождающихся пониманием долгосрочных целей развития организации, и отсутствием в педагогической науке концептуальных, методологических и технологических основ кросс-функциональной подготовки руководителя как субъекта новой парадигмы управленческого мышления;
- *на технолого-дидактическом уровне*: между процессом кросс-функциональной модернизации системы дополнительного профессионального образования, основанном на кросс-функциональных принципах, и недостаточной разработкой и применением в профессиональной подготовке современного руководителя образовательных технологий, обеспечивающих высокий уровень сформированности кросс-функциональной компетентности;
- *на личностно-профессиональном уровне*: между возрастающей востребованностью руководителей, обладающих необходимыми кросс-функциональными компетенциями, и отсутствием соответствующей научно-теоретической, методической и технологической подготовки в системе дополнительного профессионального образования.

Обозначенные противоречия позволили выявить **проблему исследования**: каковы условия внедрения эффективных педагогических методов, технологических ресурсов системы дополнительного образования, разработанного комплекса инновационных технологий для результативного формирования у современных руководителей кросс-функциональной компетентности?

Актуальность проблемы и степень ее разработанности определили **тему диссертации –** «Формирование кросс-функциональной компетентности современного руководителя через дополнительное профессиональное образование».

Цель исследования – разработка и совершенствование технологических ресурсов и комплекса инновационных технологий для результативного формирования кросс-функциональной компетентности у современных руководителей в рамках дополнительного профессионального образования.

Область исследования соответствует паспорту специальности 13.00.08 – «Теория и методика профессионального образования» по следующим пунктам:

- п. 3. Последипломное образование.
- п. 8. Переподготовка и повышение квалификации работников и специалистов.
- п. 10. Подготовка специалистов в системе многоуровневого образования.
- п. 11 Современные технологии профессионального образования.
- п. 12. Образовательный менеджмент и маркетинг.
- п. 20. Педагогические проблемы управления, финансирования и социально-экономического развития системы профессионального образования.
- п. 29. Инновационные технологии в области профессионального образования.
- п. 31. Профессиональное образование через всю жизнь.
- п. 36 Компетентностный подход в профессиональной подготовке специалиста.

Объект исследования – профессиональная переподготовка современного руководителя в системе ДПО.

Предмет исследования – формирование кросс-функциональной компетентности руководителя средствами инновационных технологий.

Гипотеза исследования – процесс формирования кросс-функциональной компетентности руководителя средствами инновационных технологий в системе ДПО может быть эффективным вследствие обновления

теоретической базы кросс-функционального менеджмента и моделирования процесса формирования кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО.

Цель и гипотеза сформулировали исследовательские **задачи:**

1) дать определение понятия «кросс-функциональная компетентность руководителя»;
2) выявить принципы интеграции и структурирования в формировании кросс-функциональной компетентности руководителя;
3) выявить системообразующий фактор структурирования кросс-функциональной компетентности руководителя в рамках ДПО средствами методологических подходов;
4) осуществить структурно-функциональное моделирование формирования кросс-функциональной компетентности руководителя в рамках ДПО;
5) внедрить в практику содержательно-технологический комплекс для повышения кросс-функциональной компетентности руководителя и доказать его эффективность.

Методологическая основа исследования. Эффективным направлением формирования кросс-функциональной компетентности руководителя является синтез идей в области менеджмента и системы подготовки управленческих кадров, отраженных в работах ряда отечественных (В. Г. Асеев, К. Я. Вазина, О. А. Дрепина, М. В. Кларин, С. В. Кудаков, В. С. Лазарев, Е. Г. Муругова и др.) и зарубежных (О. Тоффлер, Ч. Хенди, Д. Хэмптон и др.) авторов.

Методологические основания исследуемой проблемы базируются на теоретических подходах, открывающих возможность развития кросс-функциональной компетентности, с одной стороны, как умения руководителя поддерживать определенный уровень жизнедеятельности организации, а с другой – поиска путей и творческих находок для совершенствования процессов и систем. Выделим некоторые теоретические подходы, используемые при подготовке настоящего исследования:

- *компетентностный подход* (Н. Хомский, И. А. Зимняя, В. В. Краевский, Т. Парсонс, А. В. Хуторской, В. Д. Шадриков, Р. Уайт, Н. У. Ярычев и др.) ;

- *гуманистическом подход* (К. Д. Ушинский, В. А. Сухомлинский, В. Ф. Шаталов, Ш. А. Амонашвили, К. Роджерс, А. Маслоу и др.);

- *андрагогический подход,* используемый в образовании взрослых (Е. А. Баландина, Л. И. Вавилова, Л. В. Линевич, В. И. Нефедова, А. В. Филатова и др., П. Джарвис);

- *субъектный подход* (Б. Г. Ананьев, К. А. Абульханова-Славская, С. С. Батенин, Н. В. Богданович, М. С. Каган и др.)

- *структурно-функциональный подход* (Г. М. Андреева, А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов, И. А. Голосенко, Р. Мертон, Т. Парсонс и др.);

- *технологический подход* (В. П. Беспалько, А. М. Кушнир, Б. Т. Лихачёв, П. И. Пидкасистый, В. А. Сластенин, В. М. Монахов, М. А. Чошанов, Т. Сакамото и др.);

- *уровневый подход* (В. А. Беликов, Е. П. Звягинцева, Е. Б. Манахова, М. М. Ушаков и др.).

Исследование опирается на общедидактические **принципы** формирования профессиональных компетенций у слушателей системы ДПО, важнейший из которых – принцип субъектности и самостоятельности в определении и разрешении кросс-функциональных задач в различных сферах и видах управленческой деятельности на основе собственного опыта, опыта других специалистов (М. А. Данилов, В. С. Лазарев, М. Н. Скаткин, В. В. Краевский и др.).

В работе были использованы следующие научные **методы:** анализ педагогической, экономической и управленческой литературы и нормативно-правовых актов; моделирование – процесс построения модели формирования кросс-функциональных компетенций руководителя; ряд прикладных методов – наблюдение, анкетирование, тестирование, диагностика; математический, статистический и диагностический методы.

Теоретической основой исследования явились следующие теории и концепции:

- концепции развития человека как субъекта собственной деятельности (Р. Л. Рубинштейн, А. Л. Леонтьев, В. К. Мудрик, Г. Ф. Фельдштейн и др.);
- общие теоретические положения профессионального образования личности (С. Я. Батышев, М. Е. Дуранов, Ю. М. Забродин, А. Н. Сергеев и др.);
- теории профессиональной подготовки (Е. Р. Брюхина, Г. В. Глебов, С. Ю. Головина, К. Н. Гусов, Ю. П. Орловский, А. С. Пашков, О. В. Смирнов и др.);
- современные теории профессиональной подготовки и переподготовки специалистов в системе дополнительного профессионального образования (Т. Е. Борисов, В. Г. Воронцов, В. А. Ильченко, А. К. Киселев, Г.А.Нафикова, Ю. К. Гуськов, Т. С. Данилова, Ю. К. Кузнецов);
- теории обучения взрослых на основе андрагогических принципов (Л.Н. Вавилова, Л. В. Глазырина, С. И. Змеев, А. И. Кукуев, Л. В. Линевич, Е.А. Соколовская, С. А.Филин);
- теория опережающего обучения взрослых (Л. С. Выготский, В. С. Лазарев, М. М. Поташник, Л. В. Занков, С. Н. Лысенкова, А. Дистервег, И. Г. Песталоцци).

Понятие «кросс-функциональная компетентность руководителя» рассматривается с точки зрения концепций зарубежных и отечественных ученых (Дж. Брофи, Т. Гуд, У. Глассер, Н. Глейзер, Дж. Каллаган, А. Кларк, Л. Колберг, А. Комбс, , А. В. Волохов, И. Н. Дашук, Е. Д. Димова, Фролова М.В, Терехова Т.А).

Диссертационное исследование осуществлялось на протяжении 2013–2021 гг. **Базой исследования** послужила Школа бизнеса и международных компетенций МГИМО МИД России. Здесь было осуществлено опытно-экспериментальное исследование, в котором на протяжении 8 лет участвовали слушатели программ дополнительного профессионального

образования (N=1500 человек). Экспериментальную группу (ЭГ) составили слушатели (N=75 человек), выступившие в роли испытуемых (участники экспериментальной программы «Повышение кросс-функциональной компетентности руководителя»); контрольную группу (КГ) составили слушатели (N=75 человек), не участвовавшие в эксперименте. Вместе со слушателями в опытно-экспериментальной работе приняли участие преподаватели дополнительных профессиональных программ МГИМО (N=20 человек). Всего было задействовано более 150 респондентов.

Опытно-экспериментальная работа включала взаимосвязанные и взаимообусловленные **этапы.**

Первый этап (2013-2015 гг.) – теоретико-поисковый: осуществление анализа научной, учебно-методической и педагогической литературы по проблемам исследования; определение цели и задач; формулировка рабочей гипотезы; уточнение методологической базы исследования; изучение опыта формирования готовности менеджера к решению кросс-функциональных управленческих задач.

Второй этап (2015-2018 гг.) – экспериментальный: проведение опытно-экспериментальной работы, предполагающей апробацию модели формирования кросс-функциональной компетентности руководителя через дополнительное профессиональное образование (ДПО).

Третий этап (2018-2021 гг.) – обобщающий: подведение итогов исследования и обобщение результатов эксперимента; разработка методических рекомендаций по реализации содержательно-технологического комплекса для формирования кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО.

Научная новизна исследования заключается в том, что**:**

– сформулировано понятие кросс-функциональной компетентности руководителя, основа которого – целостное владение смежными или принципиально противоположными по направлению деятельности компетенциями;

- определен комплекс системных мероприятий по развитию кросс-функциональной компетентности, предложены технологии и инструменты для внедрения в образовательный процесс;
- сформирован компонентный состав кросс-функциональной компетентности на основе психолого-педагогических технологий и количественных индикаторов выраженности компетенций;
- разработана структурно-функциональная модель формирования кросс-функциональной компетентности руководителя с целью разработки системного набора компетенций для слушателей ДПО;
- внедрен в практику содержательно-технологический комплекс для повышения кросс-функциональной компетентности управленческих кадров.

Теоретическая значимость исследования обусловлена тем, что:

1) обогащена методологическая база дополнительного профессионального образования как комплекса системных мероприятий по формированию кросс-функциональной компетентности управленческих кадров;
2) даны определения понятий «кросс-функциональное взаимодействие»; «кросс-функциональное сотрудничество», «кросс-функциональные принципы», «кросс-функциональная команда»;
3) выявлена сегментарность кросс-функциональной компетентности руководителя, выраженная через набор компетенций (командно-коммуникативной, дивергентно-вариативный, эмпатийно-рефлексивной, нравственно-этической).

Разработанные и проверенные на практике теоретико-методологические материалы обогащают теорию дополнительного профессионального образования и переподготовки управленческих кадров.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработан и внедрен в образовательный процесс Школы бизнеса и международных компетенций МГИМО МИД России экспериментальный

курс «Кросс-функциональная компетентность руководителя» (модуль вариативной части программы профессиональной переподготовки) и сопровождающий ее содержательно-технологический комплекс, позволяющий реализовать эффективный процесс формирования кросс-функциональной компетентности через современные педагогические технологии (проектные технологии, игровые, имитационные, информационно-коммуникационные технологии, кейс-метод, мозговой штурм, «мастерские», проблемное обучение, обучение в сотрудничестве и др.).

Прикладная значимость диссертационного исследования состоит в разработке универсальной модели формирования кросс-функциональной компетентности руководителя. Модель может быть использована в системе дополнительного образования управленческих кадров. Разработанный содержательно-технологический комплекс способствует повышению качества системы дополнительного профессионального образования и более эффективному процессу формирования кросс-функциональных компетенций.

Достоверность полученных результатов обеспечивалась методологической обоснованностью исходных гипотетических положений, применением комплекса методов, базирующихся на компетентностном, гуманистическом, структурно-функциональном, технологическом и уровневом подходах к формированию кросс-функциональной комптенетности руководителя как главной составляющей его профессиональной переподготовки; сравнительным анализом полученных предварительных, промежуточных и итоговых результатов опытно-экспериментальной работы в переподготовке руководителя; организацией и осуществлением опытно-экспериментальной работы в соответствии с поставленными целями, задачами и условиями ее проведения, воспроизводимостью и универсальностью результатов исследования, их репрезентативностью, а также достоверностью статистических данных,

собранных с помощью разработанного комплекса. Достижению поставленных целей способствовал комплекс отобранных диагностических методик, опросников и тестов.

Положения, выносимые на защиту:

1. Кросс-функциональная компетентность современного руководителя представляет собой целостное личностное новообразование, обусловленное владением руководителем рядом смежных или принципиально противоположных по направлению деятельности компетенций, востребованных менеджментом современных компаний, сложность которого ежедневно растет, требуя расширение функциональных задач персонала для конкурентоспособности на рынке труда.

2. Компонентный состав сформированной кросс-функциональной компетентности включает: *командно-коммуникабельный* (проявление доверия и сотрудничества, взаимовыручки на принципах командного взаимодействия; понимание единства интересов сотрудников и руководства; управление на основе принципа делегирования полномочий); *дивергентно-вариативный* (способность к стратегии генерирования множества решений в противовес одной единственной задаче, активное использование метода творческого мышления); *эмпатийно-рефлексивный* (обращение внимания руководителя на самого себя, свое сознание, продукты собственной деятельности и их осознание, переосмысление; способность к размышлению над уже осуществленными актами, деятельностью); *нравственно-этический* (этичное отношение к подчиненным, создание благоприятного климата, честность, ответственность руководителя в отношениях со своими сотрудниками и клиентами; исключению ситуаций, вызывающих потребность руководителя использовать административные санкции).

3. Комплекс мероприятий руководителя по развитию кросс-функционального менеджмента включает:

- координацию деятельности структурных элементов компании при достижении кросс-целей и кросс-функциональных задач, являющихся приоритетными;
- принятие руководителем «концепции бесперебойного совершенствования» в рамках профессиональной переподготовки сотрудников;
- достижение конкурентоспособности персонала на рынке труда при условии перенастройки корпоративной системы повышения квалификации путем расширения и объединения учебных планов разных специальностей с внедрением постоянного изучения нескольких востребованных иностранных языков.

4. Модель формирования кросс-функциональной компетентности у современного руководителя обусловлена модулями: *целевым* (развитие кросс-функционального менеджмента в отечественных компаниях через формирование кросс-функциональной компетентности современного руководителя); *методологическим* (факторы повышения КФК, кросс-функциональное моделирование, оптимизация опыта западных компаний, теоретические подходы, кросс-функциональные принципы); *сегментарным* (командно-коммуникабельный, дивергентно-вариативный, эмпатийно-рефлексивный, нравственно-этический); *содержательно-технологическим* («Личный планировщик»; тимбилдинг «Создание коллективного продукта»; интерактивная технология «Темная комната», проект «Выбор лучшего решения»; упражнения: «Включайте свое наблюдение», «Развивай воображение», «Моделируйте будущее»); *результативным* как повышением уровня кросс-функциональной компетентности.

5. Технологический кросс-функциональный комплекс, обеспечивающий развитие кросс-функциональной компетентности, включает совокупность действий, определяющих суть конкретной технологии: тимбилдинг «Новый органайзер как коллективный продукт команды»; интерактивная технология «Ощути предмет», проект «Выбор лучшего

решения»; эссе «Когда я работал/ла в компании»; адаптированные технологии под задачи исследования: «Включайте свое наблюдение», «Развивай воображение», «Моделируйте будущее», «Оценивайте, тестируйте ситуацию»; «Анализ кейсов в компании»; техники лидерского мастерства.

Структура диссертационного исследования включает введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

ГЛАВА I
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ДПО

1.1. Кросс-функциональный менеджмент как новый концептуальный продукт в практике компаний и системе ДПО

Своевременность методологического анализа кросс-функционального менеджмента как нового концептуального продукта в практике компаний и системе ДПО обусловлена стремительной динамикой и сложностью структуры современных рыночных отношений, требующих постоянного совершенствования управленческих компетенций. В данной связи выросли требования к современному менеджеру, который должен постоянно повышать уровень профессиональной квалификации и управленческой культуры, что для большинства руководителей все еще является редким явлением[27].

Кросс-функциональность как новое явление в управленческой науке представляет собой такой менеджмент организации, который не ограничивается одними функциональными рамками, а пересекает границы всех функциональных подразделений организации[28]. Идея кросс-функционального менеджмента состоит в описании, анализе, автоматизации и контроле деятельности организации на горизонтальном уровне, через

---

[27] Табашникова О. Л., Матвиенко В. А. Программа MBA: интегративный подход к обучению менеджеров высшего звена // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2014, № 4 (16). С. 29–33.

[28] Фролова М. В. Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах. Известия Самарского научного центра РАН. Т. 17. № 2 (5). 2015.

формализацию «сквозных» или кросс-функциональных бизнес-процессов, проходящих через различные функциональные подразделения компании.

Кросс-функциональность в руководстве компаний как особый тип кросс-функционального взаимодействия персонала требует особого внимания со стороны руководителей и связан со значительными затратами на организацию такого взаимодействия. Соответственно, инвестируя силы, средства и время в формирование кросс-функциональных команд, руководители ожидают результаты, которые не только компенсируют затраты, но и принесут ощутимую прибыль[29]. И это приводит к персональной заинтересованности руководителя и созданию условий для максимизации кросс-функционального взаимодействия. В этом смысле особая роль отводится стимулированию креативности у участников кросс-функционального взаимодействия.

Руководителю важно понимать, каким образом те или иные условия труда и факторы влияют на уровень креативности сотрудников. Понятно, что внешние факторы, которые не контролируются менеджментом, также влияют на креативность. При этом существует достаточно много факторов, на которые руководители могут и должны влиять с целью максимизации эффективности кросс-функционального взаимодействия. В частности, важно, чтобы коммуникации между руководством и участниками кросс-функциональной команды были эффективными[30]. Для этого следует понимать степень и уровень связей между участниками коммуникативного процесса и знать, каким образом они влияют на креативность кросс-функциональной команды.

Кросс-функциональная команда формируется из представителей различных подразделений формальной организации и представляет их интересы. Для команд этого типа характерно наличие конкретной,

---

[29] Гаврила И., Гаврила Т. Конкурентоспособность и конкурентная среда: поощрение и защита конкурентоспособности в ЕС. Бухарест: Экономика, 2008. 200 с.

[30] Jordon F. Vans Designs for General Education: Alternative Approaches to Curriculum Integration // The Journal of Higher Education. 1982. W. 1. P. 217.

одноразовой задачи, которая определяет результат. Длительность существования команды определяется завершенностью задачи. Для членов команды работа над задачей является вторичной по отношению к их основной работе. Руководитель команды может быть формально назначенным или выбранным из членов команды. Кросс-функциональный менеджмент (КФМ) позволяет управлять бизнес-процессами за пределами традиционных границ и областей функционирования различных подразделений бизнеса. КФМ создает более совершенную систему для достижения корпоративных целей в таких областях, как системные инновации, качество, стоимость и доставка товаров потребителю.

Суть КФМ состоит в координации деятельности различных подразделений, тщательном подборе участников кросс-функциональных команд, создании удобного постоянного общения между ними, для разработки новых продуктов от начала до конца проекта, с целью достижения и реализации общей политики компании. «Команда мечты» может состоять из 3–10 человек, сплоченных вокруг общей цели, с взаимозависимыми ролями, взаимодополняющими умениями, созданными ими самими процессами и способностью к взаимодействию, что делает всех членов команды в равной степени ответственными за достижение результатов.

П. Лейнвалд и Ч. Майнарди приводят в пример западные компании «Amazon», «Indinex», «Walmart», «Honeywell», «Ikea» как процветающие компании, благодаря кросс-функциональному подходу. Авторы делают акцент не на стандартно-высоком качестве работы профильных специалистов и отделов, а на особенности творческого подхода, насыщенного инновационными идеями каждого сотрудника, что обеспечило этим компаниям прорыв. Однако в данных организациях также высок уровень традиционных (консервативных) подходов в работе команд и в управлении. Например, фирма «Walmart», выделяющаяся своими подходами в логистике, стандартами закупок, управлением персоналом, другими кросс-

функциональными решениями, отличается и высоким уровнем компетентности традиционных отделов предприятия. Фирма «Amazon» разработала новые маркетинговые инструменты благодаря кросс-функциональному подходу, доведя до совершенства классические маркетинговые инструменты: инновационный мониторинг, индивидуальное сопровождение потребителя и т. д. Компания «Indinex» не смогла бы пользоваться большой популярностью, если бы параллельно с применением аутсорсинга, информационных технологий, инновационного маркетинга не имела бы высоких показателей работы обычных, не кросс-функциональных команд.

Говоря о переходе к постоянно действующим кросс-функциональным коллективам на производстве, специалисты по менеджменту понимают, что такое постоянство имеет принципиальные ограничения. Бизнес конкретной компании – это сложившаяся система менеджмента, внедрение новых подходов и управленческих решений не должно разрушать уже отлаженные подходы, а гармонично, гибко их дополнять. То есть новые кросс-функциональные подходы окажутся эффективными лишь в случае их удачной совместимости с устоявшимися консервативными принципами.

Специалисты в области кросс-функционального управления пришли к мнению, что для улучшения деятельности управленческих команд необходимо отойти от создания «команд звезд» и создавать «команды-звезды». Так, Джек Уэлч, бывший легендарный лидер GE, увеличил за время своего управления компанией ее капитализацию в 40 раз – с 13 до 500 млрд. долл. Он непрерывно искал и создавал условия для формирования синергетических комбинаций между разными людьми, департаментами и бизнес-единицами внутри корпорации, а также с ее партнерами[31]. Чтобы сделать этот процесс естественным, простым и вдохновляющим Джек Уэлч ввел в практику компании много инновационных идей: «Представим себе

[31] Желнина Е. В. Социальная технология подготовка персонала как фактор инновационной активности промышленного предприятия. Монография. Тольятти: ТГУ, 2015. 265 с.

многофункциональный бизнес, включающий в себя инженера, производителя и маркетолога. В этом бизнесе есть человек, замечательный производитель, он создает много продукции отличного качества и в срок. Но этот человек не разговаривает с инженером и маркетологом. Он не делится с ними идеями и отгородился от них барьерами. Давайте теперь, заменим этого человека другим, который может и не столь производителен, но является хорошим командным игроком и повышает производительность всей команды. Возможно, личная производительность его предшественника была 100% или 120%, но он не разговаривал с другими членами команды и не обменивался идеями с ними. В результате производительность всей команды была на уровне 65%. А замена его на нового игрока привела к повышению производительности всей команды до 90% или 100%. Он как раз команде и нужен»[32].

По мнению Джека Уэлча, для того, чтобы сделать каждого игроком кросс-функциональной команды, необходимо:

- поставить общую цель, достойную достижения;

- излучать заряд положительных эмоций и энергии;

- помогать руководителям высшего уровня стать выдающимися лидерами;

- создавать разнородные кросс-функциональные команды;

- облегчать «перекрестное опыление» идей;

- расставаться с теми, кто не хочет играть в команде.

Большинство фирм пытаются нанимать, тренировать и повышать людей в рамках функциональных коридоров. Но, например, Hewlett-Packard (HP) создает карьерную сеть, которая начинается с приема на работу людей с широким спектром профессиональных умений, талантов и личных качеств. Компания повышает своих сотрудников за счет как горизонтальных, так и вертикальных перемещений. Сотрудники HP за время своей работы в фирме

[32] Уэлч Дж. История менеджера. Серия: МИФ. Бизнес. М.: МИФ. 2012. 496 с.

меняют от 4 до 6 функциональных отделов[33]. Таким образом, в компании создаются необходимый объем знаний и командная работа. Когда приходит время поиска кандидата на вакантную должность, руководители ищут того, кто может сделать эту работу лучше. У сотрудников фирмы нет заранее определенного маршрута их движения к какой-либо конкретной должности, так же, как их существующая должность не важна для назначения на новую позицию.

В компании Cisco Systems переход на дивизионную структуру организации для определения новых областей технологического прорыва и разработки бизнес-стратегии привел к созданию кросс-дивизион советов для усиления сотрудничества между бизнес-единицами. В эти советы входят, в основном, специалисты по маркетингу и отдела продаж[34]. Кроме того, компания сохраняет практику вознаграждения топ-менеджеров в зависимости от результатов, которые достигнуты всей фирмой, чтобы исключить конкуренцию и поощрить сотрудничество между дивизионами.

Анализируя западные модели развития кросс-функционального менеджмента, мы пришли к выводу, что при явном прогрессе рынка как такового и эффективно выстраиваемых рыночных отношениях имеются свои ограничения. Суть их заключается в прямолинейном, часто прагматичном взгляде на производство, в несколько механическом подходе к инновациям, без творческой составляющей при внедрении новаторских идей в структуру фирмы. Для разработки качественных решений необходимо создавать широкий диапазон стилей работы, навыков и взглядов на проектную деятельность, разнообразие идей и мыслей. Для этих целей необходимо активнее внедрять систему дополнительного профессионального обучения как внутри компании (корпоративное обучение), так и за ее пределами (университеты, бизнес-школы, тренинговые центры).

---

[33] Королев В. И. Современный российский менеджмент в контексте международных тенденций // Российский внешнеэкономический вестник. 2013. № 2. С. 26–33.

[34] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2004.

Кроме того, необходимо определить основные задачи кросс-функциональных команд. Их можно разделить на две группы: управление непрерывными корпоративными изменениями и выполнение конкретных задач, ограниченных во времени.

Управление непрерывными корпоративными изменениями предусматривает:

- создание организации-победительницы;
- создание предприятия в процессной схеме управления;
- управление процессом системных инноваций;
- управление процессами улучшения производительности;
- создание повышенной потребительской ценности;
- улучшение пакета потребительских услуг;
- выбор и внедрение новых технологий во всей корпорации;
- совершенствование цепи преобразования услуг в прибыль;
- сокращение себестоимости продукции.

Выполнение конкретных задач, ограниченных во времени, возможно с помощью применения методов мозгового штурма и творческого решения проблем, дизайна и разработки новых продуктов, управления комплексными проектами, ведения комплексных переговоров.

Важно отметить основные принципы работы кросс-функциональной команды, которые включают общие ценности, взаимодополняющие умения, четко определенный стиль работы, весомую цель, четкие требования к производительности, взаимную ответственность и небольшое количество участников команды. Также важно осознавать, что ключевым фактором нового подхода в области кросс-функционального менеджмента выступает личность работника (менеджера), его уровень эмоционального интеллекта, творческий потенциал, психологические компетенции и т. д. В российских компаниях такие люди уже появились. В этой связи материал «Кросс-функциональность как необходимость. Зачем бизнесу специалисты широкого

профиля?»[35], в рамках которого приводятся примеры нового подхода в бизнесе российских команд – «Зарплата.ру», «Теле 2», «Яндекс», «ВСК», «КАМАЗ», «Сибирские сети» показателен: авторы рассуждают о реальных типичных достижениях людей (и не только в бизнесе), которые настроены на широту восприятия своей профессии в контексте творческих, личных достижений. Такие сотрудники компаний становятся самыми ценными для компании: они ставят во главу не только профессиональные цели, но и цели саморазвития, семейного благополучия и постоянных творческих поисков. Реализация личностно-деятельностного подхода в целях саморазвития и реализации творческого потенциала может быть осуществлена через формирование одной из важнейших компетенций, вышедшей на первое место – тесное взаимодействие и сотрудничество с другими специалистами, наращивание экспертизы в смежных областях[36].

По мнению Эндрю Спани, в последние двадцать лет традиционный функциональный подход поставил больше препятствий перед попытками улучшения производительности бизнеса, чем какой-нибудь другой фактор. Традиционный функциональный подход в управлении приведен на схеме (см. Рис. 1).

По мнению Н. Н. Василишина, функциональные командные цели могут быть разбиты на три части[37]:

- определение рабочих процессов, тактических и стратегических решений, локальных и глобальных усовершенствований, отвечающих организационному видению;

- разработка рекомендаций по выполнению этих процессов, решений и совершенствования;

- выполнение этих рекомендаций.

---

[35] Деловой квартал [Электронный ресурс]. URL: https://nsk.dk.ru/news/kross-funktsionalnost-kak-neobhodimost-zachem-biznesu-spetsialisty-shirokogo-profilya-237125435.

[36] Мирзоева А. М. Методологический анализ кросс-функциональности как комплекса системных мероприятий по управлению и принятию решений (на примере западных и отечественных компаний) // Современное педагогическое образование. № 9. С. 52–56.

[37] Василишин Н. Н.: Педагогические условия совершенствования управленческих решений менеджера образования в рыночных отношениях. Ростов-на-Дону, 2002. 190 с.

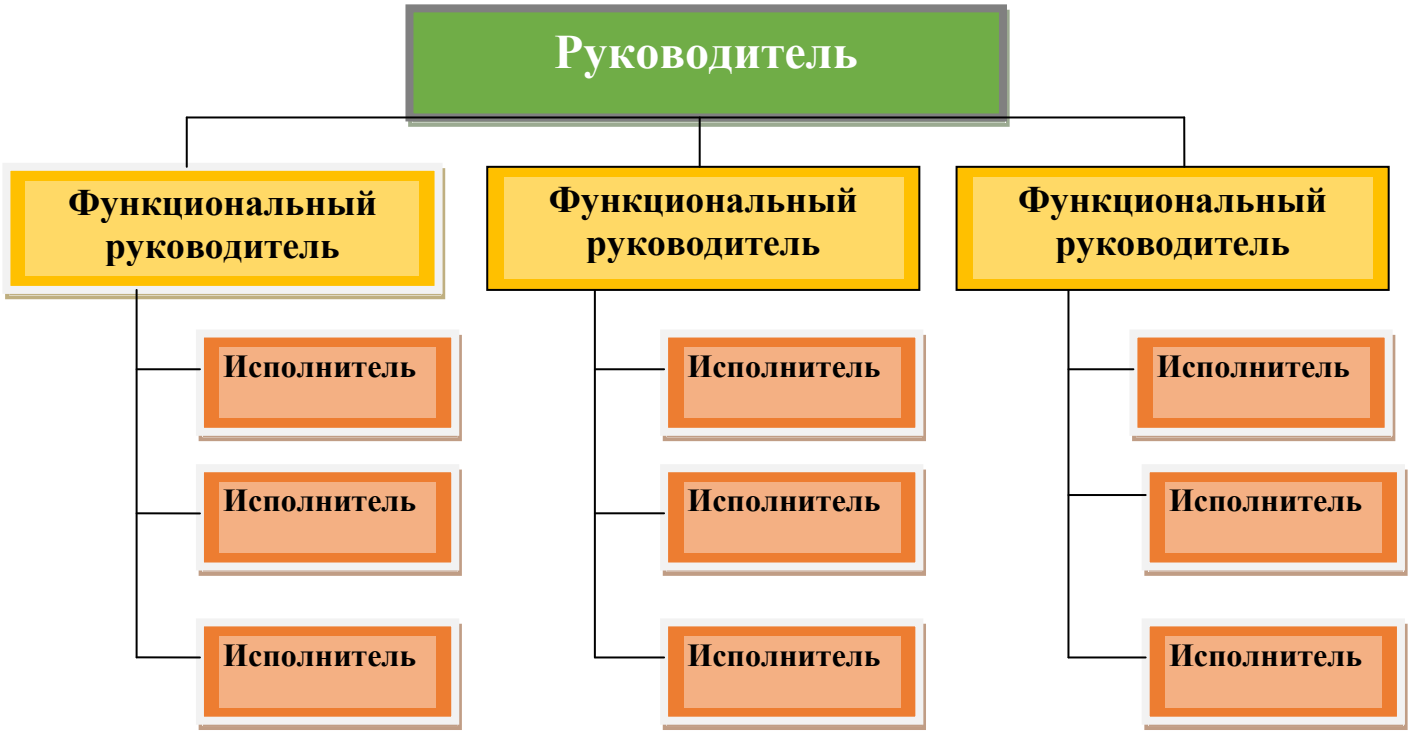


Рис. 4. Традиционный функциональный подход в управлении

Кросс-функциональные цели более важны, чем функциональные. Они четко определены как в японской бизнес-философии непрерывного улучшения (Кайдзен), так и в комплексном управлении качеством. Кросс-функциональные цели стоят выше таких функциональных целей, как планирование, производство и продажа. Можно выделить следующие предпосылки формирования командных кросс-функциональных целей:

- внедрение более современных систем контроля за качеством;

- внедрение систем, определяющих составляющие факторы стоимости и снижения себестоимости;

- внедрение современных систем контроля по графику и объему производства.

Позиционирование кросс-функциональных целей как высших требует нового системного подхода к управлению и принятию решений руководителем.

Кросс-функциональный подход в управлении кросс-функциональными командами можно изобразить в виде схемы (Рис. 5).



Рис. 5. Кросс-функциональный подход в управлении кросс-функциональными командами

По словам Шигера Аоки, ко всем функциональным менеджерским задачам необходимо относиться как к существующим лишь для того, чтобы достигать высших кросс-функциональных целей качества, стоимости и производства.

Целесообразно выделить две основные категории целей управленческой деятельности:

- цели, относящиеся к измеряемым факторам, таким как прибыль, рынок и продукты;
- цели, относящиеся к общему улучшению различных бизнес-систем и кросс-функциональной деятельности.

Переплетение функциональной и кросс-функциональной управленческой деятельности происходит на основе различных ролей участников команд, а именно:

- каждый функциональный департамент отвечает за ряд кросс-функциональных задач;
- каждый топ-менеджер, управляет каким-либо функциональным департаментом, привлеченным к выполнению ряда кросс-функциональных задач[38];

[38] Василишин Н. Н. Педагогические условия совершенствования управленческих решений менеджера образования в рыночных отношениях. Ростов-на-Дону, 2002. 190 с.

– каждая кросс-функция объединяет несколько функциональных департаментов;
– несколько топ-менеджеров привлечены к работе одной и той же кросс-функциональной команды.

На следующем рисунке приведен системный подход к управлению бизнес-процессами с целью координации и создания синергии между функциональным и кросс-функциональным управлением[39] (Рис. 6).

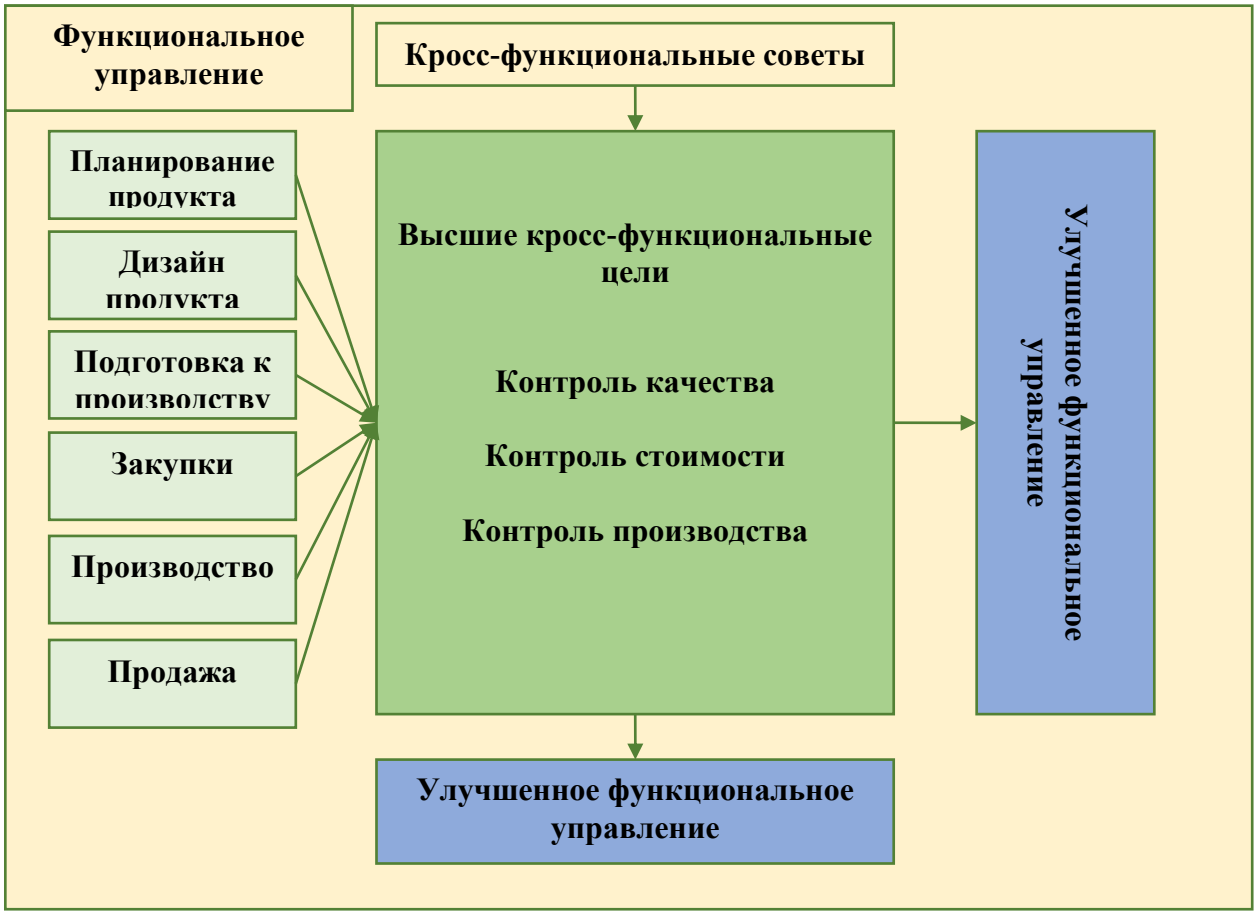


Рис. 6. Системный подход к управлению бизнес-процессами с целью координации и создания синергии между функциональным и кросс-функциональным управлением

Еще одним примером эффективного применения кросс-функционального подхода к управлению инновационными проектами являются организационные структуры компаний в Кремниевой долине, которые являются очень динамичными. Организационная структура большинства известных компаний, расположенных в долине, таких как

[39] Тихомирова Е. В. 800 слов про педагогический дизайн. [Электронный ресурс]. URL: https://hrbazaar.ru/articles/800-slov-pro-pedagogicheskij-dizajn/

Adobe Systems, Agilent Technologies, AMD, eBay, Google, Intel, Oracle, Yahoo, Advanced Micro Devices (AMD), Agilent Technologies, Apple Inc., Applied Materials, BEA Systems, Cisco, Electronic Arts, Hewlett-Packard, Intel, Intuit, Maxtor, NetApp, National Semiconductor, NVIDIA, Oracle Corporation, Sun Microsystems, SanDisk, Symantec, Xerox является плоской, работники и должности непрерывно перемещаются, а внутренние и внешние границы как между людьми, так и партнерскими компаниями практически стерты.

В фирмах Кремниевой долины лидеры компаний задают только корпоративное видение будущего, целевые рынки и планы роста, а затем приглашают сотрудников предлагать идеи новых технологий, продуктов и услуг. В результате таких непрерывных вертикальных обменов идеями создается и обновляется динамическая корпоративная стратегия.

Фирмы Кремниевой долины постоянно приспосабливаются под характер поставленных задач[40]. Кристофер Мейер, консультант ведущих компании в Кремниевой долине, пишет: «Фирмы в Кремниевой долине постоянно меняют свою организационную структуру. Иногда они это делают в связи с ростом компании, но чаще для того, чтобы настроить организационную структуру с требованиями инновационных и других задач, а не наоборот».

В эпоху информационных технологий, когда новые знания возникают и получают стремительное распространение, ни одна сфера человеческой деятельности не может оставаться статичной. Особенно это касается промышленного бизнеса, где появление новых технологий приводит к формированию конкурентных преимуществ. Современный менеджмент также не может функционировать, используя старые типы организационных структур управления, которые становятся все менее эффективными. Новыми тенденциями развития бизнеса является сближение различных сфер деятельности и размывание их границ. Сегодня на предприятиях нужны не

[40] Круглов В. Н., Орехов С. А. Инновационные аспекты экономического роста (практика региона) / В. Н. Круглов, С. А. Орехов. / Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. № 6 (2). 2014.

просто специалисты, специализирующиеся на определенном направлении деятельности, а универсалы, способные быстро учиться и переориентироваться на другие направления деятельности в зависимости от поставленных руководителем задач и вызовов времени.

На практике все больше руководителей сталкиваются с проблемами, вызванными неэффективностью старых методов управления. Меняются взгляды на мотивацию труда и факторы, определяющие ее эффективность. В современном менеджменте на первый план выходят такие методы, как бизнес-философия «кайдзен» и теория ограничений систем (ТОС)[41]. Одним из элементов «кайдзен» является упомянутое выше кросс-функциональное взаимодействие. В последнее время растет интерес ученых и практиков к возможности применения этого инструмента в управлении персоналом.

Кросс-функциональное взаимодействие не является абсолютно новым явлением, но публикаций, посвященных рассмотрению сущности и содержания этого понятия, все еще не достаточно. В большинстве работ представлены возможности применения кросс-функционального взаимодействия для формирования эффективных команд персонала с целью решения поставленных задач. Базовые аспекты кросс-функционального взаимодействия отражены в трудах таких ученых, как А. Белайчук[42], Н. С. Давыдова[43], В. Котельников[44], М. И. Сидрова и Е. И. Гордеева[45], М. В. Фролова[46], М. Р. Кертис[47], Л. Динка и С. Войнеску[48], К. Коура[49] и др.

---

[41] Coopey J. Learning to trust and trusting to learn: a role for radical theatre' Management Learning. 1998. 29 (3): 365–382.

[42] Белайчук А. А. Вульгарное представление о кросс-функциональных процессах [Электронный ресурс]. URL: quality.eup.ru // https://www.quality.eup.ru/DOCUM7/Cross-functional_processes.htm.

[43] Давыдова Н. С. Проактивный менеджмент в области государственной власти / Давыдова Н. С. // Вестник Удмуртского университета. Серия: экономика и право. 2015. Т. 25. № 5. С. 38–43.

[44] Котельников В. Кросс-функциональный менеджмент [Электронный ресурс]. URL: http://www.cecsi.ru/coach/ mgmt_crossfunctional.html.

[45] Сидорова М. И., Гордеева Е. И. Управленческий учет и менеджмент: вопросы кросс-функционального взаимодействия // Международный бухгалтерский учет. № 35 (сентябрь) 2014. С. 3–16.

[46] Фролова М. В. Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах. Известия Самарского научного центра РАН. Т. 17. № 2 (5). 2015. С. 1166-1169.

При этом не хватает комплексных исследований развития кросс-функциональной компетентности руководителей кросс-функциональных команд.

В западном менеджменте распространенным является разделение общей работы на отдельные проекты и создание для них проектных групп во главе с руководителем (Project manager)[50]. В частности, американскими исследователями разработано множество подходов к управлению командами (проектными группами). Однако все большее распространение приобретает метод управления «кайдзен».

В практике отечественных предприятий такие методы как «кайдзен» и его элементы используются очень редко. Но в последнее время проводятся многочисленные обучающие тренинговые курсы, где менеджеров обучают внедрять эти методы на практике и формируют у них представление о концептуальных положениях и принципах кайдзен. Так, впервые в 1950 году компания Northwestern Mutual Life ввела кросс-функциональное взаимодействие персонала, когда исполнительный директор собрал работников из отделов, отвечающих за различные функциональные направления, для обсуждения возможного влияния компьютеров на бизнес. Благодаря работе первой кросс-функциональной команды, компания Northwestern Mutual Life стала одной из первых, создавших отдел информационных систем, и это позволило ей сформировать устойчивое

---

[47] Кертис М. Р. Основы передового опыта управления процессами в оптимизации меж-функциональных бизнес-процессов [Электронный ресурс]. URL: https://docplayer.net/9124823-Fundamentals-of-process-management-best-practices-in-optimizing-cross-functional-business-processes.html

[48] Динка Л., Войнеску С. Кросс-функциональные команды и их роль в повышении конкурентоспособности организационных партнерств // Международная конференция «Реалии и перспективы европейской интеграции». 2012. С. 453–459.

[49] Коура К. Развитие межфункционального менеджмента в Японии // Тотальный менеджмент качества. 1991. Т. 2. № 1. С. 17–27.

[50] Лейнвалд П., Майнарди Ч. Кросс-функциональный менеджмент // Проблемы управления в социальных системах. 2013. Т. 6. № 9. С. 30–34.

конкурентное преимущество[51]. Но даже после такого новшества формирование кросс-функциональных команд не получило дальнейшего широкого распространения. И лишь в 80-х годах прошлого столетия, когда сокращение циклов производства и повышение эффективности управления стало центром внимания большинства компаний, многие предприятия проявили значительный интерес к кросс-функциональным командам.

Яркий пример реализации кросс-функционального менеджмента представлен компанией Toyota (метод Toyota), в основе которого лежит принципиальное расширение функциональных границ структурных бизнес-единиц, координация деятельности которых формируется так, чтобы возник синергетический эффект при достижении кросс-целей, которые являются приоритетными. Главной целью кросс-функционального менеджмента является реализация политики предприятия по достижению качества, инновационности, соответствующей стоимости доставки товара в конечный пункт назначения. Кросс-функциональный менеджмент является возможным лишь при условии принятия предприятием *концепции бесперебойного совершенствования*[52].

На современном этапе кросс-функциональность является значимым концептуальным продуктом, который, с одной стороны – разграничивает функциональную деятельность многочисленных подразделений организации, с другой – нацеливает ее на конечный синергетический результат. Для представления сути кросс-функционального процесса нами приведена схема, где наглядно представлено пересечение функций Y и кросс-функциональных задач X в разрезе конкретной цели (Рис. 7).

---

[51] Аргирис К. Преодоление организационных защит. Содействие организационному обучению. Бостон: Эллин и Бэкон, 1990.

[52] Коура К. Развитие межфункционального менеджмента в Японии // Тотальный менеджмент качества. 1991. Т. 2. № 1. С. 17–27.

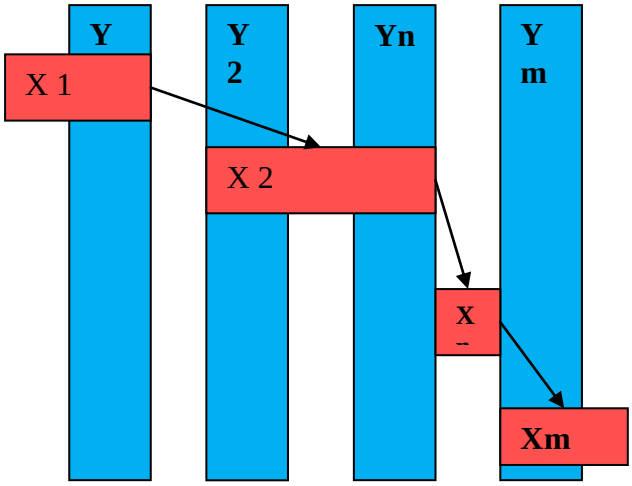


Рис. 7. Пересечение функций и кросс-функциональных задач в разрезе конкретной цели организации

Данный рисунок демонстрирует, как отдельные функции предприятия (снабжение, производство, транспортная логистика, складирование, маркетинг, сбыт и т. д.) задействованы на определенном этапе заданий и конкретных целей по производству и реализации продукции. Учитывая масштабы производства некоторых компаний и предприятий кросс-функциональный процесс приобретает уже более сложный формат (Рис. 8).

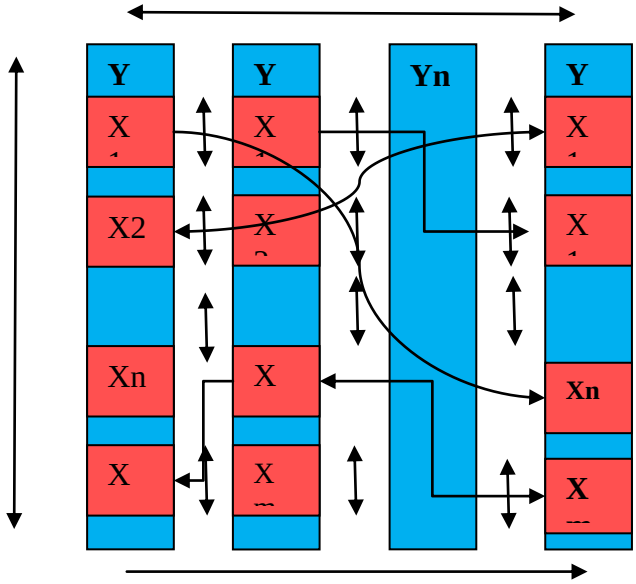


Рис 8. Кросс-функциональный процесс: общая структура с межфункциональными процессами

На рисунке функциональные границы представлены небольшими стрелками. Многопоточность функциональных процессов формирует ту сложность, которая со временем накапливается и требует более глубокого и технологичного подхода к управлению. Несмотря на простую интерпретацию процесса, сложным вопросом остается учет различия между ритмичностью функциональных процессов, разницы в их временных интервалах, загруженности, цикличности и тому подобное. Указанные функциональные различия формируют, с одной стороны, границы между подразделениями, которые одновременно являются препятствиями для бесперебойности протекания процессов, с другой – каркас функциональной структуры предприятия, без алгоритмизации и четкого регламента деятельности которой невозможно обеспечить реализацию системного подхода и достичь успешной реализации функционального потенциала. По мнению Л. А. Бирмана и Т. Б. Кочуровой, в этом случае «рациональным решением может стать новейшие и более технологичные подходы, поскольку одновременно необходимо выполнять функции синхронно и асинхронно»[53].

Е. И. Гордеева отмечает, что «кросс-функциональное взаимодействие – это координация деятельности всех подразделений с целью создания единого информационного пространства предприятия для достижения поставленных целей и реализации общей политики»[54]. Можно сказать, что кросс-функциональное взаимодействие как бы децентрализует процесс принятия решений. Здесь должны использоваться иные связи и взаимосвязи между функциональными подразделениями, что требует, в свою очередь, обязательного дополнительного согласования действий между менеджерами. Именно дополнительные согласования ведут к усилению сотрудничества между отделами, минимизируя разрозненность и сепарацию. Исследователи обращают внимание на то, что вновь создаваемые команды кросс-

[53] Бирман Л. А., Кочурова Т. Б. Стратегия управления инновационными процессами. Учебное пособие / Л.А. Бирман, Т.Б Кочурова. М.: Дело, 2014. 244 с.

[54] Гордеева Е. И. Кросс-функциональное взаимодействие в информационной поддержке бизнеса. Научные записки молодых исследователей. 2015. № 2. С. 40–44.

функционального характера будут существовать столько, сколько времени потребуется для решения поставленных перед командами задач (Рис. 9).

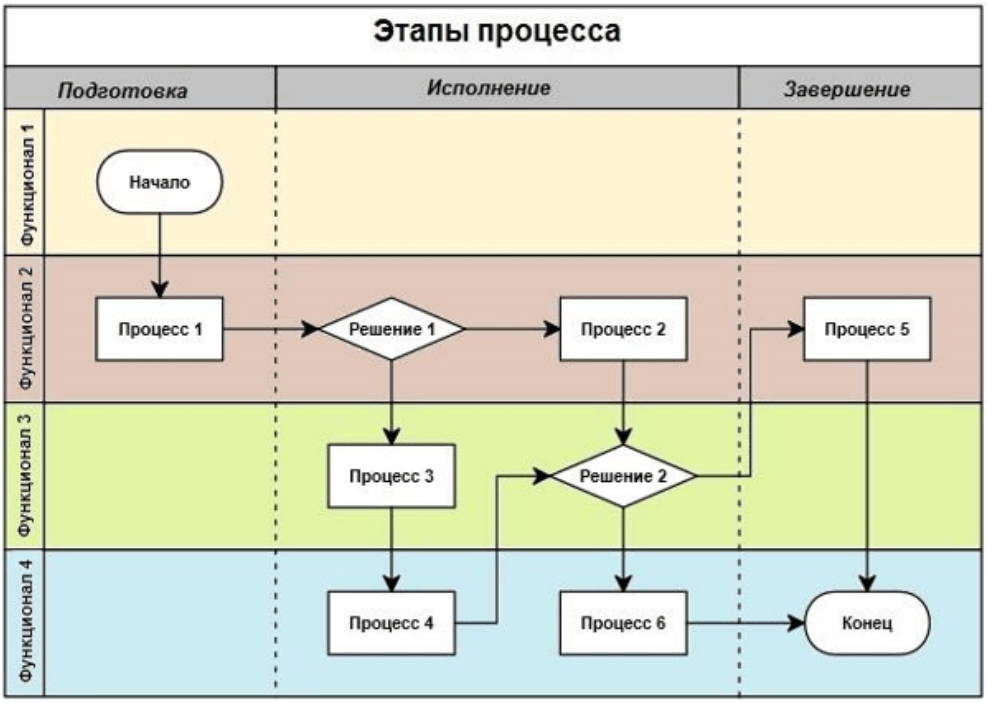


Рис. 9. Ход процесса кросс-функционального взаимодействия между сотрудниками во вновь созданных командах

Ученые определяют значимость кросс-функциональных принципов в создании команд, и в связи с этим следует представить толкования понятия «кросс-функциональность» на примере работ некоторых авторов. Так, финский ученый Т. Молин-Юстила отмечает, что кросс-функциональное взаимодействие является понятием, которое может охватывать не только работников одной компании или работников, привлеченных из аутсорсинговых компаний, но и клиентов. Ученый приводит примеры компаний, которые разрабатывают программное обеспечение, нанимают для разработки ИТ-продуктов не только другие компании (аутсорсинг), но и привлекают своих клиентов для тестирования созданных продуктов. Это явление называется «краудсорсинг» и является довольно распространенным в мире.

Краудсорсинг дает еще больше возможностей для организаций, чем аутсорсинг, ведь он предусматривает предоставление ресурсов в пользование

без заключения трудового договора[55]. Такое взаимодействие дает возможность организации доступа к новым знаниям и идеям, клиенты, соглашаются тестировать продукты на бесплатной основе, получают моральное удовлетворение от возможности принять участие в реальных проектах компании («win-win»).

Н. С. Бушуева и В. А. Хрутьба указывают, что «кросс-функциональная команда – это «накопления» организационного обучения». Они подчеркивают, что работники, взаимодействуя друг с другом в рамках одной организации, обмениваются знаниями и идеями, несмотря на организационные ограничения, что дает возможность через синергетический эффект сформировать общее конкурентное преимущество организации[56].

М. Р. Белбин утверждает, что кросс-функциональная команда – это группа работников одной организации, которые взаимодействуют друг с другом с формальной и неформальной целью, выполняя при этом различные функции[57]. Однако кросс-функциональное взаимодействие может быть и между участниками одной цепи снабжения. Ученый доказывает, что такое взаимодействие может влиять на создание общей ценности поставщика и покупателя.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что кросс-функциональное взаимодействие является очень широким, многоаспектным понятием, которое может включать в себя следующее:

– взаимодействие между работниками различных подразделений одной организации;

---

[55] Долженко Р. А. Использование краудсорсинга как источника инноваций и идей в организации // Вестник НГУЭУ. 2015. № 1. С. 224–237.

[56] Бушуева Н. С., Хрутьба В. А., Филатов А. С. Модель формирования кросс-функциональной команды для управления социальными проектами в быстрорастущей организации. Управление проектами, системный анализ и логистика. Киров: НТУ. 2015. Вып. 15. С. 25–35.

[57] Белбин М. Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.: HIPPO; Белбин М. Р. 2010. Эффективные менеджеры: секрет успеха с позиции командных ролей. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. № 1. С. 11–25.

- взаимодействие между персоналом различных организаций, выполняющим общее задание;
- взаимодействие организации и клиентов (потребителей);
- взаимодействие поставщиков и покупателей в рамках одной цепи поставок.

Кросс-функциональной командой сотрудники становятся тогда, когда получают одно общее задание, одну общую цель взаимодействия и задачи.

Таким образом, кросс-функциональная команда представляет собой вновь созданную группу сотрудников организации из различных функциональных подразделений, которые являются отличными по компетенциям и объединены для выполнения определенной задачи и достижения синергетического эффекта. Кросс-функциональная команда формирует устойчивое конкурентное преимущество организации. В отличие от существующих, в предложенной нами дефиниции подчеркнуто, что цель создания кросс-функциональной команды – это достижение общего синергетического эффекта, а не только выполнение определенной задачи. На достижение этого эффекта могут влиять и структура, и качество сформированной команды, сгруппированность которой может быть результатом реализации как стратегической, так и тактической целей предприятия. Условием же создания кросс-функциональной команды является способность всех ее участников к коллаборации. Коллаборация важна для будущего участника кросс-функциональной команды, ведь на практике ему придется взаимодействовать с другими работниками и искать способы решения организационных задач самостоятельно.

Все вышеизложенное наводит на мысль, что существующая система ДПО в настоящее время не соответствует потребностям рынка труда, где необходимы работники, имеющие наряду с профессиональными творческие способности, обладающие навыками эффективного взаимодействия с

окружающими. Именно поэтому корпоративное обучение помогает решить задачи, связанные с формированием коллектива, умеющего работать в кросс-функциональных командах. Как отмечает Л. А. Жилинская, применение кросс-функциональных команд в организации дает возможность получить следующие преимущества:

1) формирование горизонтальной структуры персонала;
2) взаимозаменяемость и унифицированность участников кросс-функциональной команды;
3) повышение уровня понимания бизнес-процессов в организации в целом;
4) принятие управленческих решений на основе бизнес-идей, которые предложены членами команды;
5) мотивационный эффект благодаря участию в решении проблем организации[58].

Кросс-функциональные команды формируют для внедрения инновационной деятельности и разработки новых продуктов; решения задач, требующих нетрадиционных подходов для их решения; введения в организационную систему типовых реинжиниринговых процессов; создания единого информационного центра в организации[59].

Согласимся с К. Г. Кречетниковым, который приводит следующие причины создания кросс-функциональных команд: разработка дизайна новых продуктов; поиск и внедрение новых технологий в корпорации в целом; усовершенствование трансформации услуг в прибыли компании; уменьшение себестоимости продукции[60]. Значение кросс-функционального

---

[58] Жилинская Л. А. Когнитивное моделирование производительности труда на основе Kaizen технологий и кросс-функциональности персонала. Научный вестник Херсонского государственного университета. 2015. Вып. 11. Ч. 4. С. 168–172.

[59] Кросс-функциональные команды и самоорганизация в основе Agile. Ч. [Электронный ресурс]. URL: https://medium.com/@d.salnikov23.

[60] Кречетников К. Г. Педагогический дизайн и его значение для развития информационных образовательных технологий. [Электронный ресурс]. URL: http://ito.edu.ru/2005/Troitsk/ 2/2-0-9.htm.

взаимодействия для организации состоит в том, что она дает возможность создать уникальную информационную среду не для решения определенной задачи структурного подразделения, а для решения сложной задачи на уровне всей организации – достижения общей цели. Важную роль в этом процессе играет правильность формулировки и очередность определения задач, которые ставят перед кросс-функциональной командой. На руководителя, который координирует деятельность такой команды, возлагают значительную ответственность, обусловленную масштабом негативных последствий в случае его непрофессиональных действий.

А. С. Филатов отмечает, что управление инновационным процессом невозможно представить без шести составляющих компонентов:

1) топ-менеджмент, который формирует инновационный вектор;

2) кросс-функциональные команды, прокладывающие инновационный путь;

3) работники-инноваторы, которые имеют достаточный уровень полномочий для участия в инновационных процессах;

4) четко очерченная корпоративная стратегия;

5) корпоративная культура, мотивирующая к непрерывному развитию;

6) реализация инновационных процессов.

При этом А. С. Филатов отмечает, что «управление бизнес-процессами перестало быть функциональным и превратилось в кросс-функциональное, то есть системное явление»[61]. Такие изменения связаны с изменчивостью среды, в которой происходят бизнес-процессы, и побуждают к определению гибкости в инновационной деятельности. Использование кросс-функциональных команд позволяет осуществлять различные трансформации

[61] Филатов А. С. Особенности формирования кросс-функциональных команд для управления инновационными проектами // Управление проектами и развитие производства. 2010. № 4. С.100–104.

с минимальными потерями и обеспечивает поступательное инновационное развитие[62].

Большинство ученых как отечественных, так и зарубежных, подчеркивает значение кросс-функциональных команд в компаниях, строящих свою деятельность в соответствии со стратегией клиентоориентированности. В качестве примера приводятся компании AMD, eBay, Oracle, Google и др. В таких компаниях нет четкой иерархической структуры, а взаимодействие между работниками, обмен идеями и информацией активно поощряются. На практике это дает возможность формулировать гибкую стратегию компании, адаптируя ее под рыночные потребности. Как отмечает М. В. Фролова, кросс-функциональные команды являются основой для реализации так называемого «метода Гона»[63]. Этот метод является достаточно эффективной управленческой технологией, которую К. Гон использовал в практике компании «Мишлен» в Бразилии, когда произошло слияние «Мишлен» с «Юнироял-гудрон» в США. Также «метод Гона» был применен для автомобилестроительной корпорации «Рено» и плана по возрождению компании «Ниссан».

Уникальность «метода Гона» заключается в том, что работники, задействованные в поиске решения определенной проблемы, не только разрабатывают план действий, но и выступают непосредственными исполнителями и ответственными лицами. Таким образом, они являются движущей силой процесса изменений в компании.

И это доказывает, что компании, выбирающие инновационное развитие, уходят от традиционного функционального взаимодействия и

---

[62] Скворцов А. В., Схиртладзе А. Г., Чмырь Д. А. Автоматизация технологических процессов и производств: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / А. В. Скворцов, А. Г. Схиртладзе, Д. А. Чмырь. М. : Издательский центр «Академия». 2013. 320 с.

[63] Фролова М. В. Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах. Известия Самарского научного центра РАН. Т. 17. №2 (5). 2015.

переходят к формированию кросс-функциональных команд и кросс-функциональному взаимодействию и таким образом в будущем способны обеспечить свое устойчивое конкурентное преимущество.

Успехи мировых лидеров ИТ-индустрии вдохновляют отечественные предприятия на кардинальные изменения собственного менеджмента. В нашем случае – это кросс-функциональный менеджмент. Инновационные изменения должны произойти прежде всего в сознании современных предпринимателей и руководителей организаций. Ведь только глубинная трансформация управления на отечественных предприятиях является залогом устойчивого инновационного развития управленческого корпуса и страны в целом.

Анализируя преимущества кросс-функционального взаимодействия и менеджмента организации, не стоит забывать и про существующие проблемы, имеющие естественный характер в ходе внедрения любого новшества или инновации. Рассмотрим более подробно атрибуты, свойства, ожидаемые результаты, преимущества и недостатки кросс-функционального взаимодействия.

В данном вопросе мы ссылаемся на статью известного исследователя Бенама Табризи «75% of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional».[64] Автор исследовал солидный объем эмпирического материала с участием более сотни реальных команд, поставив перед собой цель – выяснить насколько в менеджменте на практике эффективен кросс-функциональный подход и как можно усовершенствовать его, учитывая реалии современного бизнеса? В результате Б. Табризи пришел к выводу, что многие из созданных кросс-функциональных команд потерпели неудачу, не решив поставленные перед ними цели и задачи. «Многие из них были большими и сильными, но демонстрировали полную дисфункциональность, разобщенность, сепарацию

[64] Benam Tabrizi**. HBR.** 75% of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional [Электронный ресурс]. URL: https://hbr.org/2015/06/75-of-cross-functional-teams-are-dysfunctional

уже в ходе постановки целей и задач проектных заданий»[65]. Сказывался человеческий фактор, психологическая несовместимость участников вновь созданных кросс-функциональных команд, разноуровневая теоретическая и технологическая подготовка, нерешительность и боязнь быть исключенными из престижного проекта, и как следствие – потерей многомиллионных контрактов. То есть, в ходе создания кросс-функциональных команд и реализации общего проекта могут возникать управленческие, организационные проблемы и трудности, которые необходимо решать оперативно, иначе компания получит негативный результат или, более того, разорение.

Свойства кросс-функциональных групп должны быть постоянно в спектре проявления самоорганизации, синергизма, системности, адаптивности, должны дополняться принципами гибкости, оперативности, открытости, целостности, сбалансированности, равномерности распределения полномочий, ответственности и интегрированности. Этот перечень не является исчерпывающим, однако он формирует базовое представление о принципах и свойствах кросс-функциональности, поэтому подлежит систематическому уточнению при изучении отдельных конкретных кросс-функциональных образований.

Итак, главными атрибутами кросс-функционального взаимодействия, без которых невозможно обеспечить целостность целей и задач, стоящих перед компаниями, и полноценно реализовать их свойства выступают:

- кросс-функциональные связи;
- кросс-функциональные коммуникации;
- лидерство;
- форма команды (группа, команда, отдел);

[65] Benam Tabrizi**.** HBR. 75% of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional [Электронный ресурс]. URL: https://hbr.org/2015/06/75-of-cross-functional-teams-are-dysfunctional

- цели и задачи команды;
- доступность коммуникационных каналов и ограничения при принятии решений;
- размер и структура самоорганизационной или инициированной команды.

Указанные атрибуты выступают каркасом кросс-функционального взаимодействия, характеристики которого уточняются при конкретизации параметров группы или команды.

В качестве основного концептуального продукта кросс-функционального менеджмента нами выделены его главные производные – «кросс-функциональная компетентность руководителя»; «кросс-функциональное сотрудничество», «кросс-функциональные принципы», «кросс-функциональная команда»; представлены преимущества кросс-функционального взаимодействия как проявление синергетического эффекта и децентрализация процесса принятия решений.

Кросс-функциональный менеджмент обеспечивает быструю проверку поставленных целей и их достижимость, рост степени и плотности сотрудничества персонала благодаря налаживанию межфункциональных связей, повышение степени вовлеченности участников групп в процесс выполнения задач и достижения поставленных целей. Наряду с этим нами отмечен рост доверия к профессиональному опыту участников кросс-функциональных групп, если применяются прямые и альтернативные связи, различные средства коммуникации. Преодоление функциональной оторванности и разрозненности можно осуществить, если учитывать психологические факты и механизмы взаимодействия.

Таким образом, разработка и внедрение нового кросс-функционального менеджмента подходит для всех типов организационных структур. Его реализация через кросс-функциональное взаимодействие сотрудников команды как на постоянной, так и на временной основе значительно

упрощает управление затратами на его обеспечение и позволяет осуществлять формирование кросс-функциональных групп на любой период, а также обеспечивает системный обмен прикладным опытом и знаниями между их участниками.

Реализация руководителем основных принципов кросс-функционального менеджмента как нового концептуального продукта может быть эффективной через организацию дополнительных профессиональных программ обучения.

Ожидаемые результаты от реализации руководителем кросс-функционального менеджмента находятся в плоскости проявления синергетического эффекта путем уменьшения бюрократии на всех этапах принятия решений: повышение производительности как труда отдельных работников, так и деятельности предприятия в целом, результативность мер, качества управления; минимизация затрат времени на всех этапах; оптимизация ресурсов; повышение уровня технологичности, инновационности, креативности, уникальности и, тем самым, конкурентоспособности предприятия. Однако полученные на каждом этапе результаты неизбежно сопровождаются сопутствующими рисками и последствиями, отображающими одновременно преимущества и недостатки принципов кросс-функциональности. Минимизировать риски построения кросс-функционального менеджмента и кросс-функциональных команд поможет развитие кросс-функциональной компетентности руководителя и внедрение принципов кросс-функционального подхода в управление через систему дополнительного профессионального образования.

Осуществленный методологический анализ кросс-функциональности как комплекса системных мероприятий в управлении на примере западных и отечественных компаний позволил сделать вывод о том, что кросс-функциональный менеджмент представляет собой ответ на усложнение социальной и экономической жизни современного общества. Несмотря на адекватность моделей кросс-функциональных принципов в отечественном и

зарубежном управлении, становится ясно, что применение данного подхода ограниченно как в аспекте культуры, традиционности, ментальности определенных стран, формирующих собственную бизнес-среду, так и в аспекте принципиальной «несистемности» подхода, так как современное предприятие является сложной системой, конкурентной в силу сложившейся надежной структуры. Все вышеизложенное доказывает необходимость использования потенциала кросс-функционального подхода для развития кросс-функциональной компетентности руководителей через систему ДПО. Следует продемонстрировать руководителям широчайший потенциал применения кросс-функционального подхода в управлении через развитие новых или применение уже имеющихся компетенций для решения нестандартных задач и достижения высших кросс-функциональных задач. Именно это позволит сформировать новый тип специалиста, учитывающего сложность современного мира и особенности бизнес-процессов.

1.2. Развитие кросс-функциональной компетентности руководителя на основе андрагогических принципов

Современный этап развития общества характеризуется повышением роли человеческого капитала и уровня знаний. «Экономика знаний», как высший этап развития новой экономики, «является новым качественным этапом развития информационного общества, в котором информация как ресурс процесса познания имеет большое значение»[66].

Стремительный технологический прогресс потребовал от управленцев систематизации процесса получения новых знаний. Вся система образования взрослых должна отвечать запросам современного рынка труда, что отражено в концепции непрерывного образования «Life Long Learning», включающей в себя не только обучение на протяжении всей жизни, но и непрерывное профессиональное саморазвитие.

[66] Климова А. Б. От информационного общества – к обществу знаний // Дискуссия. 2016. № 7 (70). С. 73–79.

Примером построения системы эффективного непрерывного образования может служить Школа бизнеса и международных компетенций МГИМО МИД России. Согласно Стратегии развития МГИМО, до 2025 г. Школа бизнеса и международных компетенций предоставит широкие возможности получения дополнительного профессионального образования по всем направлениям подготовки с учетом современных трендов в области бизнес-образования.

Миссия Школы бизнеса – формирование сообщества высококвалифицированных профессионалов-лидеров, обладающих гибкими навыками и международными компетенциями, способных вносить свой вклад в развитие и устойчивое будущее. Ключевые ценности, лежащие в основе миссии Школы бизнеса – стремление к постоянному профессиональному совершенству, содействие личностному и профессиональному росту, ответственность и умение противостоять глобальным вызовам современности.

В управленческой среде часто возникает вопрос: «Если руководитель успешно управляет компанией и справляется с большим количеством проблем, нужно ли ему обучаться?» Для эффективной работы предприятия сегодня недостаточно просто хорошо руководить персоналом и устранять последствия кризиса. Для удержания предприятия «на плаву», адекватного ответа нарастающим проблемам необходимо постоянно совершенствоваться, поскольку глобальный экономический рынок преподносит все новые и новые вызовы. Основной вызов – стремительный научно-технологический прогресс и его влияние на единую систему национальных хозяйств и рыночную сеть, переход к которой требует наличие иных компетенций у руководителя компании. Минимизировать возникающие проблемы в управлении предприятием позволяет непрерывное обучение руководителей, совершенствование и приобретение новых компетенций. Погружение в учебную среду предоставляет такому руководителю возможность абстрагироваться от текущей ситуации, соотнести полученную информацию с работой своего коллектива и «примерить» ее к своему менеджменту,

признать управленческие ошибки и слабые стороны. Благодаря саморефлексии, руководитель способен выстроить новую кросс-функциональную стратегию организации, направленную на комплекс перспективных мер и подходов по улучшению менеджмента.

Известно, что большинство руководителей, вне зависимости от управленческого опыта и стажа, масштабности предприятия или сферы деятельности, вынуждены ежедневно решать одни и те же задачи, поэтому владение универсальными инструментами, методами и технологиями позволяет руководителю решать различные кросс-функциональных задачи предприятия. Кросс-функциональная компетентность руководителя как комплекс управленческих шагов, представляет собой такую структуру менеджмента, которая опирается на кросс-функциональные связи подразделений организации и эффективную коммуникацию между руководителем и участниками кросс-функциональной команды.

Условия, раскрывающие те или иные факторы, влияющие на эффективность работы руководителя при взаимодействии с кросс-функциональными командами должны отражать индивидуальную и коллективную работу ее участников. Среди требований, прилагаемых к обоим вариантам, могут быть следующие:

- наличествует организатор работ;
- обозначена практическая задача;
- установлен срок получения результата;
- разработан механизм получения результата;
- есть ресурсы и инструменты получения результата;
- продумано кадровое обеспечение получения результата.

Оценка внутренней командной среды это в первую очередь идентификация общих целей, степени социальной поддержки и «голоса», влияющих на развитие общего лидерства. Это позволяет элементам командной среды работать вместе, чтобы порождать лидерские качества и командный контекст, который позволяет другим членам команды принимать лидерство других ее членов. Важно оценить, насколько четко лидер доносит

суть цели до членов команды и сам лично прикладывает усилия, чтобы им соответствовать. Многие исследователи при оценке эффективности изучают внутренние факторы, влияющие на результаты команды, но лишь немногие из них предлагают комплексную модель для объяснения внутренней динамики команды с точки зрения выполнения руководителем своих обязанностей по отношению к коллективу[67]. Так, Макдоноу описывает структуру, которая предлагает концептуализацию внутренних эффектов. Во-первых, речь идет об оценке климата в команде. Во-вторых, рассматривает степень реализации элементов, облегчающих работу команды, а также поведенческие элементы, которые служат цели создания доверия и сотрудничества в команде.

Разделение лидерской позиции рассматривается как стимулирующий элемент с учетом того, что такие элементы представлены факторами, ориентированными на лидерство. Конструкция сплоченности используется для изучения сотрудничества в команде, определяемого поведенческим элементом.

При обучении руководителя в рамках ДПО важно изначально понять насколько его понимание цели коррелирует с тем, что знает его команда, и какие он прикладывает усилия, чтобы действовать в соответствии с общими целями. Исследования признают важность общих целей и общего понимания цели для мотивации и приверженности членов команды. Социальная поддержка команды – это степень взаимопомощи между членами команды в эмоциональном и психологическом отношении.

Также в исследованиях доказывается, что члены команды, предлагающие поддержку, с большей вероятностью будут сотрудничать друг с другом и разделять ответственность за результаты команды, что в целом будет способствовать созданию среды, в которой члены команды участвуют

[67] Аргирис К., Шен Д. Теория на практике: повышение профессиональной эффективности. Сан-Франциско. 1974. 224 с.

в совместном разрешении вопросов, будучи приверженными и активными в достижении командных целей[68].

Вместе с тем необходимо отметить, что хотя существует значительная поддержка важной роли лидерства в командах, большая часть работы, связанной с лидерством, сосредоточена на вертикальном варианте. Множество теоретических и эмпирических данных свидетельствует о том, что разделение лидирующей доминанты руководителя обладает аналогичным благоприятным эффектом. Лидерство определяется не единственной авторитетной позицией, а скорее способностью членов команды сотрудничать друг с другом в любой момент. Совместное лидерство включает в себя распределение лидерских обязанностей между несколькими членами команды, когда нет единственного назначенного лидера, и представляет собой процесс, посредством которого члены команды выполняют управленческие обязанности, мотивируя других членов, обеспечивая обратную связь и контролируя командные задачи.

Важно определить насколько руководителю удается консолидировать команду, что выражается в некой условной степени сплоченности. Большинство исследований сосредоточено на влиянии сплоченности на результаты работы команды, а не на предшествующих факторах сплоченности. Однако существуют доказательства того, что элементы внутренней среды команды способствуют сплоченности ее членов. Теория социальной идентичности подтверждает эту гипотезу тезисом о том, что, когда члены группы работают над проектами с взаимозависимыми задачами, идентификация с группой со стороны членов команды будет отражаться в общей сосредоточенности на выполнении задачи. Таким образом, сплоченность отражает приверженность членов команды друг к другу, а также общую выраженную задачу или цель команды. Благодаря личностным качествам и важнейшим коммуникативным навыкам выстраивается такая

[68] Аргирис К. и Шен Д. Теория на практике: повышение профессиональной эффективности. Сан-Франциско. 1974. 224 с.

культура, в которой участники хотят обмениваться советами и делиться мнениями друг с другом[69].

Межличностные взаимодействия создают кросс-функциональное взаимодействие между членами команды, результатом чего становится генерация высококачественных отношений. Такие отношения снижают риски и поощряют сотрудничество. Понимание общей цели, социальной поддержки и позиции значительно увеличивают вероятность слаженной работы участников команды. Таким образом, при трансляции этих ценностей компетентным руководителем коллектив с большей вероятностью будет готов работать сплоченно. В данном контексте основная задача руководителя – это создать благоприятную внутреннюю командную среду. Степень эффективности руководителя исследователи определяют через оценивание функциональности и продуктивности команды, обращая внимание на приверженность, удовлетворенность, производительность, факторы окружающей среды и множество других явлений, которые можно выявить с помощью необходимого инструментария тестов и задач, которые описаны в последующих параграфах.

Руководители должны иметь представление, что долгосрочные и краткосрочные команды не всегда дифференцируются, однако в первой категории у сотрудников имеется, как правило, больше общих черт, что положительно способствует повышению ее эффективности под руководством понимающего менеджера. Уэббер охарактеризовал такие группы в трех основных определяющих свойствах: функциональное разнообразие, распределение времени, разнообразие и множественность отношения. Чем выше разнородность элементов, тем ниже уровень доверия между ее участниками. Руководители групп влияют на доверие внутри коллектива.

Стремясь исследовать феномен обмена знаниями Гобади и Д’Амбра, провели опрос руководителей групп разработчиков программного

[69] Meadow D. H., Meadow D. L. Rander J., Organization Growth Constraints: 30-Year Renewal. Chelsea Green, White River Jackson, Vermont. 2004. 368 p.

обеспечения в Австралии. Эти авторы доказали, что различные характеристики внутренней конкуренции могут вызывать неоднозначные последствия: конкуренция за материальные ресурсы положительно влияет на совместное общение. С другой стороны, конкуренция за нематериальные ресурсы (например, политические интересы) отрицательно сказывается как на совместном общении, так и на ориентации задач.

В разрезе модели, которая способствует успеху кросс-функциональных команд, можно выделить три фактора, влияющих на производительность ее участников:

- *Триггеры:* не противоречащие друг другу цели, расширение прав и возможностей, человеческие ресурсы, подготовленные к работе в группе, соответствующий климат[70];
- *Стимулы*: усилия руководителей групп по интеграции, поддержка высшего руководства, чемпионы (неформальные лидеры);
- *Командное поведение*: сотрудничество, приверженность, ответственность, доверие.

Кросс-функциональные технологии являются важным инструментом, используемым для преодоления кросс-функциональных барьеров, но чтобы быть эффективными, менеджеры должны способствовать взаимопониманию между членами кросс-функциональных команд. Для расширения знаний за пределы функциональной разрозненности и между разными проектными командами необходима оценка того, насколько хорошо внедрены различные способы интенсивного взаимодействия. Кросс-функциональный менеджмент – взаимодействие посредством выполнения действий, выходящих за рамки профессиональных и социальных общностей. Высокий уровень кросс-функциональной интеграции в компании способствует уменьшению конфликтов.

В контексте кросс-функциональных команд выделяют механизмы для синхронизации процессов разработки продуктов и технологий. Добавление

[70] Meadow D. H., Meadow D. L. Rander J., Organization Growth Constraints: 30-Year Renewal. Chelsea Green, White River Jackson, Vermont. 2004. 368 p.

таких практик, как ротация должностей и встречи с лидерами из разных функциональных команд, может ускорить процессы адаптации и помочь выполнить действия в соответствии с запланированными сроками. В этом контексте можно выделить три критических фактора успеха, применяемых при разработке новых продуктов: стратегическое согласование между функциями, организационная поддержка командных и проектных потребностей и культура, которая ценит командную работу.

Руководители команд должны уметь продвигать командную работу, управлять деятельностью, выходящей за границы и потребности ее участников. Между тем, члены команды должны обладать открытостью к изменениям, доверием и способностью разрешать личные конфликты.

Модель кросс-функциональной компетентности предполагает развитие в руководителе навыков, которые позволят ему стать успешным как в глазах внешних оппонентов, так и перед собственной командой:

- Стратегическое мышление. Данное качество основывается на развитых отделах мозга, отвечающих за логику и аналитическое мышление: руководитель учится мыслить системно.
- Способность принимать сбалансированные решения, искать в ситуациях оптимальный выход. Данная способность напрямую зависит от самоконтроля: овладение своими эмоциями в тех или иных стрессовых ситуациях позволит руководителю найти наиболее удачный выход из сложившегося положения.
- Творческое мышление. Неотъемлемая черта любого сильного руководителя – это умение мыслить нестандартно, креативно, применяя творческие идеи в жизни.
- Способность быстрого реагирования в различных ситуациях: быстрое оценивание того или иного процесса позволяет избежать ненужных проблем.
- Способность к самоанализу. Критическое мышление, особенно если оно позволяет объективно оценить собственные качества, поступки,

слова, – это незаменимая способность, которая позволит руководителю видеть ситуации такими, какие они есть.

- Коммандно-коммуникационная компетентность. Руководители команд должны уметь говорить, слышать и слушать.
- Стрессоустойчивость: данная совокупность качеств, относящаяся к психофизическим процессам, приводит в действие такие компетенции, как самоанализ, стратегическое мышление, поиск решений и т.д..
- Эффективность. Одно из важнейших качеств руководителя – достижение максимального результата, при минимальных издержках. «Эффективность является ключевым понятием хозяйственной практики»[71].

Учитывая вышеописанные категории, необходимо отметить, что кросс-функциональная компетентность руководителя в системе ДПО зависит от множества факторов. Цель моделирования кросс-функциональной компетентности заключается не только в развитии эффективных навыков у руководителя, но и служит развитию эффективности существующей системы менеджмента.

Кросс-функциональная компетентность позволяет руководителю проявлять гибкость, эластичность, дивергентность, вариативность, креативность и эффективность в разработке и реализации проектов. Именно это отличает такого руководителя от других сотрудников, специализирующихся лишь на одной характерной компетентности для исполнения обязанностей или выполнения функционала.

Каждому руководителю важно знать, что представляет собой кросс-функциональная команда, как оперативно ее организовать для решения неотложных задач, так как это знание обеспечит рост эффективности труда предприятия, вдохновит других сотрудников на производственное творчество и неожиданные инсайты в нахождении решения самых сложных задач. Сегодня кросс-функциональные команды – наиболее продуктивный

[71] Бородин А. И. Экономическая эффективность предприятия как фактор его устойчивого развития // Ученые записки РГГМУ. 2012. № 25. С. 163-172.

механизм для отклика на стремительно меняющиеся потребности рынка в эпоху экономики знаний.

Способность руководителя к решению кросс-функциональных задач предполагает наличие и сформированность целого ряда профессионально-личностных качеств, отвечающих за продуктивное кросс-функциональное управление. Компетентность кросс-функционального характера предполагает, с одной стороны, умение руководителя поддерживать определенный уровень жизнедеятельности организации для достижения высоких результатов и прибыли, с другой – поиск путей и творческих находок для совершенствования процессов и систем. Данной профессиональной компетентностью менеджер может обучиться уже в процессе профессиональной деятельности, в ходе переподготовки, занимая должность руководителя и разрабатывая собственную политику компании. Как способность к ведению кросс-функционального менеджмента кросс-функциональная компетентность руководителя предполагает развитие целого ряда профессионально-личностных, дополнительных, перекрестных компетенций и качеств, отвечающих за продуктивное кросс-функциональное управление. Формирование у руководителя кросс-функциональной компетентности рассматривается нами как фактор реализации устойчивого и перспективного развития управленческой науки, что осознается и в России, и за рубежом.

Обучение руководителя нового поколения в рамках кросс-функциональной деятельности – сложный процесс, связанный, с одной стороны, с сопротивлением всему новому и уверенностью в уже полученных «прочно зацементировавшихся»[72] знаниях, с другой стороны – оно напрямую связано с обучением взрослых, построенном на андрагогике[73], с ее

[72] Осокина М. И. HR-journal. Как заставить руководителей учиться? Создатель и ведущая тренингов по активным продажам, стандартам обслуживания. KPI, управлению персоналом [Электронный ресурс]. URL: http://www.hr-journal.ru/articles/director/kak-zastavit-rukovoditelej-uchitsja.html

[73] Термин «андрагогический» введен А. Каппом в 1833. Малькольм Ноул, Эдуард Линдеман – основатели теории андрагогики.

принципами и методами, игнорирование которых делает процесс обучения малоэффективным.

Анализ отечественной и зарубежной литературы демонстрирует отсутствие целостного представления или позиции к описанию андрагогического подхода. Еще в 2010 году А. И. Кукуев предложил более двадцати определений понятия андрагогического подхода в педагогике[74]. Согласно большей части из них, андрагогический подход представляет собой осознанность субъектом обучения и самообучения, самостоятельный поиск и использование найденных знаний на практике. Андрагогический подход «опирается на социальные и психофизиологические особенности взрослого обучающегося и упоминается по отношению к процессу обучения[75].

Исследователи, занятые проблемами образования взрослых, отмечают, что специалист со стажем сохраняет свои профессиональные стереотипы, не желая повышать профессиональный уровень до тех пор, пока не столкнется с вызовами (например, сокращением штата сотрудников, не отвечающих новой квалификации). И только обучение новым компетенциям может стать достойным ответом на возникающие вызовы. Проанализировав ряд работ по андрагогическим проблемам и системе обучения взрослых (М. Т. Громкова, С. Г. Вершловский, С. И. Змеев, А. И. Кукуев, Л. В. Мезенцева), мы пришли к пониманию условий, реализация которых позволит сделать процесс обучения руководителей более продуктивным. Наши умозаключения перекликаются с выводами В. И. Малыхина о том, что для реализации задач, стоящих перед системой переподготовки кадров, необходимо решить следующий ряд проблем:

- *заместить* в современной профессиональной переподготовке руководителей неэффективные традиционные академические подходы более эффективными: кросс-функциональным, андрагогическим, гуманистическим, субъектным, компетентностным, технологическим;

---

[74] Кукуев А. И. Андрагогический подход в педагогике: дисс. … док. пед. наук / А. И. Кукуев. Ростов-на-Дону, 2010. 449 с.
[75] Там же.

- *разработать* в системе переподготовки кадров инновационную учебно-методическую базу, включающую эффективные технологии и экспериментальные программы как условие повышения качества обучения взрослых;
- *подготовить* преподавателей ДПО к работе со взрослыми обучающимися, объясняя ценность и новые цели обучения руководителей в контексте новой экономики знаний;
- *создать* экспериментальные условия обучения, при которых слушатели ДПО будут чувствовать необходимость в приобретении новых знаний;
- *усилить* развитие андрагогической теории и сопровождающих ее практических приемов, методов и технологий обучения взрослых и др.[76].

Таким образом, формирование у современных руководителей кросс-функциональной компетентности возможно на основе внедрения в практику ДПО «андрагогических принципов и методов обучения»[77].

Согласимся с А. Р. Абдрафиковой, утверждающей, что «андрагогический подход определяет общий угол анализа проблем»[78] и представляет собой целую систему ценностей и целей в контексте гуманистической парадигмы образования взрослых. Главными ценностями применения андрагогического подхода в педагогике можно назвать возможность получения образования гражданами в любом возрасте и создание условий для их саморазвития, самообразования, реализации духовных потребностей, самореализации и синергетического исследования мира. «В связи с этим актуализируются новые формы образования взрослых:

---

[76] Малыхин В. И. Андрагогический подход в педагогике. Стендовый доклад / Научно-практическая конференция. Трансформация модели дополнительного образования в условиях цифровой экономики. Самара. II часть. 12–14 сентября. 2020.

[77] Громкова М. Т. Андрагогическая модель целостного образовательного процесса: дисс. … док. пед. наук: 13.00.01 / М. Т. Громкова. М., 2006. 375 с.

[78] Абдрафикова А. Р. Развитие гуманистической парадигмы и ее проявление в системе высшего педагогического образования в IV четверти XX века: дис ... к. п. н. / А.Р. Абдрафикова. Казань, 2005. 184 с.

дистанционное обучение, образовательные контент-платформы, курсы при службах занятости, разные формы внутрифирменного обучения и виды повышения квалификации, школы переподготовки, «серебряные» университеты, бизнес-инкубаторы, тьюторские интернет-контенты и т. п., что позволяет увидеть новый смысл в явлении «непрерывное профессиональное образование», которое охватывает все виды образовательной деятельности, в которые включается взрослый человек на пути к новому профессиональному контуру или к новой профессии»[79].

Андрагогический принцип в отличие от андрагогического подхода определяет строгие правила, прикладные рекомендации и предписания по реализации андрагогического подхода. Именно андрагогические принципы и андрагогические подходы дают необходимый инструментарий для решения на практике дидактических задач обучения взрослых. На сегодняшний день разработано более 12 классификаций андрагогических принципов, каждая из которых содержит от 15 до 35 принципов обучения взрослых. Обратимся к некоторым принципам классификации В. И. Малыхина, который выделяет:

- мотивированность в планировании образования и оценке собственной динамики в получении компетенций;
- принцип сотрудничества, партнерства и субъектности в обучении;
- проблемно-ориентированный подход в обучении;
- учет профессионального опыта взрослых, как фактор эффективной профессиональной переподготовки;
- элективность обучения как свобода выбора целей, содержания, форм, методов, сроков, времени обучения.

Необходимо отметить, что сегодня незаменимым методом андрагогического подхода в педагогике взрослых стал метод анализа собственного опыта слушателей курсов, которым они делятся и одновременно учатся у других. С. И. Змеев отмечает, что «взрослый человек

[79] Суйкова О. А. Андрагогические принципы в реализации непрерывного образования взрослых // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2018. № 4 (37). С. 61–68.

– это лицо, обладающее физиологической, социальной, нравственной зрелостью, экономической независимостью, жизненным опытом и уровнем самосознания, достаточным для ответственного самоуправляемого поведения»[80].

Остановимся на некоторых андрагогических принципах, более всего заслуживающих внимание и активно используемых нами в прикладной части диссертации, в ходе преобразующего этапа.

- ✓ **Мотивированность и самоактуализация**

Стремительное развитие системы дополнительного образования содержит один из главных принципов обучения взрослых – это мотивированность и самоактуализация. Руководитель компании заинтересован в получении нового управленческого опыта и новых знаний не только для достижения конкурентоспособности предприятия, но и для обретения собственной востребованности на рынке труда. Руководители осознают собственную миссию, социальную значимость и корпоративную ответственность. Прибыль перестает быть главным и единственным мотивом в получении новых знаний. Достижение успеха зависит от достижения качества и клиентоориентированности[81], постоянном обучении и самосовершенствовании каждого отдельного сотрудника. Миссия руководителя обязывает брать на себя кросс-функциональные функции наставника и лидера, увлекая каждого сотрудника единой корпоративной идеей в целях реализации высших кросс-функциональных задач предприятия.

«В ситуации самообучения и развития взрослого человека – самоактуализация есть понимание необходимости расширения зон собственной культуры, знаний, умений и навыков, освоение новых содержательных областей и технологий, что, как следствие, предполагает

---

[80] Змеев С. И. Становление андрагогики (Развитие теории и технологии обучения взрослых): дисс. ... док. пед. наук: 13.00.01 / С.И. Змеев. М.:, 2000. 179 с.

[81] Кривда Н. Вы уже руководитель. Нужно ли учиться дальше? NB-бизнес. 13.12.2018. Эдинбургская бизнес-школа [Электронный ресурс]. URL: https://biz.nv.ua/experts/vy-uzhe-rukovoditel-nuzhno-li-uchitsja-dalshe-2513309.html.

расширение границ личной ответственности, осознание внутренних целей, мотивационно-ценностных компонентов собственного поведения, развитие и качественное изменение навыков рефлексии и самоанализа»[82].

✓ **Принцип сотрудничества, партнерства и субъектности**

В основе принципа сотрудничества и партнерства в обучении взрослых лежит идея сотрудничества как гуманистического направления в системе ДПО. Педагогика сотрудничества, основанная на взаимоуважении и взаимопонимании, появилась в работах ряда педагогов (С. Т. Шацкий, В. А. Сухомлинский, А. С. Макаренко) в 70-е годы прошлого века, обобщивших лучший опыт педагогической традиции народной школы К. Д. Ушинскиого, Н. П. Пирогова, принципов свободного воспитания Л. Н. Толстого. В ходе обучения руководителей используются следующие основные принципы педагогики сотрудничества и партнерства: человек – есть ценность и субъект образования; творчество и сотворчество, партнерские отношения; совместная деятельность; диалогичность общения и взаимообогащение.

Основные термины педагогики сотрудничества – «партнёрство», «сотрудничество», «взаимодействие» – представляют главные ценности, которые формируются в процессе обучения взрослых и, одновременно, условия, способные объединить всех участников учебного процесса. В целом они обеспечивают каждому участнику указанного процесса формирование его субъектной позиции и самостоятельность.

Как было отмечено выше, андрагогический подход в обучении взрослых предполагает определенную ответственность самого обучающегося за выбор целей, обучающих программ и образовательных модулей. Современный руководитель, проходящий ДПО, способен самостоятельно выбрать методы, формы и спланировать сроки обучения. Наравне с этим, обучающийся как самостоятельный субъект обучения ответственен за

---

[82] Глуханюк Н. С., Петрова М. Г., Слободчиков И. М. Самоактуализация взрослого человека в условиях интенсивной групповой работы // Russian Journal of Education and Psychology. 2016. № 11 (1). С.149–163.

качественную оценку и уровень полученного образования. Субъектность и субъектный подход предполагают, что именно самостоятельность является главным мотивом и движущей силой получения знаний, формирования компетенций и необходимых качеств современного руководителя. В рамках субъектности преподавателю отводится роль тьютера, координатора процесса, педагогического дизайнера, который как архитектор создает новые дидактические формы, средства, методы и возможности переподготовки обучающегося. Преподаватель использует всевозможные современные технологии, обеспечивающие большую субъектность и самостоятельность получения знаний и самообразования. К ним относятся образовательные онлайн-платформы, деловые и интерактивные игры, бизнес-тренинги и кейсы, моделирование и разработка проектов.

Итак, субъектность предполагает учет преподавателем ДПО определенных характеристик взрослых обучающихся: самостоятельность и автономность; наличие профессионального и жизненного опыта; осмысленное, продуманное отношение к процессу обучения; потребность в независимости при разработке и достижении поставленной цели; прикладной характер обучения и возможность применить полученные знания и компетенции на практике. Среди психологических особенностей взрослых учеников, выступающих стимулом к получению обновленных знаний, согласно исследованиям Карла Роджерса[83], следует отметить большой потенциал взрослого человека к обучению, так как переподготовка не является обязательным действием, а лишь собственным выбором человека. Взрослый человек выступает инициатором собственного обучения.

- ✓ **Проблемно-ориентированный подход**

Традиционное обучение предполагает ориентированность преподавателя на трансляцию готовых знаний, когда преподаватель выступает инициативным субъектом учебного процесса. Особенностью традиционного обучения является постоянное обращение в прошлое, к архивам знаний, оформленным в специфическом виде и формате. Отсюда

[83] Роджерс К. Свобода учиться / К. Роджерс, Дж. Фрейберг. М.: Смысл, 2002. 527 с.

результат традиционного обучения – нацеленность на запоминание большого объема материала. Вместе с тем, неоспоримым достоинством традиционного обучения стала возможность передать большой объем информации обучающимся без определённого анализа и рефлексии, без обобщения и разбора, что позволяет учащимся за короткий срок запомнить большой объем материала. С другой стороны, существенный недостаток такого вида обучения – нацеленность на запоминание, зубрежку, а не на размышление и рассуждение. Таким образом, традиционный тип обучения не способствует развитию творческих задатков и креативности, активности, самостоятельности и субъектности. Тем более, традиционное обучение не может обеспечить эффективное развитие новых мыслительных процессов взрослых обучающихся, так как обусловлено закономерностями репродуктивного мышления, а не продуктивного.

Эффективное развитие кросс-функциональных качеств у современного руководителя предполагает проблемный тип обучения, суть которого в том, что «в процессе учебных занятий создаются специальные условия, в которых обучающийся, опираясь на приобретенные знания, самостоятельно обнаруживает и осмысливает учебную профессиональную проблему, мысленно и практически действует в целях поиска и обоснования наиболее оптимальных вариантов ее решения»[84]. Проблемно-ориентированное обучение – путь развития творческого потенциала менеджеров, что важно в условиях новой экономики знаний, так как предполагает решение оригинальных задач, когда обучающиеся усваивают новые знания и формируют навыки и умения исследовательской деятельности. К основным достоинствам проблемно-ориентированного обучения можно отнести развитие наблюдательности, активного внимания и активного слушания обучающихся, активизацию их мышления и познавательной деятельности. «Сегодня необходимо готовить профессионала-творца, способного воспринимать новые идеи, самостоятельно ставить и решать задачи в

[84] Gallagher S. A. Problem-based learning: Where did it come from, what does it do, and where is it going? // Journal for the Education of the Gifted. 1997. V. 20 (4). P. 332–362.

нестандартных ситуациях. Система подготовки менеджеров должна быть сконструирована таким образом, чтобы стало возможным открытие новых объективно устойчивых связей между целями обучения, способствующих формированию профессионально значимых личностных качеств»[85]. Проблемно-ориентированное обучение и создание в ходе подготовки менеджера проблемных ситуаций предполагает определенное противоречие – взаимодействие объекта и субъекта, стимулирующее личность на необходимость познания объекта. Включенность обучаемого в проблемную ситуацию в ходе разбора профессиональных кейсов вводит его в состояние, когда он сам вынужден задавать себе вопросы о неизвестном для него знании, а также дальнейшего поискового поведения для разрешения учебной ситуации.

- ✓ **Учет профессионального опыта взрослых**

Известно, что одним из важных аспектов организации обучения взрослых является принцип учета его профессионального опыта. Профессиональный опыт представляет собой определенный вид профессиональной деятельности. Управленческий опыт руководителя – совокупность способов, приемов и правил решения управленческих задач. Опыт руководителя, представленный в качествах и профессиональных компетенциях, обеспечивается многолетней профессиональной деятельностью и развитием в ходе переподготовки. Профессиональный опыт обеспечивает руководителю эффективное выполнение трудовых функций, поддержание положительного социально-психологического климата в коллективе и нормальное функционирование компании. Управленческий опыт выступает фактором практического воздействия на коллектив, администрацию, в ходе взаимодействия с внешними агентами и контрагентами. Руководитель приобретает профессиональный опытом в том случае, если он систематически анализирует результаты своей деятельности, делает вывод в ходе рефлексии и переходит к коррекции своей деятельности.

[85] Иванова Н. Н. Проблемное обучение при подготовке будущих менеджеров в высшей школе // Среднерусский вестник общественных наук. 2012. Т. 1. № 4. С. 213–218.

Другими словами, управленческим опытом становится такой аспект профессиональной деятельности руководителя, который им осознан, осмыслен, переработан, откорректирован и усвоен в новом виде.

Приобретенный управленческий и профессиональный опыт позволяет обучающимся занимать достаточно активную позицию благодаря ранее приобретенным знаниям, социальной зрелости и разнообразию социальных ролей. Такие обучающиеся свободно включаются в активные и интерактивные формы учебных занятий, они энергичны, предприимчивы, демонстрируя лидерскую позицию.

✓ **Элективность обучения**

Процесс обучения имеет двойственный характер: включает работу преподавателя и деятельность самого обучаемого, эффективность которой определяют совместные и самостоятельные занятия. Современная модель дополнительного профессионального образования предусматривает возможность разнообразных комбинаций учебных предметов и программ, обеспечивая разнообразие и гибкость обучения взрослых. Принцип элективности обучения современного руководителя тесно связан с выработкой у него ответственного выбора образовательной направленности, изучения новых дисциплин и углубления уже известных – иностранного языка, информатики, методологии науки и др. Поскольку элективный курс является избирательным, то предложенные в рамках ДПО курсы на выбор должны отвечать следующим требованиям:

- предлагаемые курсы должны отличаться разнообразием в зависимости от индивидуальных предпочтений и запросов слушателей;
- наполнение курсов должно меняться в зависимости от социального заказа и запроса обучаемой аудитории;
- курсы должны знакомить слушателей с различными способами, технологиями и методами современной управленческой науки, необходимыми для успешной профессиональной деятельности.

Итак, развитие кросс-функциональной компетентности руководителя с помощью андрагогических подходов позволило сконцентрировать внимание на тех особенностях системы дополнительного профессионального образования, которые характерны для обучения взрослых – руководителей компаний. Как субъекты процесса обучения слушатели программ ДПО обладают рядом качеств и характеристик, которые важно учитывать в ходе формирования кросс-функциональной компетентности. Особенности обучающихся взрослых обусловлены ранее приобретенными знаниями, умениями, навыками и профессиональными компетенциями, а также управленческим и жизненным опытом. Их учет позволит более эффективно взаимодействовать с обучающимися и строить процесс взаимодействия на научных андрагогических принципах. Слушатели программ ДПО – собственники компаний и менеджеры высшего и среднего звена, руководители подразделений компаний, специалисты, работающие в различных отраслях. Они стремятся систематизировать свой профессиональный опыт, нацелены на построение и развитие карьеры и собственного бизнеса, мотивированы на изучение современных управленческих технологий и международного опыта ведения бизнеса, на расширение существующих и приобретение новых профессиональных и деловых связей. Именно кросс-функциональная компетентность и инновации позволяют руководителям предприятий занимать лидирующие позиции на рынке, увеличивать прибыль, вести достойную конкурентную борьбу[86]. Повышение конкурентоспособности российского бизнеса напрямую связано с внедрением кросс-функционального подхода, инноваций и актуальных технологий в управленческую науку, с разработкой новых методов во взаимосвязи с экономикой знаний.

[86] Химин Е. Б. Основные проблемы внедрения инноваций на предприятиях в современных условиях. Пути решения // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2016. № 28–2. С. 122–128.

1.3. Принципы интеграции и структурирования в формировании кросс-функциональной компетентности современного руководителя

Главный инструмент развития рыночной экономики – эффективно организованный менеджмент, требующий от современного руководителя владения системным мышлением, умения совершенствовать процессы и технологии, способность разумно оптимизировать расходы и преумножать прибыль. Иными словами, эффективный менеджмент может обеспечить руководитель, владеющий кросс-функциональными и полифункциональными компетенциями.

По мнению ряда ученых-практиков (И. П. Исаев, В. И. Королев, Н. И. Лобанов, В. А. Спивак и др.), российский менеджмент больше всего напоминает японский, опирающийся на исторически сложившиеся традиции группового и коллективного единства. Эффективность в японском менеджменте – это «способность компании реагировать на изменения внешней среды и достигать целей без лишних затрат <…> высокая конкурентоспособность японских компаний на глобальном рынке – следствие высокоэффективных систем менеджмента»[87]. Не случайно, Японию признали самым конкурентным игроком на мировой арене, ведь японская модель менеджмента позволила стране стать крупнейшим производителем легковых автомобилей и полупроводниковых микросхем. Кроме того, Япония – безусловный лидер в сфере контроля социальной политики и качества жизни сотрудников. Термин «политика» здесь используется для обозначения долгосрочной и среднесрочной стратегии управления, ее важный аспект в том, что она включает как цели, так и меры по их реализации. Цели обычно представляют собой количественные показатели, определяемые высшим менеджментом, а меры, в свою очередь,

[87] Ясухиро Монден. Система мнеджмента Тойоты / Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2007. С. 100.

«конкретную программу действий для достижения поставленных кросс-функциональных задач»[88].

Согласно требованиям, предъявляемым к менеджеру – современный руководитель «должен обладать целостным представлением управленческой деятельности, объединяющим капитал, информацию, материалы, где центральной фигурой является человек»[89]. Вместе с тем, среди требований, которые предъявляются к профессиональным компетенциям менеджера, к сожалению, отсутствуют «перекрестные» профессиональные компетенции, обеспечивающие достижение кросс-функциональных целей организации.

Анализ состояния исследуемого вопроса продемонстрировал, что в отечественной науке слабо разработаны суть и содержание способности руководителя к решению кросс-функциональных задач, ведения кросс-функционального менеджмента предприятия, владения кросс-функциональными подходами и принципами. Практически не разработаны в педагогической науке и практике пути и механизмы формирования кросс-функциональных компетенций. Разрешение поставленной задачи мы видим через интеграцию наиболее значимых профессионально-личностных качеств управленца, его основных компетенций в единое личностное образование. Используемый нами интегративный подход и принципы сегментирования усилили взаимосвязи между отдельными компонентами способности менеджера решать кросс-функциональные задачи и осуществлять кросс-функциональный менеджмент в организации.

Интегративный подход в педагогике И. А. Зимняя определяет, как «целостное представление совокупности объектов, явлений, процессов, объединяемых общностью как минимум одной из характеристик, в

---

[88] Масааки Имаи. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний /Перев. Т.Гутман. М.: ООО «Альпина Паблишер». 2015. С. 33.

[89] Приказ Минобрнауки России от 12.01.2016 N 7 (ред. от 13.07.2017) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент».

результате чего создается его новое качество»[90]. Процесс интеграции в зарубежной науке именуется «процессом создания системы с качественно новыми свойствами и характеристиками посредством объединения в единое целое двух или более разнородных элементов»[91].

Интегративный принцип в образовании используется при составлении содержания обучения и подбора образовательных технологий, при разработке индивидуальных педагогических систем. Согласимся с А. В. Наседкиной, отмечающей, что «интегративный подход – это стратегия, направленная на процесс и результат формирования профессиональной культуры обучающихся, обеспечивающая интеграцию качеств личности (самостоятельности, активности, инициативности и др.), способствующая профессиональному становлению и обретению профессионального мастерства»[92].

Зарубежные специалисты по менеджменту организации отмечают, что «использование интегративного принципа в деле подготовки менеджеров будет способствовать обобщенному имиджу служащего, для которого характерно обладание многопрофильными компетенциями, личностно и профессионально значимыми качествами»[93]. В рамках интегративного подхода профессиональная подготовка современного руководителя и его дальнейшая переподготовка рассматривается как деятельность и конкретные меры, стимулирующие качественные преобразования каждого компонента, входящего в общую систему профессионально-личностных характеристик

---

[90] Зимняя И. А. Интегративный подход к оценке единой социально профессиональной компетентности выпускников вузов / И. А. Зимняя, Е. В. Земцова // Высшее образование сегодня. 2008. № 5. С. 14–19. С. 17.

[91] Hamel G. Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life. Harvard Business Press. 2002. 336 p. P. 45.

[92] Наседкина А. В. Интегративный подход к формированию профессионально-педагогической культуры будущих педагогов-музыкантов: дис. … к. п. н. / А. В. Наседкина. М.: 2017. С. 11.

[93] Meadow D. H., Meadow D. L. Rander J., Organization Growth Constraints: 30-Year Renewal. Chelsea Green, White River Jackson, Vermont. 2004. 368 p. P. 100.

специалиста. «Интеграция способна объединить характеристики процессов и явлений на основе единой общности, единого ядра интеграции»[94].

Интегративный подход в переподготовке руководителя рассматривается нами как принцип, правило и путь к естественной целостности познавательного процесса на основе взаимозависимости, взаимообусловленности связей между всеми его компонентами.

Для эффективного формирования кросс-функциональной компетентности руководителя, понимания ее логики, вслед за интеграцией был выбран принцип структурирования (или сегментирования) данной компетентности, так как структурное дробление позволит глубже познать суть и содержание данной способности, проследить взаимосвязи между ее составляющими компонентами, их взаимную обусловленность и функциональную взаимозависимость. Структурирование кросс-функциональной компетентности руководителя предполагает дробление и фактологическое расположение компонентов «по смыслу в целостную группу или несколько таких групп»[95], которое позволит более продуктивно ее развивать, строить лучшие стратегии и подбирать эффективные технологии для повышения уровня компетентности руководителя. Именно этот прием как метод осознания явления позволит связать полученные субкомпетенции по смыслу в единое целостное понятие – «кросс-функциональная компетентность».

Исходя из вышеизложенного, опираясь на материалы и выводы предыдущих параграфов, мы пришли к выводу, что современный руководитель, обладающий способностью решать кросс-функциональные задачи, имеющий четкое понимание организации и ведения кросс-функционального менеджмента, должен обладать следующими

---

[94] Integration of the Humanities and the Social Sciences: symposium. Dallas: University Press. Southern Methodist Univ. 1997. P. 11-12.

[95] Словарь синонимов русского языка / Под ред. З.Е. Александровой. М.: Мир и образование. 2020. С. 455.

профессионально-личностными качествами, составляющими совокупность следующих *компонентов*: командно-коммуникабельного, дивергентно-вариативного, эмпатийно-рефлексивного и нравственно-этического.

- **Командно-коммуникабельный компонент**

Мировая экономика в 2020 году столкнулась с остановкой деловой активности. Пандемический кризис привел к значительному падению ВВП, сокращению реальных доходов населения, росту безработицы, торможению потребления и инвестиций, массовым увольнениям и иным негативным явлениям. В связи с этим, руководителям требуется экстренно перестроиться и перестроить менеджмент компаний. С одной стороны, они должны проявлять еще большую ответственность, выдержку и заботу по отношению к своим сотрудникам, с другой – успешно решать разнообразные кросс-функциональные задачи, демонстрируя владение дополнительными, перекрестными компетенциями, реализуя на практике новые функциональные компетенции. Сложно представить способность менеджера к решению кросс-функциональных управленческих задач без командно-коммуникабельных способностей, предполагающих проявление коллективизма, умения работать в группе, работать с людьми.

Раннее термин «команда» чаще использовался только в области спорта, сегодня же он все чаще звучит, когда возникает необходимость обозначить коллектив работников как круг своих людей, действующих на основе доверия и сотрудничества, взаимовыручки, на главных правилах и принципах командного взаимодействия. В любой организации или отдельном подразделении, где выстроен командный стиль работы, «каждый человек занимает свое определенное место… члены команды приводят механизм в движение, объединенные одной общей целью»[96], интересы сотрудников и интересы руководства едины, руководитель и его

[96] Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов / РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. 4-е изд., дополненное. М: Азбуковник. 1999. С. 286.

подчиненные не противники, но партнеры, идущие к общей цели. Способность руководителя к командности для нас является существенной, так как командный менеджмент осуществляется через организацию и функционирование управленческих команд, основанных на принципе делегирования полномочий – один из принципов кросс-функционального руководства предприятием. Так, например, важным звеном успешной автомобильной компании «Toyota Motor Corporation» оказались функциональные собрания – команды (группы), работающие на регулярной основе и обладающие полномочиями по принятию решений, затрагивающие сферы ответственности разных функциональных подразделений»[97].

Командный менеджмент или тимбилдинг появился в 90-е годы как ответ на резкий подъем конкуренции между госпредприятиями и зарождающимся частным бизнесом. Суть данного типа управления предприятием заключается в том, что здесь каждый сотрудник – активный участник процесса, с собственной инициативой, предложениями по улучшению управления, совместной работой на базе взаимозаменяемости и взаимопомощи, разработки общих целей и ценностей, а также коллективной и персональной ответственностью за общие результаты. Созданию командного духа в организации способствует выработка сотрудниками общих корпоративных ценностей, традиций, неформального общения, коллективного отдыха, общего чувства сплоченности, доверия к команде и т. д. Командность, выраженная через высокий уровень коммуникабельности, сокращает период адаптации вновь влившихся в коллектив новых сотрудников и значительно снижает траты на обучение персонала. В перспективе командность создает общую корпоративную культуру, предполагающую постоянные улучшения и совершенствование организации,

[97] Ясухиро Монден. Система менеджмента Тойоты / Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2007. С. 55.

мотивированное отношение сотрудников к работе и эффективные поведенческие модели.

Командный тип управления особенно важен в условиях экономического кризиса, разразившегося из-за пандемии в 2019 г., «худшего за последнее столетие», по словам генерального секретаря ООН Антониу Гутерриша, так как в слаженной работающей команде ее участники взаимодействуют на принципе равноправия, равенства, демократии, развивая у себя дополнительные качества, компетенции, приобретая иные перекрестные навыки. Среди них: способность к самоуправлению, стремление к самостоятельному принятию решения по задачам организации, возможность участвовать в процессе выработки и принятия коллективных решений, способность влиять на положение дел в организации, высокий уровень взаимодействия и коммуникабельности. По мнению А. Мосалева, «самоуправление выражает достаточно устойчивый тип социального образования или общественных отношений»[98].

Понятие «коммуникабельность» часто отождествляют с термином «общительность». Вместе с тем между данными терминами существует достаточно различий. Внешне сложно отличить общительного руководителя от коммуникабельного, так как оба демонстрируют легкое, непосредственное общение, чувство уверенности в разговоре на различные темы. И тот, и другой – имеет широкий круг контактов. Однако, как отмечают психологи (А. В. Батаршов, С. И. Дубов, В. В. Зеленская, С. А. Сухих и др.), «общительность в большей степени относится к характеру человека, к складу его натуры, общительному человеку хочется общаться»[99]. Человеку деловому, к которому относится любой руководитель компании, данное чувство не характерно, ему не всегда хочется общаться, напротив – чаще

[98] Мосалев А. Менеджмент: курс лекций. Учебное пособие. Муром: Муромский институт имени В. К. Зворыкина. 2020. 280 с.

[99] Дубов С. И. Развитие коммуникативно-управленческой компетентности руководителей в условиях тренингового воздействия: дисс. … психол. н. / С. И. Дубов. Москва, 2003. 157 с.

всего он вынужден общаться по долгу службы. Общительный человек, согласно своим индивидуальным особенностям, природным качествам, тянется к другим людям, стремится устанавливать как можно больше контактов, если появляется такая возможность. В свою очередь коммуникабельность руководителя – это скорее приобретенное качество, связанное с определенными знаниями и умениями. Он всегда знает, как говорить, как привлечь интерес собеседника, как проявлять активное слушание, как кивать и как при этом держать руки, голову, что может прибавить ему убедительности. Коммуникабельность как способность руководителя предполагает его умение находить подход к сотрудникам, улаживать конфликты любой сложности, работать в команде, добиваться ее расположения, строить благожелательные отношения и т. д. Существенной задачей руководящих действий – налаживание взаимовыгодного сотрудничества не только между членами своей команды, но и с контрагентами, партнерами – участниками деловых взаимоотношений. Коммуникабельность как умение работать в команде помогает находить ответы на сложные вопросы, которые не удалось разрешить своими силами. Она проявляется через способность естественно, без усилий выступать перед большой публикой, в особенности, перед публикой незнакомой. Такой руководитель редко стесняется, теряется, независимо от ситуации, компетентно и просто излагает собственную позицию. В зависимости от ситуации и слушателей коммуникабельный руководитель способен грамотно выбрать определенную стилистическую окраску и тон речи, поддерживать интерес и внимание. Хорошим дополнением к коммуникабельно-командным качествам руководителя служат развитая эмпатия и способность к рефлексии.

- **Дивергентно-вариативный компонент**

Наиболее предпочтительным на сегодняшний день типом руководителя является креативный тип как продукт интуиции и интеллекта. Ближе других

познавательных процессов к креативности руководителя стоит проявление им дивергентного познания, дивергентного мышления, которое «основано на стратегии генерирования множества решений одной единственной задачи»[100]. Данный тип мышления предполагает активное использование метода творческого мышления, суть которого в поиске множества решений одной и той же проблемы. Дивергентному мышлению противостоит мышление конвергентное, определяемое как «вид мышления, когда человек работает над получением одного правильного ответа»[101]. Вместе с тем оба типа мышления (дивергентное/конвергентное) характерны для профессиональной деятельности руководителя, в зависимости от производственной ситуации или поставленных задач перед предприятием.

Дивергентное мышление обуславливает иной тип управления – дивергентное управление, называемое «вариативным», «предусматривающим варьирование в принятии и решении проблем в зависимости от ситуации»[102]. Вариативное (дивергентное) мышление руководителя – это способность быстро принимать решения, действовать в ситуации неопределенности и видеть множественные варианты разрешения проблемы. Не всегда это удается менеджеру, причиной тому – слабо развитая креативность, отсутствие «полета мысли», привычки думать креативно. Дивергентно-вариативный компонент непосредственно связан с появлением понятия «креативный менеджмент», недавно пришедшим в управленческую деятельность, призванным отвечать за управление творческим процессом в организации, создание сотрудниками оригинальных материальных и духовных ценностей. Креативный менеджмент предполагает командные

---

[100] Кондаков И.М. Психология. Иллюстрированный словарь : Более 600 ил. и 1700 ст. / И.М. Кондаков. СПб.; М. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003 (М. : ПФ Красный пролетарий). 508 с. С. 118.

[101] Большой психологический словарь / Авдеева Н. Н. и др.; под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. 4-е изд., расш. Москва: АСТ; Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак, 2009. С. 333.

[102] Шеломенцева И. И. Педагогическое обеспечение развития дивергентного мышления менеджера // Сибирский педагогический журнал. 2009. № 11. С. 338–345.

действия лидера в поиске путей и внедрения инновационных технологий, ориентированных на разрешение поставленных задач компании[103]. Дивергентно-вариативный компонент предполагает поиск и применение менеджером на практике оригинальных, нестандартных творческих решений, управленческих новшеств, разработок управленческой науки, дающих множество вариантов организации быть конкурентоспособной на рынке предоставляемых услуг. Компании вынуждены внедрять креативные инновационные механизмы и методы, разнообразные оригинальные маркетинговые ходы и идеи, инновационные инструменты и продвинутые ИКТ. Например, менеджеры часто стали использовать в своей деятельности инновационные техники реинжиниринга, такие как кардинальное перепроектирование, перепланирование производственных процессов компании с целью достижения ее эффективности и продуктивности. Поиск и внедрение менеджером инновационного инструментария в деятельность организации требует от него креативного подхода, дивергентного мышления, оперативности по разработке и количеству идей, генерируемых руководителем за единицу времени. Менеджер должен обладать чувствительностью к инновациям и новшествам, быть первым в деле их внедрения на практике, решать в первую очередь, актуальные коллективные задачи, открывающие беспроигрышную перспективу организации.

- **Эмпатийно-рефлексивный компонент**

В исследовании Е. В. Спиваковского достоверно и доказательно установлена «прямая зависимость уровня рефлексии профессиональной позиции менеджеров и уровня успешности их управленческой деятельности»[104]. Многие исследователи сравнивают проявление рефлексии с «тонкостью ума». Известный отечественный методолог Г. П. Щедровицкий

---

[103] Савельев О. Д. Государственное управление: Основы теории и организации. Монография. 3-е изд. исправл. и допол. М.: Слово, 2018. 364 с. С. 177.

[104] Спиваковский В. Е. Рефлексия профессиональной позиции как фактор успешности управленческой деятельности менеджеров среднего звена: дисс. … психол. наук / В. Е. Спиваковский. Москва. 2011. 168 с.

отмечал, что «тонкость ума определяется не структурой мысли, не используемой логикой, а именно рефлексией»[105].

Рефлексия – «мыслительный (рациональный) процесс, направленный на анализ, понимание, осознание себя: собственных действий, поведения, речи, опыта, чувств, состояний, способностей, характера и т. д.»[106]. Другими словами, рефлексия руководителя – это размышление над уже осуществленными действиями, которые нельзя вернуть, но можно откорректировать в случае повторения подобных проблем или профессиональных ситуаций. С помощью рефлексии грамотный менеджер способен дать оценку своему поведению, своей деятельности, что позволит в дальнейшем принимать более взвешенные решения. Рефлексивное управление играет важную роль в жизни организации, благодаря которой у руководителя появляется возможность грамотно строить групповые и межличностные взаимодействия. Менеджер должен обладать не только интеллектуальным потенциалом, но и социальным интеллектом, социальной рефлексией. Эмпатийно-рефлексивная способность руководителя позволит ему заинтересовать сотрудников в постановке и достижении сложных производственных задач, убедить их в реальности достижения поставленных целей. Эмпатийно-рефлексивный руководитель способен адекватно оценить производственную ситуацию, связанную с поведением и устремлениями людей, проанализировать возникающие проблемы и принять наиболее оптимальные решения.

Такому руководителю под силу разрешать проблемы в групповом и межличностном взаимодействии, выбирать тактику и стратегию коллективного поведения.

Развитые у руководителя эмпатийность и склонность к профессиональной рефлексии позволят грамотно подбирать сотрудников для

---

[105] Щедровицкий Г. П. Мышление. Понимание. Рефлексия. М., 2005. С. 87.

[106] Большой психологический словарь / Авдеева Н. Н. и др.; под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. 4-е изд., расш. Москва: АСТ; Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак. 2009. С. 311.

сплоченной команды, создавать благоприятный психологический климат в коллективе между сотрудниками. «Сам процесс рефлексии – это способ анализа, рассмотрения объекта, другого человека или самого себя с разных позиций, накопление результатов и их синтез в единую картину»[107]. То есть менеджер должен понимать эмоциональное, душевное состояние своих подчиненных, рефлексировать принимаемые им решения, поведение сотрудников в организации, деятельность организации в целом и собственные акты с целью развития предприятия. Эмпатийно-рефлексивный компонент позволяет руководителю адекватно проанализировать перспективу развития организации и сделать выбор правильных решений[108].

Способность менеджера к рефлексии свидетельствует о его профессиональной зрелости и высокой компетентности.

- **Нравственно-этический компонент**

Нравственно-этический компонент – одна из главных составляющих кросс-функциональной компетентности современного руководителя, определяющая этические взаимоотношения руководителя и подчиненных, являющихся главным элементом системы управления организации. Работу успешного менеджмента определяют честность, ответственность руководства в отношениях со своими сотрудниками, клиентами, контрагентами, акционерами и т. д. Другими словами, управленческие решения менеджера организации зависят не только и не столько от интеллектуального, сколько от нравственно-этического потенциала личности управленца. Независимо от сферы деятельности главным объектом руководителя является человек, создающий материальные и духовные ценности, стремящийся удовлетворить главную задачу – потребности граждан в товарах и услугах. Согласно данному положению, главный труд руководителя ученые (Ю. П. Васильев, В. С. Лазарев, Г. Х. Попов, В. И.

---

[107] Исаев А. П. Развитие способностей к управленческой рефлексии / URL: http://www.elitarium.ru.

[108] Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. М.: Просвещение. 1940. 704 с.

Терещенко, М. М. Поташник и др.) рассматривают как работу с людьми, влияние на каждого члена организации и его поддержку, раскрытие в сотрудниках творческого потенциала и заинтересованности в профессиональной деятельности для достижения общих целей организации.

Руководитель – это всегда центральная фигура в коллективе, от его этического поведения зависят психологический климат в команде, интересы и мотивация сотрудников к профессиональной деятельности. Профессиональная этика наравне с профессионализмом, качеством управленческой деятельности, предполагает сложившийся характер взаимоотношений между руководителем и коллегами, используемые принципы этих взаимоотношений, ситуации морального выбора. В характере командной работы, распространенном в западных компаниях, зачастую присутствуют дружеские, искренние отношения в противовес формальным. Главная роль в построении командного стиля работы подразделения принадлежит руководителю организации.

Умение руководителя работать с людьми – это умение, прежде всего, управлять собой, своими эмоциями, владеть тайм-менеджментом, располагать к себе сотрудников, быть убедительным, больше говорить «мы» вместо «я». Нравственно-этический компонент руководителя предполагает умение и желание отмечать каждое начинание или успех сотрудника, умение использовать профессионализм и компетентность своих подчиненных для эффективности и формирования положительного имиджа организации, признание собственных ошибок в руководстве и т. д. Этическая культура руководителя определяет уровень его коммуникабельности, является условием успешного создания командного стиля руководства.

Наиболее важные профессиональные качества личности руководителя продемонстрирован в следующей Таблице 1.

Таблица 1

Компонентный состав кросс-функциональной компетентности руководителя и ее показатели

Компоненты	Показатели
Командно-коммуникабельный	– командное взаимодействие; – делегирование полномочий; – активность при принятии решений; – усиление самоуправления; – умение создавать командный дух; – эффективные поведенческие модели; – учет принципа равноправия и демократии; – возможность участвовать в процессе выработки и принятии коллективных решений; – умение находить подход к сотрудникам; – умение улаживать конфликты любой сложности, строить благожелательные отношения; – умение находить ответы на сложные вопросы; – умение компетентно и просто излагать собственную позицию; – способность грамотно выбирать определенную стилистическую окраску и тон речи; – умение поддерживать интерес и внимание.
Дивергентно-вариативный	– проявление дивергентного познания; – способность генерировать множество решений; – активное использование метода творческого мышления, – способность к дивергентному управлению; – способность быстро принимать решения, действовать в ситуации неопределенности и видеть множественные варианты разрешения проблемы; – способность к созданию оригинальных материальных и духовных ценностей; – лидерство в поиске путей и внедрения инновационных технологий; – способность к поиску и применению на практике оригинальных, творческих решений; – поиск креативных, инновационных механизмов и методов, разнообразных оригинальных маркетинговых ходов и идей, инновационных инструментов и продвинутых ИКТ.
Эмпатийно-рефлексивный	– способность к самоанализу;

	– способность к размышлению над уже осуществленными действиями; – проявление эмоционального интеллекта; – умение заинтересовать сотрудников в постановке и достижении сложных производственных задач; – способность к управленческой рефлексии; – способность к адекватному анализу перспективы развития организации; – способность к самопознанию, целеполаганию, интеллектуальному труду и креативности.
Нравственно-этический	– этическое отношение к подчиненным; – создание благоприятного климата; – честность и ответственность; – внимание и забота; – умение использовать поощрения и нарекания; – учет интересов сотрудников к профессиональной деятельности; – тайм-менеджмент; – эмпатия; – умение использовать компетентность подчиненных для эффективности и формирования положительного имиджа организации.

С помощью уровневого подхода нами были выделены уровни и показатели сформированности кросс-функциональной компетентности руководителя – высокий, средний и низкий[109].

- *Нравственно-этический компонент*

Высокий уровень. Руководитель проявляет высокое этическое отношение к подчиненным, стремится к созданию благоприятного климата; проявляет честность, высокую ответственность руководства в отношениях; обращает активное внимание и глубокую терпимость к служащим, стремится к сокращению дистанции, исключению ситуаций, вызывающих потребность использовать административные санкции; глубоко осознает, что главный объект руководителя – человек, создающий материальные и духовные ценности; демонстрирует умение работать с людьми, раскрывает в

[109] Поташник М. М. Как оптимизировать процесс воспитания / М. М. Поташник. М.: Знание. 1984. 80 с.

сотрудниках высокий творческий потенциал и активную заинтересованность в профессиональной деятельности для достижения общих целей организации.

Средний уровень. Руководитель часто демонстрирует нравственное отношение к подчиненным, стремится к созданию нормального производственного климата; достаточно честен, демонстрирует ответственность в отношениях; обращает внимание и достаточную терпимость своим служащим, так как проявление внимания и заботы – это путь к взаимопониманию, сокращению дистанции, исключению ситуаций, вызывающих потребность руководителя использовать административные санкции; чаще всего осознает то, что главный его объект – это человек, создающий материальные и духовные ценности; не всегда есть понимание, как работать с людьми, в отдельных случаях, когда есть необходимость, пытается раскрыть в сотрудниках творческий потенциал и заинтересованность в профессиональной деятельности для достижения общих целей организации.

Низкий уровень. Руководитель часто безнравственен, выделяет отдельных сотрудников в коллективе, не стремится к созданию нормального психологического климата; безответственен в отношениях со своими сотрудниками, клиентами, контрагентами, акционерами; не терпим к своим служащим; не осознает то, что главный его объект – это человек, создающий материальные и духовные ценности; не понимает, как работать с людьми, не пытается раскрыть в сотрудниках творческий потенциал и заинтересованность в профессиональной деятельности для достижения общих целей организации.

- *Командно-коммуникабельный компонент*

Высокий уровень. Руководитель проявляет высокое доверие и активно сотрудничает с коллективом; активно призывает к отношениям в рамках взаимовыручки, к принципам командного взаимодействия; энергично стремится к пониманию единства и сплоченности интересов сотрудников и

интересов руководства; старается руководить на принципе делегирования полномочий; охотно делегирует полномочия сотрудникам компании; демонстрирует высокую активность при принятии решений, стремится к взаимозаменяемости и взаимопомощи, разработке общих целей и ценностей, коллективной и персональной ответственности за общие результаты; стремится к усилению самоуправления среди подчиненных; всеми усилиями и методами старается создавать командный дух в организации; активно привлекает сотрудников к выработке общих корпоративных ценностей, традиций, неформального общения, коллективного отдыха, общего чувства сплоченности; демонстрирует собственную командность, выраженную через высокий уровень коммуникабельности, через активное стремление к созданию общей корпоративной культуры, предполагающей постоянные улучшения и совершенствование организации.

Средний уровень. Руководитель демонстрирует осторожное доверие и слабо сотрудничает с коллективом; в особых случаях призывает к отношениям в рамках взаимовыручки, к принципам командного взаимодействия; не всегда проявляет стремление к пониманию единства и сплоченности интересов сотрудников и интересов руководства; не всегда руководит на принципе делегирования полномочий; неохотно делегирует свои полномочия сотрудникам компании; не демонстрирует постоянную активность при принятии решений; только в отдельных ситуациях идет на усиление самоуправления среди подчиненных; не считает важным создание командного духа в организации; не часто привлекает сотрудников к выработке общих корпоративных ценностей.

Низкий уровень. Руководитель не доверяет сотрудникам, старается руководить единолично, демонстрирует недоверие к подчиненным и слабо сотрудничает с коллективом; не фокусирует сотрудников на отношениях в рамках взаимовыручки, на принципах командного взаимодействия; не проявляет стремление к пониманию единства и сплоченности интересов сотрудников и интересов руководства; в менеджменте отсутствует принцип

делегирования полномочий; не демонстрирует активность при принятии решений, не стремится к взаимозаменяемости и взаимопомощи, разработке общих целей и ценностей, коллективной и персональной ответственности за общие результаты; не одобряет самоуправление среди подчиненных; не считает важным создание командного духа в организации; не привлекает сотрудников к выработке общих корпоративных ценностей, традиций, неформального общения; не считает важным организовывать коллективный отдых, выработку общего чувства сплоченности; не обладает командными качествами, выраженными через уровень коммуникабельности, через стремление к созданию общей корпоративной культуры, предполагающей постоянные улучшения и совершенствование организации.

- *Эмпатийно-рефлексивный*

Высокий уровень. Руководитель демонстрирует высокую способность к самоанализу; глубокое понимание людей и умение ставить себя на место другого; глубокий анализ продуктов собственной деятельности; активное стремление к размышлению над уже осуществленными действиями; обладает высоким уровнем социального интеллекта, социальной рефлексии; способен заинтересовать сотрудников в постановке и достижении сложных производственных задач, убедить их в реальности достижения поставленных целей; проявляет высокую способность к управленческой рефлексии, отчетливо понимает эмоциональное, душевное состояние своих подчиненных; хорошо анализирует принимаемые решения, поведение сотрудников в организации, деятельность организации в целом и собственные действия с целью развития предприятия; демонстрирует высокую способность к адекватному анализу перспективы развития организации, а также способность к самопознанию и саморегуляции своей жизнедеятельности, целеполаганию, интеллектуальному труду и креативности.

Средний уровень. Руководитель демонстрирует относительную способность к самоанализу; способен к анализу продуктов собственной

деятельности и их осознанию, переосмыслению; стремится к размышлению над уже осуществленными действиями, которые нельзя вернуть, но можно откорректировать в случае повторения подобных проблем или профессиональных ситуаций; дает оценку своей деятельности, что позволяет в дальнейшем принимать более взвешенные решения; обладает хорошим уровнем социального интеллекта, социальной рефлексии; способен заинтересовать сотрудников в постановке и достижении сложных производственных задач; проявляет хорошую способность к управленческой рефлексии, отчетливо понимает эмоциональное, душевное состояние своих подчиненных; хорошо анализирует принимаемые решения, поведение сотрудников в организации, деятельность организации в целом; демонстрирует достаточную способность к адекватному анализу перспективы развития организации, а также способность к самопознанию и саморегуляции своей жизнедеятельности, целеполаганию, интеллектуальному труду и креативности.

Низкий уровень. Руководитель не обладает способностью к самоанализу; не понимает людей, не всегда умеет поставить себя на место другого; не способен к анализу продуктов собственной деятельности и их осознанию, переосмыслению; не желает стремиться к размышлению над уже осуществленными действиями; не обладает способностью дать оценку своей деятельности, что не позволяет в дальнейшем принимать более взвешенные решения; не обладает социальным интеллектом, социальной рефлексией; не способен заинтересовать сотрудников в постановке и достижении сложных производственных задач; не проявляет способность к управленческой рефлексии, не понимает эмоциональное, душевное состояние своих подчиненных; не способен анализировать принимаемые решения, поведение сотрудников в организации, деятельность в организации в целом и собственные акты с целью развития предприятия; не демонстрирует достаточную способность к адекватному анализу перспективы развития организации, а также не способен к самопознанию и саморегуляции своей

жизнедеятельности, целеполаганию, интеллектуальному труду и креативности.

- *Дивергентно-вариативный компонент*

Высокий уровень. Руководитель проявляет дивергентное мышление, высокую способность к стратегии генерирования множества решений в противовес одной единственной задаче, показывает активное использование метода творческого мышления, суть которого в поиске множества решений одной и той же проблемы; демонстрирует высокую способность к дивергентному управлению, называемому «вариативным», предусматривающим варьирование в принятии и решении проблем в зависимости от ситуации; способен очень быстро принимать решения, действовать в ситуации неопределенности и видеть множественные варианты разрешения проблемы; способен к созданию самых оригинальных материальных и духовных ценностей; способен к командным действиям лидера в поиске путей и внедрения инновационных технологий, ориентированных на разрешение поставленных задач компании; способен к активному поиску и применению на практике оригинальных, нестандартных творческих решений, управленческих новшеств, разработок управленческой науки, дающих множество вариантов организации быть конкурентоспособной на рынке предоставляемых услуг; руководитель постоянно находится в поиске креативных, инновационных механизмов и методов, разнообразных оригинальных маркетинговых ходов и идей, инновационных инструментов и продвинутых ИКТ; показывает высокую способность к использованию инновационного инструментария в деятельности организации и креативного подхода, оперативности по разработке и количеству идей, генерируемых за единицу времени; обладает высокой чувствительностью к инновациям и новшествам, всегда является первым в деле их внедрения на практике, решает в первую очередь актуальные коллективные задачи, открывающие беспроигрышную перспективу организации.

Средний уровень. Руководитель способен к дивергентному мышлению, демонстрирует хорошую способность к стратегии генерирования множества решений в противовес одной единственной задаче, показывает использование метода творческого мышления, суть которого в поиске множества решений одной и той же проблемы; демонстрирует хорошую способность к дивергентному управлению; способен к созданию оригинальных материальных и духовных ценностей, к командным действиям лидера в поиске путей и внедрения инновационных технологий, ориентированных на разрешение поставленных задач компании; способен к поиску и применению на практике оригинальных, нестандартных творческих решений, управленческих новшеств, разработок управленческой науки, дающих множество вариантов организации быть конкурентоспособной на рынке предоставляемых услуг; пытается искать креативные, инновационные механизмы и методы, разнообразные оригинальные маркетинговые ходы и идеи, инновационные инструменты и продвинутые ИКТ; показывает хорошую способность к использованию инновационного инструментария в деятельности организации и креативного подхода, оперативности по разработке и количеству идей, генерируемых за единицу времени; обладает достаточной чувствительностью к инновациям и новшествам, является инициатором в деле их внедрения на практике, часто решает в первую очередь актуальные коллективные задачи, открывающие беспроигрышную перспективу организации[110].

Низкий уровень. Руководитель не способен к дивергентному мышлению, не способен к стратегии генерирования множества решений в противовес одной единственной задаче, не показывает использование метода творческого мышления, суть которого в поиске множества решений одной и той же проблемы; не демонстрирует хорошую способность к дивергентному управлению, предусматривающему варьирование в принятии и решении

[110] Василишин Н. Н. Педагогические условия совершенствования управленческих решений менеджера образования в рыночных отношениях: Ростов-на-Дону. 2002. 190 с.

проблем в зависимости от ситуации; не способен принимать решения и действовать в ситуации неопределенности и видеть множественные варианты разрешения проблемы; не способен к созданию оригинальных материальных и духовных ценностей, к командным действиям лидера в поиске путей и внедрения инновационных технологий, ориентированных на разрешение поставленных задач компании; не осуществляет поиск оригинальных, нестандартных творческих решений, управленческих новшеств, разработок управленческой науки, дающих множество вариантов организации быть конкурентоспособной на рынке предоставляемых услуг; не пытается искать креативные, инновационные механизмы и методы, разнообразные оригинальные маркетинговые ходы и идеи, инновационные инструменты и продвинутые ИКТ; не показывает способность к использованию инновационного инструментария в деятельности организации и креативного подхода, оперативность по разработке и количеству идей, генерируемых за единицу времени; не обладает достаточной чувствительностью к инновациям и новшествам, не является инициатором в деле их внедрения на практике, не стремится к решению актуальных коллективных задач, открывающих беспроигрышную перспективу организации.

Таким образом, выявленные принципы интеграции личностно-профессиональных качеств менеджера в процессе развития его способности решения кросс-функциональных задач и проведенный анализ структурирования кросс-функциональной компетентности продемонстрировали необходимость такой синергии и единения, так как взаимообусловленность представленных личностных характеристик способна поднять на новый качественный уровень управленческий потенциал руководителя. Развитие кросс-функциональной компетентности руководителя позволяет устранить одну из главных причин слабости отечественной модели управления, и позволяет сместить акцент в сторону прикладного характера профессиональной переподготовки менеджеров,

внедрения практических механизмов и инновационных технологий, обеспечивающих оптимальное решение управленческих и организационных задач. Интеграция и структурирование кросс-функциональной компетентности руководителя, его способности решать кросс-функциональные задачи рассматривается нами как процесс, обусловленный состоянием связанности, соединения отдельных частей данной способности и ее отдельных компетенций в единое целое, порождающее новые характеристики личности управленца, способного осуществлять кросс-функциональный менеджмент.

Все вышеизложенное позволило смоделировать процесс формирования кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО, представляя его целостно и последовательно, исключая любые противоречия менеджмента на практике.

1.4. Модель формирования кросс-функциональной компетентности современного руководителя в системе ДПО

Иерархичность и разновидность всех теоретико-методических и методологических элементов, участвующих в формировании кросс-функциональной компетентности руководителей, требуют четкой систематизации. Моделирование процессов совершенствования описывает и конкретизирует логическую взаимосвязь всех важных элементов, участвующих в самом процессе от его начала и до конца, при этом оно может быть выполнено в отношении как всех аспектов управления организацией, так и его отдельных уровней. Моделирование формирования кросс-функциональной компетентности руководителя крупной компании усложняется большим числом кросс-функциональных связей[111].

[111] Бушуева Н. С., Хрутьба В. А., Филатов А. С. Модель формирования кросс-функциональной команды для управления социальными проектами в быстрорастущей организации. Управление проектами, системный анализ и логистика. Киров: НТУ. 2015. Вып. 15. С. 25–35.

Моделирование позволяет изучить необходимый процесс формирования компетентности через специфические особенности:

1) использование моделирования как метода изучения процесса позволяет увидеть различные элементы, а также установить связь между ними;
2) моделирование позволяет определить ключевые элементы процесса ещё до его осуществления (в рамках такого моделирования осуществляется поиск отрицательных сторон процесса и их ликвидация или ослабление).

Ключевой опцией, на которой следует сделать упор при рассмотрении данной деятельности, является увеличение показателя ценности процессов, снижения временных и энергозатрат. Это достигается за счет выполнения ряда функциональных целей.

Во-первых, моделирование – это способ описать процессы. На каждом этапе можно отследить, какие существенные преобразования происходят с учетом внедрения отдельных элементов. С начала и до конца можно выверить четкий план, который определит, какие корректировки следует вносить на последующем этапе.

Во-вторых, моделирование дает возможность нормализировать процессы. Моделирование бизнес-процессов задает правила выполнения процессов, то есть определяет то, каким образом они должны быть выполнены. Если следовать установленным в моделях правилам, руководящим указаниям или требованиям, то можно достичь желаемой производительности процессов.

В-третьих, устанавливаются контакты между процессами и их внутренняя и внешняя взаимосвязь. Моделирование есть инструмент, созданный для установления конкретной связи между процессами и формулированием условий, которым они должны соответствовать.

Отметим, что любой вид моделирования кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО подразумевает наличие следующих ключевых компонентов[112]:

- мотивация;
- целеполагание;
- информационная основа деятельности;
- прогнозирование результатов деятельности;
- принятие решений;
- планирование;
- программирование;
- контроль;
- коррекция;
- совокупность исполнительских действий.

Модель формирования кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО обычно включает в себя следующие элементы:

- Целевой;
- Содержательный;
- Процессуальный;
- Оценочно-результативный.

В рамках этапов моделирования у руководителя формируются ценнейшие навыки через следующие процессы[113]:

1) процесс овладения знаниями, в рамках которого формируется ценностная установка на личностное знание, на развитие понимания себя и

[112] Бушуева Н. С., Хрутьба В. А., Филатов А. С. Модель формирования кросс-функциональной команды для управления социальными проектами в быстрорастущей организации. Управление проектами, системный анализ и логистика. Киров: НТУ. 2015. Вып. 15. С. 25–35.

[113] Бушуева Н. С., Хрутьба В. А., Филатов А. С. Модель формирования кросс-функциональной команды для управления социальными проектами в быстрорастущей организации. Управление проектами, системный анализ и логистика. Киров: НТУ. 2015. Вып. 15. С. 25–35.

окружающих (во многом данная установка связана с эмпатией, но не подразумевает лишь понимание чувств и эмоций);

2) процесс деятельности: здесь у руководителя формируется система ценностей, позволяющих ему использовать модель поведения «сотрудничество»;
3) сопереживание, в рамках которого развиваются эмпатийные стороны личности руководителя;
4) анализ, позволяющий руководителю овладевать навыками рефлексии.

Этапы, на которые разделяется моделирование процессов, могут быть классифицированы следующим образом:

- Выявление процессов и построение исходной модели «как есть». Чтобы оптимизировать процесс коммуникации, требуется определить, как он проходит на данном этапе внедрения системы. Чтобы процесс изменился в лучшую сторону, необходимо проанализировать его и определить границы его влияния, из каких элементов он состоит, а также определить иные данные, требуемые для составления наиболее полноценной картины протекания процесса.
- Пересмотр, анализ и уточнение исходной модели. Этот этап предполагает пересмотр противоречий и повторяющихся действий, не приносящих весомых результатов; ограничивающих факторов, не дающих раскрыть потенциал процесса, и суть того, в чем состоит их связь. На основе этого формируется точка зрения, объясняющая как должен измениться процесс. Результат данного этапа есть сформированная окончательная форма модели «как есть».
- Разработка модели «как должно быть». После прохождения оценивающего этапа, который направлен на аналитическую форму познания, требуется разработать тот вариант процесса, который является желаемым для субъекта и компании. Такая форма запланированного состояния процесса в соответствии с данной методологией носит название «как должно быть». Его название может отличаться, однако без

реализации данного принципа моделирование процессов существовать не может. Взгляд в будущее, а именно на процесс в новой преобразованной форме, позволяет представить необходимые улучшения.

– Тестирование и применение модели «как должно быть». Если для составления оптимальной модели процессов требуется предварительный анализ, то для данного этапа важно иметь осознанный предполагаемый вариант модели. На этом этапе разработанная модель апробируется на практике в функционирующей организации. Она дорабатывается по мере необходимости.
– Улучшение модели «как должно быть». Каждый этап разработки процессов в силу своей специфики так или иначе подлежит модификации и совершенствованию. Модели процессов ввиду возникновения в этом необходимости подлежат анализу и внедрению улучшений. Эта стадия моделирования связана с постоянным улучшением процессов и улучшением модели.

Выбор вида моделирования ограничивается некоторыми вариантами, которые различаются теми или иными характерологическими свойствами.

Функциональное моделирование. Этот вид моделирования подразумевает описание процессов в виде взаимосвязанных, четко структурированных функций. При этом строгая временная последовательность функций, в том виде, как она существует в реальных процессах, не обязательна[114].

Объектное моделирование подразумевает описание процессов, как набора взаимодействующих объектов, то есть производственных единиц. Объектом является какой-либо предмет, преобразуемый в ходе выполнения процессов.

---

[114] Бушуева Н. С., Хрутьба В. А., Филатов А. С. Модель формирования кросс-функциональной команды для управления социальными проектами в быстрорастущей организации. Управление проектами, системный анализ и логистика. Киров: НТУ. 2015. Вып. 15. С. 25–35.

Классификация моделирования на виды осуществляется для того, чтобы упростить работу и сфокусировать внимание на тех или иных характеристиках процесса. При этом для одного и того же процесса могут быть применены различные виды моделирования. Это позволяет работать с одним видом моделей независимо от других.

В рамках первичного оценивания компетентности руководителя рассматривается ряд направленных мер, обнаруживающих неэффективные методы управления. Вместе с этим термин «компетенция» должен рассматриваться как набор важнейших навыков, психофизических способностей и личностных характеристик, имеющих прямое значение для ведения трудовой деятельности и выполнения каждодневных задач, а «компетентность» – системный набор профессионально значимых компетенций. Верификация критериев оценки трудовой деятельности происходит на основе стандартов и требований, предъявляемых к руководителю, многие из которых имеют поведенческий характер. Они определяются в анализе работы руководителя и проявлении лидерских качеств. Это также выявляется путем прохождения специального тестирования.

Нами была разработана модель формирования кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО (Рис. 10). Процесс моделирования кросс-функциональной компетентности (КФК), включает в себя 7 ключевых блоков – целевой, нормативно-стандартный, теоретико-методологический, сегментный, содержательно-технологический, диангностический, результативный.

1. Целевой блок определяет цель развития кросс-функциональной компетентности руководителя в системе дополнительного профессионального образования – разработка и совершенствование технологических ресурсов и комплекса инновационных технологий для результативного формирования кросс-функциональной компетентности у современных руководителей в рамках дополнительного профессионального

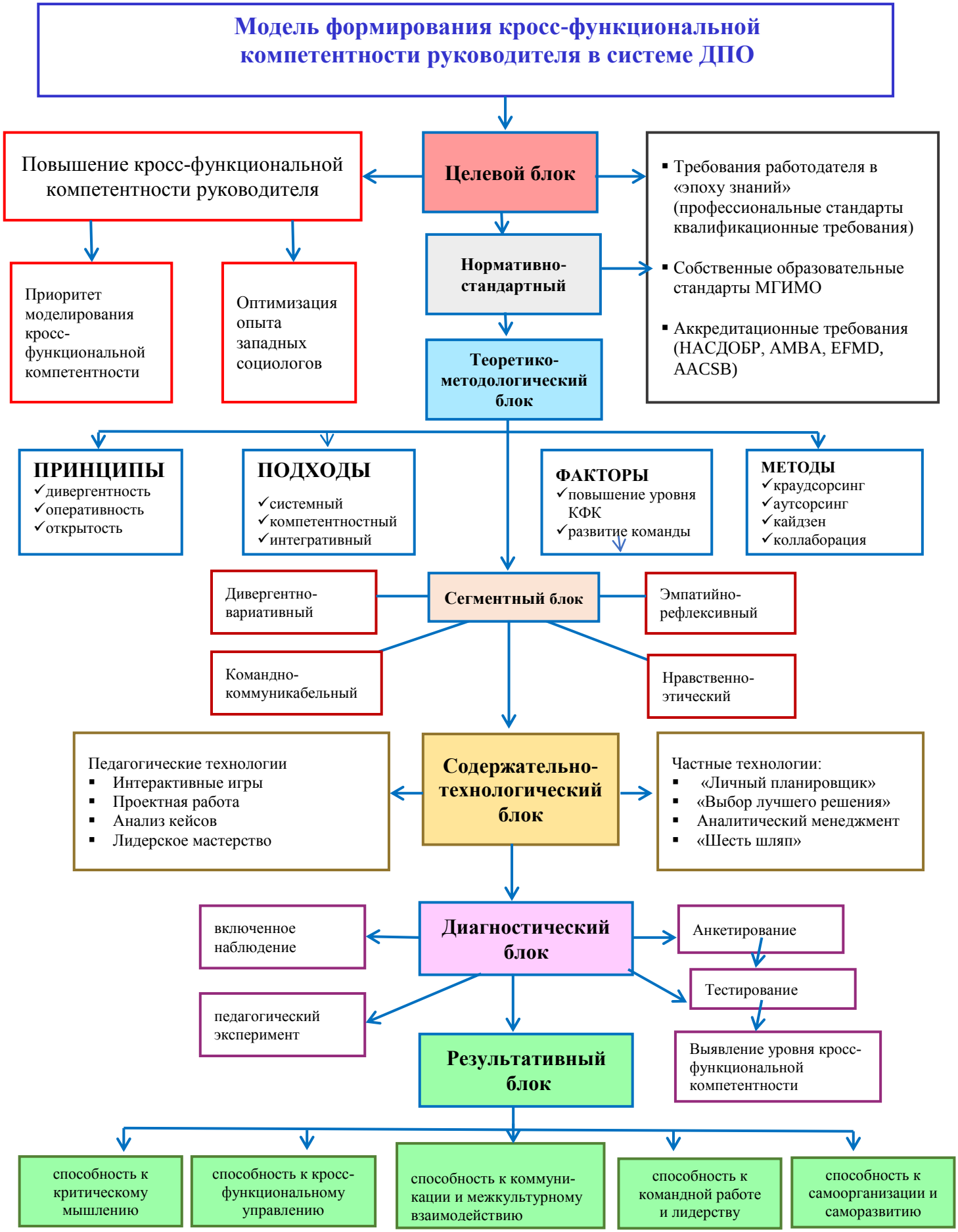


Рис. 10. Модель формирования кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО

образования. Данный этап предполагает не только определение целевой направленности, но и определение кросс-функционального моделирования как решающего фактора эффективности работы руководителя в команде, а также оптимизацию опыта социологов западных стран, разработавших стратегии повышения эффективности КФК руководителей.

2. Нормативно-стандартный блок. С целевым блоком тесно связан нормативно-стандартный блок, отсылающий нас к нормативно-правовой базе профессионального образования:

- квалификационным требованиям, изложенным в профессиональных стандарта, которые соотносятся с требованиями работодателей;
- собственным образовательным стандартам МГИМО (Федеральным государственным образовательным стандартам для иных образовательных организаций);
- требованиям, предъявляемым при аккредитации бизнес-школ.

3. Теоретико-методологический блок. Вне зависимости от выбора целевой направленности, процесс моделирования не обходится без определения теоретико-методологической базы, на основе которой будет формироваться кросс-функциональная компетентность: подходов, принципов, факторов и методов, представленных в теоретико-методологическом блоке.

- *Подходы*

Формирование кросс-функциональной компетентности происходит на основе, в первую очередь, *системного* и *компетентностного подходов*, указывающих на системность подготовки с опорой на профессионально значимые компетенции, обеспечивающие формирование кросс-функциональной компетентности.

Еще одним фактором, способствующим формированию кросс-функциональной компетентности современного руководителя, является использование *интегративного подхода*, опирающегося на интеграционные

процессы, происходящие в менеджменте, технологии и экономике производства

- *Принципы*

Теоретико-методический блок содержит в себе три основополагающих принципа формирования кросс-функциональной компетентности современного руководителя:

– дивергентность;
– оперативность;
– открытость.

- *Факторы*

Теоретико-методологический блок также включает *факторы* развития компании: повышение уровня КФК, развитие команды (в том числе, мотивация членов команды к работе). Данные два компонента определяют долгосрочную работоспособность модели.

- *Методы*

В теоретико-методологическом блоке модели указаны следующие методы повышения кросс-функциональной компетентности руководителя: краудсорсинг; аутосорсинг; кайдзен; коллаборация. (Специфика применения каждого из методов раскрыта во второй главе.)

4. Сегментный блок. На данном этапе формируются основные сегменты качеств руководителя. Важная особенность сегментного блока состоит в том, что он формирует навыки и компетенции направленно и постепенно, обеспечивая следующие компоненты развития руководителя:

- командно-коммуникабельный;
- дивергентно-вариативный;
- эмпатийно-рефлексивный;
- нравственно-этический.

Командно-коммуникабельный компонент формирует у руководителя способность открыто выражать свои идеи и мысли в условиях командного обсуждения.

Дивергентно-вариативный компонент позволяет руководителю выносить на обсуждение творческие идеи, представлять задачи и добиваться открытой дискуссии по ним.

Эмпатийно-рефлексивный компонент связан с формированием и развитием способностьи руководителя «читать между строк», то есть понимать чувства, эмоциональные состояния членов команды, предсказывать направление их мышления. Наибольшего успеха достигает тот руководитель, который умеет понимать своих подчиненных.

Нравственно-этический компонент является важной и дополняющей составляющей кросс-функциональной компетентности руководителя, в рамках которой обеспечивается здоровое межличностное общение, честность в принятии решений, взвешенность и терпимость.

5. Содержательно-технологический блок опирается на целый ряд компонентов – техник, технологий и моделей:

1. «Личный планировщик».
2. «Создание коллективного продукта» (Тимбилдинг).
3. Интерактивная модель «Темная комната» – пространственная среда, содержащая в себе различные сенсорные стимуляторы: аудиальные, визуальные и т. д..
4. Проектная модель «Выбор лучшего решения» – это программируемая модель, позволяющая выбрать наиболее оптимальное ситуативное решение.
5. Техники для управленцев К. Аргириса и М. Смита.
6. Техника «Аналитический менеджмент».
7. Модель анализа кейсов, в рамках которой команда коллективно ищет пути решения различных логических задач-проблем.
8. «Шесть шляп мышления» автора Эдварда де Боно. В рамках данной технологии происходит структурирование коллективного мышления.
9. Различные техники лидерского мастерства (авторов Т. Брайана и Ч. Питера).

Помимо этого, содержательно-технологический блок моделирования кросс-функциональной компетентности предполагает вынос руководителем на общее решение различных логических заданий, таких как:

- «Включайте наблюдение»;
- «Развивайте воображение»;
- «Моделируйте будущее»;
- «Оценивайте, тестируйте ситуацию».

6. Диагностический блок. Данный блок в рамках модели предлагает прохождение руководителем тестов, предполагающих оценку его/её лидерских качеств и психоэмоциональных характеристик. Сюда можно отнести такие тесты как:

- «Способность к лидерству»;
- «Организованный ли Вы человек?»;
- «Угрожает ли Вам стресс?»;
- «Пробивная сила»;
- «Корректность во взаимоотношениях»;
- «Приятно ли Вам общаться?»;
- «Наличие задатков стать хорошим руководителем»;
- «Умение вести беседу»;
- «Умение слушать»;
- «Оценка пригодности к работе предпринимателем» и т. д.

7. Результативный блок. Заключительный блок моделирования – результативный – основывается на суммарных итоговых заключениях всех предыдущих блоков и призван произвести повышение уровня кросс-функциональной компетентности.

Подводя итоги, необходимо отметить существенную долю направленности в построении процесса моделирования кросс-функциональной компетентности руководителя в ДПО. Формирование КФК происходит поэтапно, каждый этап произрастает из предыдущего. Важной

предпосылкой успешного формирования КФК является использование зарубежного социологического опыта, что продемонстрировано на примерах использования в структуре моделирования американских диагностических и тестовых систем.

Моделирование процессов в рамках формирования кросс-функциональной компетентности современного руководителя предполагало предварительную подготовку, в ходе которой требовалось определить, какие этапы будут выполнены в намеченной последовательности в процессе экспериментальной реализации основных положений разработанной модели.

Выводы по первой главе

В результате исследования теоретико-методологических основ формирования кросс-функциональной компетентности современного руководителя в системе ДПО в качестве основного концептуального продукта – кросс-функционального менеджмента

- *выделены* его главные производные: «кросс-функциональная компетентность современного руководителя»; «кросс-функциональное сотрудничество», «кросс-функциональные принципы», «кросс-функциональная команда»;
- *представлены* преимущества кросс-функционального взаимодействия как проявление синергетического эффекта и децентрализация процесса принятия решений.

Результаты кросс-функционального менеджмента находятся в плоскости проявления синергетического эффекта путем уменьшения бюрократии на всех этапах принятия решений; повышения производительности как труда и принятых решений, так и деятельности в целом, результативности мер, качества управления; минимизации затрат времени на всех этапах принятия решений; оптимизации ресурсов; повышения уровня технологичности, инновационности, креативности, уникальности и, тем самым, конкурентоспособности предприятия на рынке.

Осуществленный методологический анализ кросс-функциональности как комплекса системных мероприятий по управлению и принятию решений на примере западных и отечественных компаний позволил сделать вывод о

том, что кросс-функциональный менеджмент представляет собой ответ на усложнение социальной и экономической жизни современного общества, на усиление информационных потоков. Несмотря на адекватность кросс-функциональных принципов в отечественном и зарубежном управлении, ясно, что их применение ограничено в силу традиционности и ментальности определенных стран, формирующих собственную бизнес-среду. Интеграция личностно-профессиональных качеств менеджера в процессе формирования и развития его способности к решению кросс-функциональных задач продемонстрировала необходимость такого слияния и единения, так как взаимообусловленность представленных личностных характеристик способна поднять на новый качественный уровень управленческий потенциал современного руководителя.

ГЛАВА II
ВНЕДРЕНИЕ В ПРАКТИКУ СОДЕРЖАТЕЛЬНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ (НА ПРИМЕРЕ ШКОЛЫ БИЗНЕСА И МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МГИМО)

2.1. Системное описание поэтапной программы опытно-экспериментальной работы по формированию кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО

Теоретико-методологический анализ формирования кросс-функциональной компетентности руководителя, изложенный в первой главе, позволил дать содержательную характеристику кросс-функциональному менеджменту как комплексу системных мероприятий по управлению и принятию решений на примере западных и отечественных компаний; выявить подходы, определяющие ценностные характеристики кросс-функциональной компетентности руководителя, имеющие в основе продуктивные идеи, обусловливающие совокупность теоретических принципов и методологических предписаний. Представленные методологические подходы и принципы позволили также структурировать кросс-функциональную компетентность и смоделировать процесс формирования кросс-функциональной компетентности руководителя средствами инновационных технологий в системе ДПО.

Выявленные теоретические положения были проверены на практике в ходе реализации поэтапной программы опытно-экспериментальной работы по формированию кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО с целью выявления истинности или ложности теоретических выводов и доказательства эффективности внедренного содержательно-технологического комплекса.

Опытно-экспериментальная работа по внедрению технологического комплекса (КФК) предполагала решение следующих задач (через представленные в модели блоки):

- с учетом поставленной цели – выявление требований работодателя западных и отечественных компаний к руководителю: проследить на практике наличие у последнего сформированных профессиональных компетенций, необходимых для кросс-функционального менеджмента;
- на базе выявленных методологических подходов разработать комплекс диагностических методик, демонстрирующих уровень сформированной кросс-функциональной компетентности у слушателей ДПО;
- на основе структурирования кросс-функциональной компетентности, кросс-функциональных качеств и субкомпетенций осуществить внедрение модели и обеспечивающего ее содержательно-технологического комплекса, повышающих уровень кросс-функциональных способностей руководителя;
- с помощью сравнительного метода продемонстрировать результативную динамику процесса формирования кросс-функциональной компетентности с целью доказательства эффективности разработанной модели и внедренных технологий.

Реализация опытно-экспериментальной работы осуществлялось на базе Школы бизнеса и профессиональных компетенций МГИМО МИД России. На разных этапах, на протяжении 8 лет, в эксперименте приняли участие более 1,5 тысяч слушателей, составивших генеральную выборку исследования. В рамках предварительного анкетирования и тестирования были отобраны 150 слушателей, из числа которых были сформированы экспериментальная и контрольная группы.

Весь цикл опытно-экспериментального исследования составил 8 лет (2013-2021 гг.) и включал 4 этапа: предварительный, констатирующий, преобразующий и заключительный.

В ходе предварительного этапа опытно-экспериментальной работы (с 2013/2014 по 2017/2018 учебные годы) была осуществлена постановка проблемы, выражавшаяся через осознание неудовлетворенности в современном управленческом знании и менеджменте, и четко обозначены пробелы в профессиональной подготовке современного руководителя и его профессиональных компетенциях. Помимо этого, предварительный этап предполагал определение места наблюдения в общей программе исследования, постановку цели и задач. В качестве объекта наблюдения выступили слушатели Школы бизнеса и профессиональных компетенций МГИМО. Наблюдение за их поведением и высказываниями осуществлялись в ходе беседы, лекционных и семинарских занятий. В соответствии с поставленными задачами было определено место и время проведения наблюдения.

Цель данного этапа опытно-экспериментальной работы по формированию кросс-функциональной компетентности руководителя – с помощью диагностического инструментария зафиксировать наличие или отсутствие необходимых социально-психологических компетенций у слушателей.

В соответствии с целью были определены следующие задачи:

- наблюдение за слушателями в ходе занятий и фиксирование определённых качеств и профессиональных компетенций при выполнении определенных заданий;
- выявление наличия у слушателей многофункциональных профессиональных компетенций руководителя;
- фиксирование с помощью тестов определенного набора многофункциональных компетенций в зависимости от поставленных преподавателем задач.

В центре внимания исследователя на данном этапе опытно-экспериментальной работы было изучение многофункциональных социально-психологических качеств менеджера, его умения эффективно

взаимодействовать с другими людьми как ключевого фактора личного успеха и управленческой деятельности предприятия в целом. В результате опроса было выявлено следующее мнение слушателей: более 70% руководителей должны обладать знаниями о человеке; знание о своих подчиненных должны составлять до 85% от всех других профессиональных познаний успешного руководителя.

Также в ходе предварительного этапа был осуществлен анализ многофункциональных социально-психологических качеств и способностей руководителя, которые, по мнению слушателей, должны составлять основной образ руководителя. Наравне с этим, руководитель должен хорошо знать и самого себя, свои сильные и слабые стороны, профессиональные качества; он должен знать социально-психологические особенности своих подчиненных для выработки индивидуальных подходов; хорошо ориентироваться не только в деловых, но и жизненных ситуациях, знать и применять правила поведения в разных обстоятельствах, уметь гибко перестраиваться в изменившихся условиях – быть дивергентным в условиях неопределенности.

Среди тестов, направленных на решение поставленных задач на предварительном этапе, были использованы тесты Б. З. Зельдович, Н. М. Сперанской, М. И. Фаенсона: «Способность к лидерству»; «Организованный ли Вы человек?»; «Угрожает ли Вам стресс»; «Пробивная сила»; «Корректность во взаимоотношениях»; «Приятно ли с Вами общаться?»; «Наличие задатков стать хорошим руководителем», «Умение вести беседу»; «Умение слушать»; «Оценка пригодности к работе предпринимателем, менеджером», «Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»; «Удовлетворены ли Вы своей работой?», «Неэффективный руководитель»; «Каков Ваш авторитет?»; «Мотивация успеха»; «Оценка качеств менеджера»; «Командовать или подчиняться?»; «Насколько Вы

терпимы?»; «Умение вести переговоры», «Способность контролировать себя», «Ваш образ жизни и работы»[115] и т. д.

Обозначив на исследовательском (теоретическом) этапе комплекс качеств кросс-функциональной компетентности руководителя, мы решили использовать вышеуказанные тесты в ходе практикума, так как выявленные качества, которые предстояло исследовать на практике, и представленные диагностические тесты совпали по тематике и перечню личностных характеристик руководителя. Выбор тестов также определен их высокой эффективностью, зафиксированной применением данных тестов в многочисленных диссертациях по психологии и педагогике: подтверждена эффективность использования указанных тестов в виде опросников, интерактивных игр, рекомендательных упражнений, заданий на запоминание слов и порядковых номеров, выбор ситуаций, заданий из простых арифметических сложений.

Целью внедрения данного Практикума на предварительном этапе исследования стало обеспечение слушателей важным инструментом познания и самопознания. Предварительная анкета, включавшая основные вопросы (более 200) для слушателей, продемонстрировала, что подавляющая часть слушателей-менеджеров (70%) испытывала трудности разного характера: при оценке своих сотрудников, в ходе оценки результатов (позитивных/негативных) их деятельности и увольнении (76,7%), при планировании работ (44%), при делегировании полномочий (81,5%). Через путь самопознания, познание своих сотрудников, умение «читать» агентов и контрагентов, выявление управленческих проблем формировались профессиональные, деловые и личностные качества руководителя.

Оценка каждого качества слушателя осуществлялась несколькими привлеченными к исследованию экспертами (5-6), и представляла собой расчет среднеарифметической величины. Обобщенная оценка качеств

---

[115] Зельдович Б. З., Сперанская Н. М., Фаенсон М. И. Практический менеджмент. Учебное пособие. Глава 4. Тесты как инструмент самооценки и оценки менеджеров. М.: Изд-во МГУП, 2001. 196 с.

слушателя-менеджера высчитывалась как среднеарифметическая величина оценок всех качеств:

$$M = \frac{C}{K \times H},$$

где:

С – общая сумма баллов;

К – число оцениваемых качеств;

Н – число экспертов.

Полученные результаты представлены на Диаграмме 1.

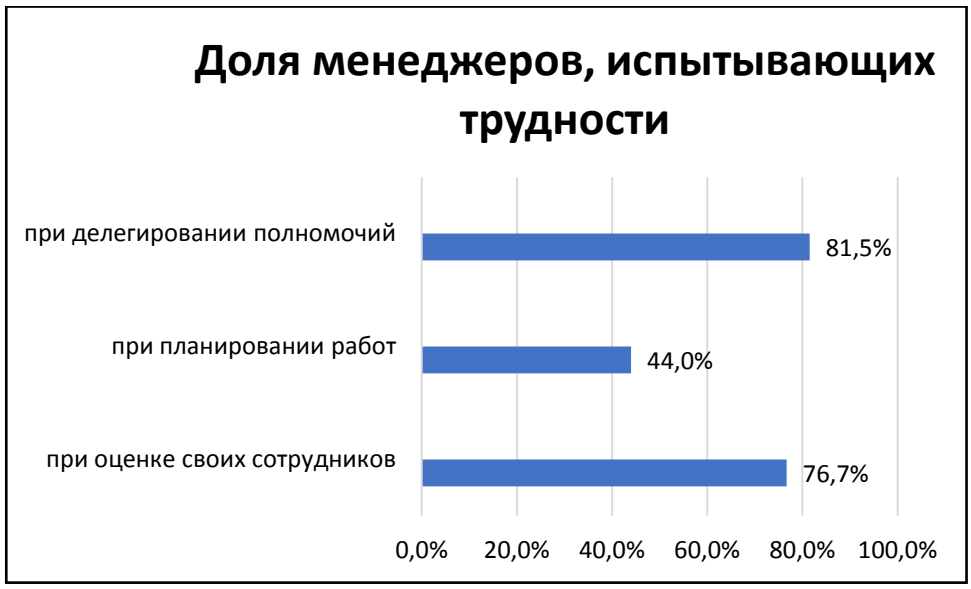


Диаграмма 1. Данные опроса руководителей, испытывающих трудности при оценке результатов деятельности сотрудников, делегировании полномочий, планировании работ

Относительно социально-психологических качеств менеджера были получены следующие более подробные данные:

- более 65,7% респондентов способны к лидерству, обладают даром убеждения, харизмой и способны увлечь за собой коллектив;
- 68% слушателей достаточно организованы, целеустремлены, систематически составляют план работы, придерживаются принципа «Что удалось сегодня хорошо, а что не очень?», способны к саморефлексии.

В рамках вопросов на тему «Угрожает ли Вам стресс?» было выявлено до 57% слушателей, полагающих, что им стресс угрожает. В мире менеджмента часто пользуются выражением «пробивная сила», «пробивной руководитель», поскольку данное качество обеспечивает руководителям возможность реализовать свои идеи, цели и планы. Обладание данным качеством продемонстрировали 42% слушателей, оставшиеся 58% респондентов отнесли себя к прирожденным дипломатам, умеющим контролировать свои поступки и придерживающихся принципа: «локти» – не всегда лучшее средство, равно как и «хождение по трупам». Иными словами, 58% слушателей не ставили перед собой запредельных, чрезвычайных задач, а предпочитали идти к намеченной цели спокойно, последовательно, без надрыва. Как следует из ответов и подсчетов баллов, этим слушателям не всегда хватало уверенности в себе, однако им удалось многого добиться (Диаграмма 2).



Диаграмма 2. Данные опроса руководителей, способных к рефлексии

В рамках анализа социально-психологических свойств слушателей было также интересно понять, может ли флегматичный, нерешительный, достаточно неторопливый человек оказаться хорошим руководителем. С помощью теста «Корректность во взаимоотношениях» мы попытались определить, достаточно ли наши слушатели корректны в отношениях со

своими сотрудниками и легко ли сотрудникам общаться с ними. Например, вариантами ответов на вопрос: «Как вы ведете себя в критической ситуации?» стали следующие: а) сохраняете полное спокойствие; б) испытываете внутреннее кипение; в) теряете самообладание. Или: «Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола что-либо?». Варианты ответов: а) выдадите ему «по первое число»; б) заставите вернуть; в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь. Данный тест также преследовал цель выявить уровень агрессивности, поэтому были и такие вопросы: «Как вы себя поведете, если вашего ребенка обидели в школе?» Ответы: а) поговорите с учителями; б) устроите скандал родителям «малолетних преступников»; в) посоветуете ребенку дать сдачи обидчикам.

Результаты данного теста были ожидаемы, поскольку на основе анализа полученных результатов сформировалось понимание того, что «пробивать себе дорогу локтями» способны меньше половины опрошенных слушателей. Так, чрезвычайно миролюбивыми из 150 человек оказалось 76 респондентов, что составило 52,3%; умеренно агрессивными – 71 человек, что составило 46,3%. Остальных слушателей (3 человека) мы отнесли к недостаточно корректным во взаимоотношениях со своими подчиненными, что составило 1,4 % (см. Диаграмму 3).



Диаграмма 3. Результаты опроса руководителей. Тест «Корректность во взаимоотношениях»

Приведем пример сформированности социально-психологических качеств менеджера, зафиксированных на предварительном этапе с помощью теста «Приятно ли с Вами общаться?». Данный тест продемонстрировал, насколько слушатели общительны, насколько они приятные собеседники. Слушателям так же, как и в предыдущих тестах, нужно было ответить «Да/Нет» на вопросы, среди которых были следующие: Вы всегда можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком? Вы хороший оратор? Раздражаетесь ли вы, когда вас не слушают? Вы всегда внимательно слушаете собеседника? и т. д. Всего было задано 11 вопросов. Большинство слушателей оказались достаточно общительными личностями: слушатели, набравшие более 9 баллов, были отнесены к людям, приятным в общении – 79,3%; статус «не слишком общительного, но почти всегда внимательного собеседника» получили 19,2% опрошенных и только 1,5 % слушателей мы отнесли к «молчунам», из которых сложно вытянуть слово (Диаграмма 4).



Диаграмма 4. Результаты опроса руководителей. Тест «Приятно ли с Вами общаться?»

С помощью онлайн-тестирования слушателей, участвовавших в эксперименте на предварительном этапе, удалось выяснить эффективность внедренных с 2014 г. по 2020 г. Школой бизнеса и международных компетенций программ, нацеленных на развитие у слушателей социально-психологических качеств. Ответы руководителей компаний свидетельствовали о том, что трудности при выполнении профессиональных функций были значительно минимизированы: все еще испытывали трудности больше половины респондентов – 52%, снизив предварительную цифру на 18%. Так, при оценке работы своих сотрудников (позитивной/негативной), при анализе результатов их деятельности трудности были минимизированы у 54,7%, что ниже первоначальных показателей на 22%; при планировании работ – у 24,5%, здесь улучшение результатов на 19,5%; при делегировании полномочий – у 44,5%, что ниже на 37%, чем первоначальные данные (Диаграмма 5).

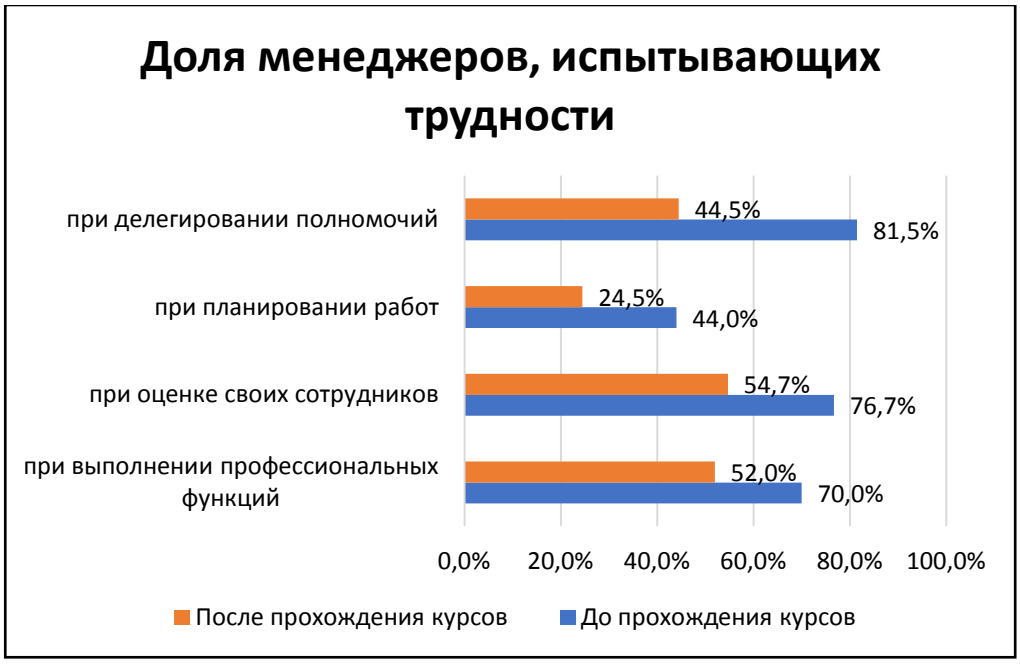


Диаграмма 5. Результаты опроса руководителей по проблеме ощущения ими трудностей при выполнении профессиональных функций

После проведения предварительного этапа и первичной постановки проблемы, мы перешли к констатирующему этапу программы опытно-экспериментальной работы. Здесь были определены задачи по развитию у

слушателей кросс-функциональной компетентности через уточнение современных требований к руководителю, изучение дополнительной научной литературы, коррекцию полученных данных. Результатом работы над литературным обзором собственного исследования и работ ученых по схожей проблематике, интерпретации полученных экспериментальных данных стало уточнение проблемы исследования и его гипотезы. Если на предварительном этапе речь шла о «многофункциональной» компетенции руководителя (термин был впоследствии заменен, а теоретическая база исследования доработана), теперь стало понятно, что исследуемые качества отражают содержание понятия «кросс-функциональная компетентность руководителя».

Возникновение новой задачи – развитие у слушателей кросс-функциональной компетентности, определившей новую цель второго этапа внедрения экспериментальной программы, – было обусловлено острой потребностью в профессиональной подготовке руководителей нового поколения, в научном переосмыслении концепций и технологий кросс-функционального менеджмента.

Сегодня руководитель находится в условиях постоянных локальных и глобальных изменений (пандемия Covid19), характеризуется высокой степенью неопределенности при принятии решений. Меняется состав руководителей, на смену приходят молодые менеджеры, возникают многофункциональные и кросс-функциональные задачи, создается «кадровый голод», от которого страдает управленческая система. Прежде поставленные задачи в управлении предприятием утрачивают свое значение или вообще исчезают, другие, напротив, трансформируются. Все это требует кардинальной перестройки профессиональной деятельности сотрудников. Возникает потребность в новых компетенциях и компетентности, основанных на принципе кросс-функциональности.

Осуществив анализ новых задач, стоящих перед руководителем, мы смоделировали процесс формирования кросс-функциональной

компетентности и предложили специальную программу, сопровождающуюся содержательно-технологическим комплексом. Узкая специализация руководителя ушла в прошлое. Чем шире кругозор руководителя, опыт и знания, наличие особенных профессиональных качеств и компетенций, тем более эффективен он в управлении организацией. Все перечисленное составляет основу кросс-функциональной компетентности руководителя, сформированность которой позволит ему значительно расширить управленческий кругозор, оптимизировать работу компании, максимально обеспечить занятость сотрудников.

Понимание кросс-функциональной компетентности, идет от двух терминов – «cross» и «функция» (лат. functio – исполнение, осуществление), означающих овладение специалистами различных подразделений «пересекающимися» профессиональными компетенциями с целью делегирования полномочий, обмена функциями в ходе исполнения заданий любой сложности и форс-мажорных ситуаций.

Если первой экспериментальной проблемой в ходе настоящего исследования было выявление и изучение социально-психологических качеств менеджера, его умения эффективно взаимодействовать с другими людьми как ключевого фактора личного успеха и управленческой деятельности предприятия в целом, то следующей экспериментальной проблемой стала проблема проверки наличия у слушателей кросс-функциональной компетентности.

Констатирующий этап внедрения модели предполагал решение следующих задач:

- подбор и выделение из общего числа слушателей (генеральной выборки) респондентов Экспериментальной и Контрольной групп (75 человек ЭГ + 75 человек КГ);
- подбор диагностического инструментария для определения начального уровня кросс-функциональной компетентности и каждого ее компонента.

Уровни сформированности кросс-функциональной компетентности руководителя выявлялись с помощью специально подобранного диагностического комплекса, используемого на предварительном этапе эксперимента: «Тесты как инструмент самооценки и оценки менеджеров»[116].

Структурирование кросс-функциональной компетентности, выявление блока кросс-функциональных качеств определили группу исследуемых компонентов – командно-коммуникабельный, эмпатийно-рефлексивный, дивергентно-творческий и нравственный-этический.

В рамках выявления уровня кросс-функциональной компетентности первым был исследован командно-коммуникабельный компонент, предполагающий наличие у менеджера:

- чувства доверия и сотрудничества, взаимовыручки, на принципах командного взаимодействия;
- способности распределять работу среди подчиненных, оставив себе только наиболее важные вопросы;
- понимания единства интересов сотрудников и интересов руководства;
- активности при принятии решений, стремления к взаимозаменяемости и взаимопомощи, разработке общих целей и ценностей, коллективной и персональной ответственности за общие результаты; усиление самоуправления;
- умения создавать командный дух в организации;
- способность к выработке общих корпоративных ценностей, традиций, неформального общения, коллективного отдыха, общего чувства сплоченности; командность, выраженная через высокий уровень коммуникабельности, стремление к созданию общей корпоративной культуры, предполагающей постоянные улучшения и совершенствование организации.

---

[116] Зельдович Б. З., Сперанская Н. М., Фаенсон М. И. Практический менеджмент. Учебное пособие. Глава 4. Тесты как инструмент самооценки и оценки менеджеров. М.: Изд-во МГУП, 2001. 196 с.

Для решения поставленной задачи мы использовали вопросы Теста № 25 «Оценка пригодности к работе менеджера» (Приложение 1). В результате подсчета итоговых баллов мы получили следующие данные.

Слушателей, которым был присвоен высокий уровень, оказалось 54,2% в ЭГ и 64,5% в КГ; средний уровень составил 33% в ЭГ и 31% в КГ; остальных мы отнесли к группе низкого уровня – 12,8% в ЭГ и 4,5% в КГ (Диаграмма 6).



Диаграмма 6. Уровень коммуникативных способностей по результатам теста «Оценка пригодности к работе менеджера»

Следующим компонентом кросс-функциональной компетентности, подвергшимся анализу с помощью диагностического инструментария, стал рефлексивно-аналитический компонент. Он включает способности менеджера к самоанализу, умению «обращения назад»; анализ руководителем собственной деятельности, переосмысление и размышление над уже предпринятыми шагами. Для выявления уровня данного компонента была использована методика «Определение уровня рефлексивности» В. В. Пономаревой с частично адаптированными в соответствии с целями и задачами исследования вопросами (Приложение 2).

Слушателей с высоким уровнем рефлексивно-аналитического компонента оказалось 52, 5% в ЭГ и 48,7% КГ; со средним уровнем - 38% в

ЭГ и 40,2% в КГ; низкий уровень рефлексивно-аналитических качеств кросс-функциональной компетентности показали 9,5% в ЭГ и 11,1% в КГ респондентов (Диаграмма 7).

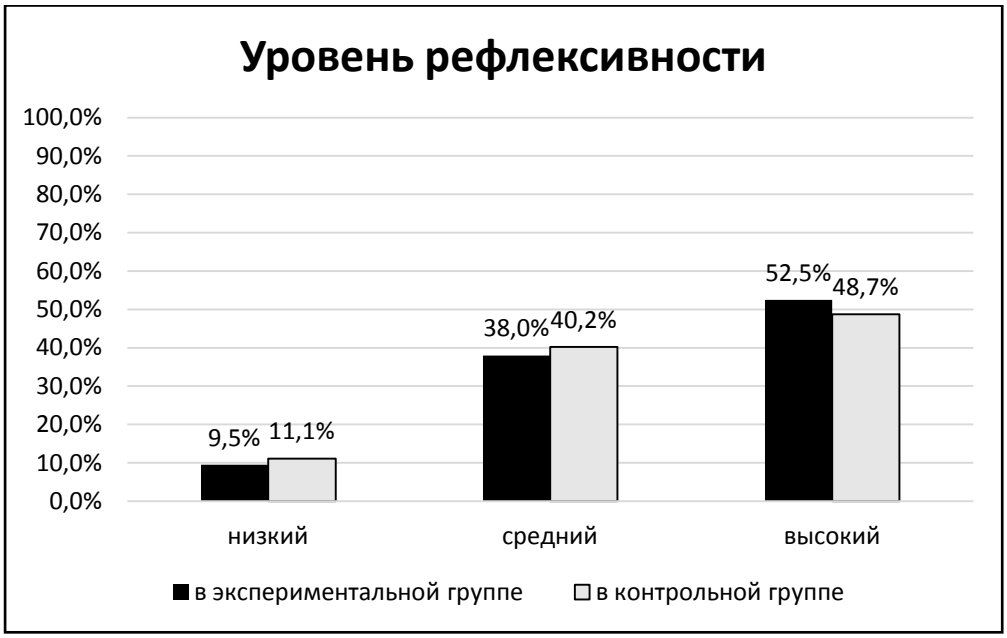


Диаграмма 7. Результаты опроса руководителей на наличие рефлексивных качеств

Одной из важных составляющих кросс-функциональной компетентности руководителя является дивергентно-креативный компонент, то есть креативные свойства и качества личности менеджера. Проявление дивергентно-креативного познания, дивергентного мышления, способности личности к стратегии генерирования множества решений в противовес одной единственной задаче – это то, что хотят видеть в современном управленце.

Респондентам был предложен опросник Е. П. Ильина «Определение креативного потенциала менеджеров» (Приложение 3).

Слушателей с высоким уровнем дивергентно-креативного потенциала оказалось более 71,5% в ЭГ и 76% в КГ; средний уровень продемонстрировали 22% в ЭГ и 20% в КГ; низкий уровень показали всего лишь 6,5% в ЭГ и 4% в КГ.

Характеризуя дивергентно-креативные качества и потенциал слушателей, необходимо отметить достаточно высокий уровень их сформированности у большого числа респондентов. Вместе с тем данные

показатели еще далеки от 100% результата (Диаграмма 8).

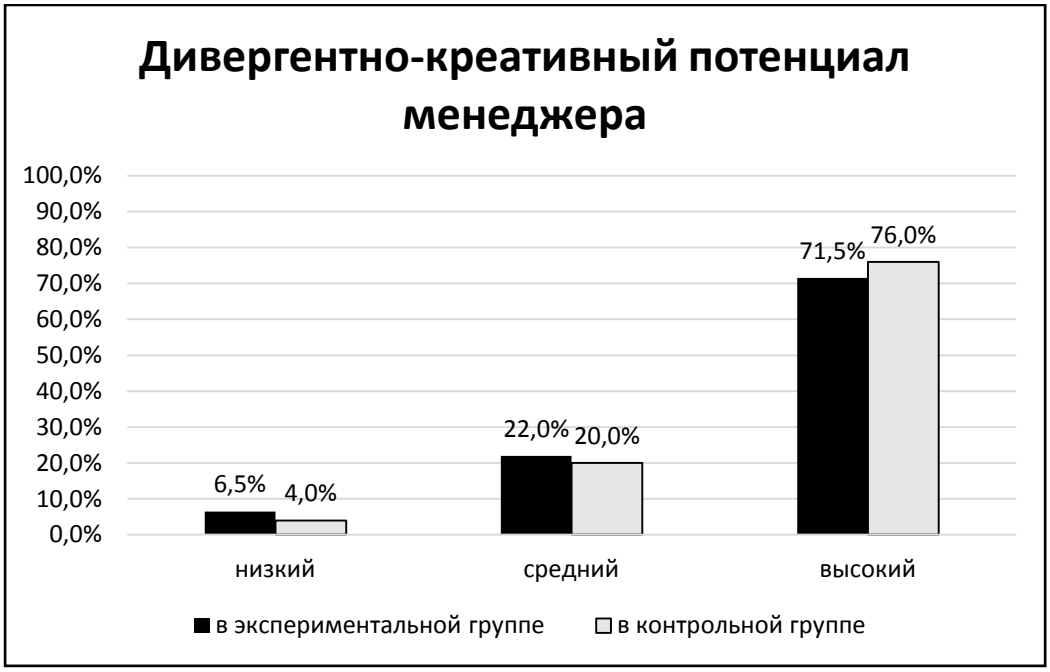


Диаграмма 8. Результаты опроса руководителей: владение дивергентно-креативными качествами

Наличие у слушателя нравственный-этических качеств предполагает проявление руководителем этичного отношения к подчиненным, стремления к созданию благоприятного климата в коллективе, честности, ответственности в отношениях со своими сотрудниками, клиентами, контрагентами, акционерами. Для выявления уровня сформированности данного компонента мы использовали Тест № 14 «Морально-этические качества менеджера» (Приложение 4).

Слушателей, набравших менее 13 баллов (с высоким уровнем нравственный-этического компонента) оказалось больше половины респондентов – 76,6% в ЭГ; немного больше их было в КГ – 78,2%. Слушателей со средним уровнем нравственно-этического компонента оказалось 18% в ЭГ и 14, 5% в КГ. Низкий уровень морально-этических качеств показали всего 5,4% в ЭГ и 7,3% в КГ (Диаграмма 9).

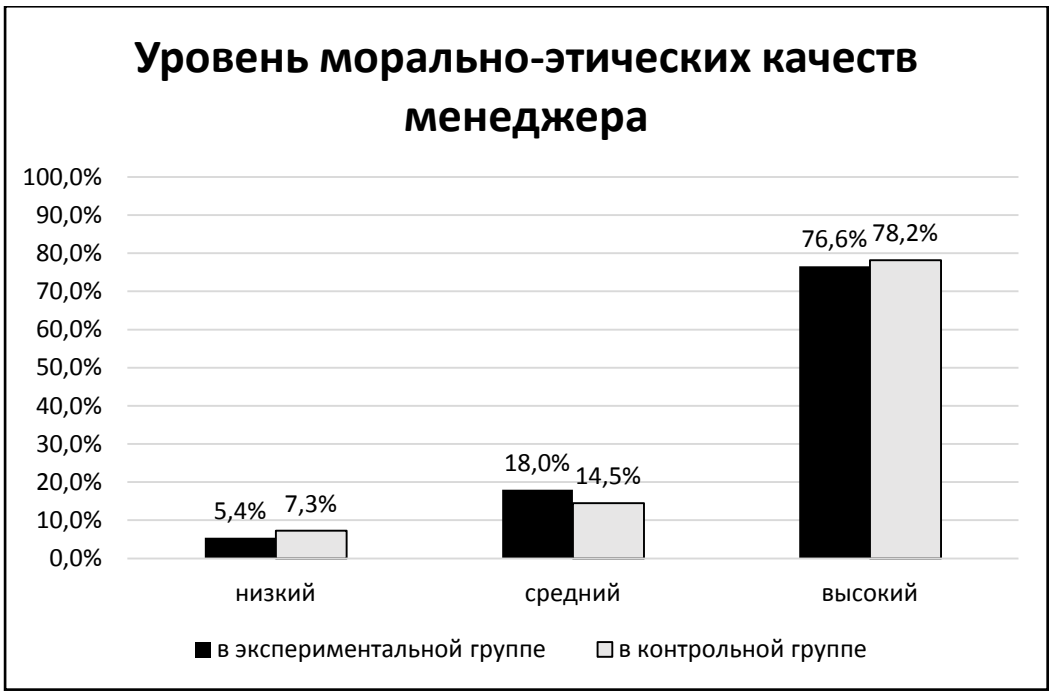


Диаграмма 9. Результаты опроса демонстрации руководителем морально-этических качеств

Полученные данные были упорядочены с помощью статистических таблиц и представлены в виде следующих результатов (Табл.2).

Таблица 2

Результаты сформированных уровней компонентов кросс-функциональной компетентности слушателей ЭГ и КГ на констатирующем этапе (2017-2018г.) от 100%

Уровни	Составляющие компоненты кросс-функциональной компетентности							
	Нравственно-этический		*Командно-коммуникабельный*		*Рефлексивно-аналитический*		*Дивергентно-креативный*	
	ЭГ	*КГ*	*ЭГ*	*КГ*	*ЭГ*	*КГ*	*ЭГ*	*КГ*
в/у	76,6	78,2	54,2	64,5	42,5	48,7	71,5	76
с/у	18	14,5	34,8	25,5	28,7	28,5	22	20
н/у	5,4	7,3	11	10	28,8	22,8	6,5	4

Результаты, представленные в Таблице 2, стали основой для определения общего уровня сформированности кросс-функциональной компетентности через среднюю арифметическую величину:

Ниже представлено вычисление сформированных уровней основных компонентов кросс-функциональной компетентности ЭГ слушателей:

Высокий уровень: (76,6+54,2+42,5+71,5) : 4 = 61,2%

Средний уровень: (18+34,8+28,7+22) : 4 = 25,8%

Низкий уровень: (5,4+11+28,8+6,5) : 4 = 13,0%

Вычисление сформированных уровней основных компонентов кросс-функциональной компетентности КГ слушателей:

Высокий уровень: (78,2+64,5+48,7+76) : 4 = 66,8%

Средний уровень: (14,5+25,5+28,5+20) : 4 = 22,2%

Низкий уровень: (7,3+10+22,8+4,0) : 4 = 11%

Полученные результаты представлены в следующей таблице (Табл. 3).

Таблица 3

Результаты сформированных уровней компонентов кросс-функциональной компетентности слушателей ЭГ и КГ на констатирующем этапе (2017-201г.) от 100%

Уровни	**Экспериментальная группа**	**Контрольная группа**
	75 человек	75 человек
высокий	61,2	66,8
средний	25,8	22,2
низкий	13,0	11,0

Выявленные уровни сформированности кросс-функциональной компетентности ЭГ и КГ слушателей на констатирующем этапе наглядно представлены на Диаграммах 10 и 11.

Определив с помощью сравнительного анализа уровни сформированности кросс-функциональной компетентности руководителей в ЭГ и КГ на констатирующем этапе внедрения экспериментальной программы, мы пришли к выводу, что данные достаточно сходны у слушателей обеих групп.



Диаграмма 10. Уровни сформированности у руководителей кросс-функциональной компетентности ЭГ на констатирующем этапе



Диаграмма 11. Уровни сформированности у руководителей кросс-функциональной компетентности КГ на констатирующем этапе

Проанализировав полученные на констатирующем этапе опытно-экспериментальной работы результаты, мы поставили перед собой новую задачу для перехода к следующему – преобразующему этапу.

Цель констатирующего этапа состояла в том, чтобы сформировать из общей генеральной выборки слушателей контрольной и экспериментальной группы (150 человек), подобрать диагностирующие инструменты для

выявления начальных показателей уровней кросс-функциональной компетентности руководителей относительно 100% показателя. По окончании констатирующего этапа можно сделать вывод, что поставленные на данном этапе опытно-экспериментальной работы задачи решены, цель достигнута. Этому способствовал подобранный комплекс диагностических опросников и тестов Б. З. Зельдович, Н. М.Сперанской, М. И. Фаенсона («Способность к лидерству»; «Корректность во взаимоотношениях»; «Наличие задатков стать хорошим руководителем», «Неэффективный руководитель»; «Мотивация успеха»; «Оценка качеств менеджера»; «Командовать или подчиняться?»; «Умение вести переговоры» и т. д.), методика В. В. Пономаревой «Определение уровня рефлексивности», опросник Е. П. Ильина «Определение креативного потенциала менеджеров».

Таким образом, предварительный и констатирующий этапы внедрения опытной программы по формированию у руководителей кросс-функциональной компетентности продемонстрировали достаточно схожие результаты слушателей в КГ и ЭГ, но далекие от 100-процентной отметки. Для изменения ситуации в рамках повышения уровня кросс-функциональной компетентности было важно организовать особые педагогические условия, привнести в процесс инновационные технологии, программы, техники, тренинговые занятия, способствующие количественному и качественному повышению искомого качества, что будет представлено в параграфе 2.2.

2.2. Внедрение технологического комплекса как условие эффективного развития кросс-функциональной компетентности руководителя

В результате организации и проведения предварительного и констатирующего этапов опытно-экспериментальной работы нами были получены достаточно схожие данные в контрольной и экспериментальной группах, отражающие уровень сформированной кросс-функциональной компетентности руководителей. Обе группы слушателей показали хорошие результаты (высокий уровень 61,2% ЭГ и 66,8% КГ и низкий 13% и 11%), но

все еще недостаточные высокие. Руководители-практики, реализующие инновационный менеджмент, должны обладать кросс-функциональной компетентностью и необходимыми профессионально-личностными качествами.

С целью изменения ситуации (с одной стороны, повышения уровня кросс-функциональных качеств слушателей, с другой – пополнения рядов высококомпетентных руководителей) было важно организовать особые психолого-педагогические условия для внедрения разработанной модели и сопровождающего ее кросс-функционального технологического комплекса. В целом, это должно было обеспечить в ходе преобразующего этапа повышение количественного и качественного уровня кросс-функциональной компетентности слушателей и ее компонентов: командно-коммуникабельного, дивергентно-вариативного, эмпатийно-рефлексивного и нравственно-этического.

Преобразующий этап потребовал постановки и выполнения следующих задач:

- исключить слушателей контрольной группы из-под воздействия экспериментальных условий, оставив для этих целей только слушателей экспериментальной группы;
- разработать кросс-функциональный технологический комплекс для повышения уровня кросс-функциональной компетентности;
- внедрить технологии, способствующие повышению уровня кросс-функциональной компетентности.

Цель данного этапа – по окончании преобразующего этапа провести сравнительный анализ сформированных кросс-функциональных качеств слушателей ЭГ и КГ, доказать эффективность внедряемой модели и сопровождающего ее технологического комплекса.

Результаты констатирующего этапа продемонстрировали, что больше половины слушателей ЭГ и КГ работают, опираясь на принципы сотрудничества, взаимовыручки, пытаются управлять своими коллективами,

основываясь на командном взаимодействии. Многие респонденты показали способность проявлять доверие в распределении работы компании среди подчиненных, оставляя за собой только наиболее важные вопросы. Вместе с тем все еще существует проблема необходимости осознания руководителями командного характера управления и улучшения коммуникации с подчиненными, являющейся частью кросс-функциональной компетентности и кросс-функционального менеджмента. Так, например, из 75 участников экспериментальный группы данной способностью обладают немногим более 40 человек, остальные все еще нуждаются в оказании поддержки в личностном развитии, разъяснении необходимости работать над собой и нести профессиональное знание в свою компанию, свой коллектив. Также не все слушатели осознают тот факт, что интересы сотрудников и интересы руководства должны совпадать и быть едины, что руководить коллективом важно, основываясь на принципе делегирования полномочий, стремления к взаимозаменяемости и взаимопомощи, разработке общих целей и ценностей, умения создавать командный дух в организации.

Для решения поставленных задач и развития первого компонента кросс-функциональной компетентности – командно-коммуникабельного – были использованы различные интерактивные игровые технологии, тренинговые занятиями, направленные на командообразование членов коллектива.

Выбор технологий, вошедших в кросс-функциональный технологический комплекс, обусловлен тем фактом, что его внедрение прошло длинный путь проб и ошибок, высокую избирательность, которая в итоге обеспечила эффективность повышения уровней и качества кросс-функциональной компетентности руководителя. Каждая из примененных технологий была направлена на формирование компонентов кросс-функциональной компетенции, отвечала целям и поставленным задачам. Доказательность и валидность внедренных технологий обеспечили высокий уровень компетенции слушателей экспериментальной группы, которые в

большей степени, чем до эксперимента, продемонстрировали знание принципов командного взаимодействия, понимание того, что интересы сотрудников и интересы компании должны быть едины, что очень важно доверять своим подчиненным и руководить организацией по принципу делегирования полномочий. Ниже представлены основные из них.

❖ Технология «Создание коллективного продукта» (органайзер нового типа или «Личный планировщик»)

Цель – сформировать чувства сплоченности группы, объединить участников проекта на основе разработки общих целей и ценностей, создать командный дух в группе.

С целью развития у слушателей командно-коммуникабельных качеств были внедрены техники тимбилдинга. Реализация технологии «Создание коллективного продукта» продемонстрировала достаточную эффективность, когда участники должны были создать общую команду, сплотиться вокруг поставленной задачи и создать общий творческий продукт. Для выполнения данного задания требовалось владение компьютером на уровне продвинутого или «уверенного пользователя», предполагающее владение текстовым редактором, офисными программами (Microsoft Office), некоторым программным обеспечением. Многие из участников проекта в разное время прошли курсы повышения компьютерной грамотности[117], что сделало возможным реализацию данной технологии. Для ее внедрения были созданы небольшие группы по 12–15 человек из числа экспериментальной группы, между которыми изначально были распределены задачи, работающие на общую цель. Коллективный продукт, созданный участниками проекта, может быть любого типа, любого характера, назначения, служить любым целям

[117] Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Компьютерная грамотность (продвинутый уровень) «Цифровая трансформация: общее понимание, риски, вовлеченность персонала»; «Конфиденциальность информации: защита и ответственность», на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», Учебного центра при МГТУ им. Н. Э. Баумана, компании «Skillbox».

компании. После предварительного коллективного обсуждения, участники пришли к общему решению: создать органайзер нового типа или «Личный планировщик», представляющий собой сферу программного обеспечения.

Первый шаг. Коллективное обсуждение проблемы среди участников экспериментальной группы и определение лидера. Группа коллективно пришла к актуализации создания органайзера нового типа, так как тайм-менеджмент и эффективная организация рабочего дня руководителя – одна из актуальных проблем, а современные органайзеры способны не только оповещать менеджера о распорядке дня, но и хранить данные. Органайзер нового типа позволяет следить за временем, лучше понимать объем временных затрат руководителем, распределять время на то или иное мероприятие, дает возможность реализовать все запланированное и везде успеть. Реализация проекта была организована на базе компьютерной аудитории, но часть участников воспользовались собственными смартфонами, планшетами, компьютерами. Многие из слушателей уже активно использовали в работе Google-календарь, например, выделение разным цветом личных дел и рабочих планов. Другие участники охотно рассказали о личном планировщике, который они используют в работе. Данный планировщик подойдет тем, кто ценит эргономику приложений. Это – Things 3 или OmniOutliner – органайзер для заметок. «Things 3» представляет собой человеко-машинный интерфейс, позволяющий обеспечить связь между менеджером и компьютером, достичь поставленных целей и задач, успешно находить решение выявленной управленческой проблемы.

Отдельные участники поделились своим опытом использования Dropbox Paper, который не может быть использован как полноправный текстовый редактор, но имеет достаточно высокую функциональность, превосходящую функциональность «заметок» Apple. Участники поделились своими выводами относительно Dropbox Paper, который позволяет его использовать всей команде, совместно производить редакцию, пометки и

давать коллективные комментарии прошедшему событию или мероприятию, принимать коллективные решения одним кликом. Иными словами, у целого ряда участников уже имелся опыт использования различных «Личных планировщиков», которым они охотно делились с остальными участниками проекта.

Второй шаг. Содержательное планирование органайзера и распределение заданий среди участников. Участники разделились на подгруппы, каждая из которых отвечала за разработку ПО конкретного блока органайзера. В современных реалиях и ввиду ограниченности времени на проект был отведен один день (от 4 до 6 часов учебного времени). От участников требовалось коллективно разработать блоки, отвечающие за традиционную функциональность Органайзера: одна группа отвечала за разработку адресной книги партнеров и контрагентов, другая – за разработку календаря, записной книги и т. д. В каждой группе сразу был выделен лидер, лучше владеющий программным обеспечением, который задавал тон, распределял обязанности и всячески помогал при решении задач.

Третий шаг. Для решения задач и создания календаря, участники формировали «To-do» списки, расширяли возможности календаря при планировании руководителем ежедневных мероприятий, встреч с партнерами, фиксировании дат переговоров и т. д. Microsoft «To-Do» представляет собой приложение для ведения списков дел в виде чек-листов. При планировании одной встречи или одного мероприятия слушателями, отвечающими за данный раздел органайзера, создавалась одна строка в списке. После выполнения задачи участники нажимали на галочку, и задача пропадала из общего списка с определенным звуковым сигналом. Другая подгруппа отвечала за раздел «Уведомления и напоминания». Ее участники сообща разрабатывали настройки напоминаний о предстоящих событиях, переговорах, различных датах и т. д. Наравне с этим, решались задачи разделов «Мои контакты» с разработкой адресной книги, «Коллективный доступ», предоставляющий инструментарий и ходы для командной работы.

Лидеры групп вместе с другими участниками воспользовались программой LeaderTask, которую активно используют активные менеджеры и руководители предприятий. Преимущества данной программы состоит в том, что она позволяет не только планировать сложные поручения, но и помещать в раздел задачи, имеющие древовидную структуру, где каждая ветка – это правило или принцип решения задачи.

Четвертый шаг. Коллективное обсуждение в подгруппе по результатам решения подзадач (12–15 человек) с последующим пленарным обсуждением общей задачи проводилось участниками всей экспериментальной группы (75 человек) по созданию органайзера нового типа. Каждая из подгрупп пришла к реализации поставленных подзадач, имея разные оценки и результаты. Основная цель данной технологии – сформировать чувства сплоченности членов группы, объединить участников проекта на основе разработки общих целей и ценностей и создать командный дух в группе – была успешна решена.

Пятый шаг – «Разбор полетов». Коллективное обсуждение и выявление проблем, затруднений и помех в группе, члены которой продемонстрировали меньшую сплоченность, попытку переложить свои задачи на более активных, оставаясь при этом в тени, в стороне. Среди причин, влияющих на слабую активность слушателей в данном коллективном проекте, назывались следующие:

а) слабый интерес к электронному личностному планированию, нежелание переходить на новое программное обеспечение, «работа по старинке» (2 человека);

б) недостаточное владение компьютерными программами (3 человека);

в) не видят разницы между новшествами и прежними бумажными органайзерами (1 человек).

Вместе с тем большая часть слушателей с интересом приступила к заданию и до конца сохраняла высокую мотивацию к общему делу, чувствуя

ответственность за достижение общей цели. Важно отметить, что все слушатели были солидарны в том, что реализация задач, поставленных в рамках технологии «Личный планировщик», потребовала привлечения прежних программных знаний, прежнего опыта в логических операциях и усилий по овладению новыми знаниями. Все согласились, что работа по созданию общего продукта не только их сплотила между собой, но и позволила отметить данную деятельность как сложную и напряженную в ходе подготовки.

Далее следовали технологические задания для слушателей с учетом принципов обучения взрослых. Дидактический принцип доступности, согласно андрагогической науке, не следует понимать и подменять «легкостью», так как любое обучение требует напряжения умственных сил обучающихся. Принцип доступности в нашем случае означает не легкость, а использование участником проекта уже накопленного практического опыта и знания и, главное, опору на них при решении задач.

❖ **Интерактивная технология «Темная комната».**

Следующая технология, которую мы предложили участникам проекта – достаточно известная игра, часто используемая отечественными и зарубежными компаниями в ходе профессиональной подготовки для сплочения коллектива. Технология «Темная комната» нацелена на сплочение команды, развитие коммуникации между ее участниками, создание командного духа, формирование чувства локтя и взаимопомощи. Данная технология представляет собой способ познания, при котором все участники взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, пытаются совместно решать проблемы и моделировать ситуации, что позволяет им оценить действия других и свое собственное поведение. Технология «Темная комната», одна из самых востребованных в группах испытуемых, вызвала активный отклик среди участников, благодаря простоте и доступности. Стимулируя особые качества личности – сообразительность, умение общаться с людьми разного возраста и статуса, характерное для современной

организации, она способствует снятию застенчивости, развитию открытости. В данном случае принцип доступности предполагал не простоту в плане примитивности, а скорее, соотнесение участниками предложенных правил упражнения с накопленным опытом, то есть переход от известного к неизвестному (индуктивный путь познания), от простого к сложному. Интерактивная технология-игра была разработана еще в 1995 г. Альфредом Хайнекеном и предназначена для корпоративного применения с целью формирования командного духа в организации.

Цель – сплочение, развитие командности, коллективизма, формирование чувства локтя через общий поиск решения задач.

Место проведения – любая офисная комната с мебелью, компьютерным оборудованием, копировальной и бытовой техникой.

Время, отводимое на работу с участниками, – не более 2-х часов. Команда в 75 человек, составляющих экспериментальную группу, делилась на 3 подгруппы. Далее каждая из групп заходила в «темную комнату» и закрывала за собой дверь. Не включая свет, участники должны были делиться на подгруппы (4-5 человек), затем они старались сообща выяснить и определить размер помещения (называли примерную цифру), находили какие-то предметы и осуществляли какие-либо действия с этими предметами:

- участники первой подгруппы нашли доску и мел и постарались сообща что-то изобразить на доске;
- члены второй подгруппа нашли электрический чайник, включили его и попытались найти чашки, чтобы угостить чаем остальных участников команды;
- участники третьей подгруппы ничего не нашли, но попытались построить свою команду по росту;
- четвертая подгруппа обнаружила шкаф и попыталась общими усилиями выбрать и расположить книги по одному размеру;
- пятая подгруппа смогла включить копировальную технику и скопировать

какие-то бумаги и т. д.

Обсуждение результатов, полученных каждой из подгрупп, привело к выводу о том, что 2 часа совместной работы и коллективный поиск решения совместной задачи позволили:

а) лучше узнать потенциал каждого из участников игры;

б) продемонстрировать необходимость постоянной работы каждого участника-руководителя со своим коллективом в неформальном общении для развития лучшей коммуникации и сплоченности, выработки общих командных задач;

в) сформировать мотивацию всех участников и пробудить желание сделать еще что-либо интересное для общей коммуникации;

г) обнаружить отдельных участников, не пожелавших работать вместе с другими;

д) выявить высокую продуктивность упражнения в решении проблем командообразования.

В целом, командное взаимодействие в ходе игры «Темная комната» значительно улучшило взаимопонимание в группе слушателей и, как следствие, его эффективность.

Все последующие мероприятия по командообразованию и игры – «Идеальный квадрат», «Волшебная лампа», «Обруч» (Приложение 5) – являются не только образовательными, информационными, но и достаточно азартными, доступными, позволяющими членам коллектива лучше узнать друг друга, наладить сотрудничество и рабочее взаимодействие. Технологии тимбилдинга значительно улучшили взаимодействие и взаимопонимание слушателей экспериментальной группы, научили участников находить ответы на сложные вопросы, которые раннее не удавалось решить собственными силами, обеспечили формирование способности компетентно и просто излагать собственную позицию.

Среди технологий для развития дивергентно-вариативных качеств в рамках кросс-функциональной компетентности руководителя были выбраны

те, которые позволяют формировать способность к стратегии генерирования множества решений в противовес одной единственной задаче, активное использование метода творческого мышления и гибкости. Нужно отметить, что особенности конвергентного мышления также активно используются менеджерами в случае, если им нужно оперировать математическими формулами, инструкциями по технике безопасности, историческими сведениями о компании или датами (история создания компании). Конвергентное мышление позволяет менеджеру сориентироваться в однородных, часто в повторяющихся и достаточно предсказуемых профессиональных обстоятельствах. Например, смена оборудования на предприятии с четким инструктажем предполагает использование конвергентного мышления и способности следовать строго прописанным правилам. Сюда можно отнести и разработанные должностные инструкции (или правила вождения автомобиля). Конвергентное мышление предполагает «умение руководителя найти один единственный правильный ответ на поставленный вопрос»[118].

Развитое дивергентное мышление позволяет руководителю на один поставленный управленческий вопрос подобрать несколько правильных ответов. Работа предприятий в условиях неопределенности и турбулентности требует от руководителя готовности все чаще прибегать к дивергентному мышлению: оперировать раннее приобретенными знаниями в ситуации неопределенности, изобретать различные подходы к решению поставленной задачи, отличать задачи с одним решением от многовариантных задач.

Участникам ЭГ было предложено поработать над организационными приемами для упорядочивания информации. Эффективность работы с информацией может быть достигнута, если руководитель активно использует такие методы, как метод классификации; метод кластеризации; метод построение матриц, моделей; метод табулирования (Excel) и др. (Приложение 6). Как выяснилось, с методом табулирования и кластеризацией

[118] Joy Paul Guilford. The Nature of Human Intelligence. 1967. 538 p.

работают многие практики. Однако у отдельных участников подобный опыт отсутствовал. В связи с этим, компетентным слушателям было предложено индивидуально поработать с теми менеджерами, кто нуждался в практической информационной помощи и обучению табличным методам. Данный метод в педагогике называется методом поддержки. В ходе его применения менеджеры смогли продемонстрировать свои педагогические навыки, необходимые в управлении персоналом. Предложенные задания участники достаточно подробно объяснили с множеством практических примеров из собственной деятельности. В то же время, отдельные стратегии развития организации были с интересом восприняты испытуемыми.

Работа с группой в рамках развития дивергентного мышления, поиска множественных решений в ответ на поставленные вопросы, началась с обсуждения в группе проблемы, которая «вставала во вест рост» в компаниях и организациях в условиях пандемии (Covid19). Многие предприятия и средний бизнес вынуждены были перейти, в рамках производственной коммуникации, в онлайн-режим. Здесь мы использовали технологию «Мозговой штурм». Перед участниками был поставлен вопрос: «Как выгодно для компании провести онлайн-совещание с выработкой эффективных решений?», на который они должны были дать многовариантные ответы, реализуемые в практике компаний.

Рассуждая о формате и качественных характеристиках коллективного совещания, участники выражали разные мнения. Большая часть слушателей (71%) высказалась за очную коммуникацию; 24% – за гибридный (смешанный контакт) и 5% – за онлайн-контакт. Безусловно, очная форма коммуникации – более продуктивный вариант для проведения производственного совещания, коллективного обсуждения какой-либо насущной проблемы компании, имеющей юридические/неюридические обособленные подразделения. Такая форма коммуникации осуществляется через производственную форму – командирование, т.е. служебное поручение, исполняемое вне места службы, относимое к числу расходов

компании, включая заграничные командировки.

У ряда участников (70%) наличествовал опыт работы с обособленными подразделениями одной организации в рамках онлайн-коммуникации. В экспериментальной группе оказался слушатель, начавший свою управленческую карьеру в мебельном холдинге «8 Марта». По данным холдинга, филиалы по сборке мебели и магазины распродаж расположены примерно в 100 городах России, стран СНГ и США (ROY BOSH). В Москве и Подмосковье их несколько десятков. Многие российские предприятия имеют свои подразделения в разных городах России и за рубежом.

Есть пример, когда предприятие осуществляет локальные работы вахтовым методом без образования стационарных рабочих мест. Работники организации прибывают к месту производства работ через служебные командировки. В таком случае данная деятельность не образует обособленного (юридического) подразделения, но ее сотрудники находятся в долговременных командировках, что также требует онлайн-коммуникации в решении безотлагательных задач компании. Среди слушателей оказался менеджер подобного рода компании из города Нефтеюганска (Тюменская область) – вертолетной компании «Нефтеюганский объединенный авиаотряд», специализирующейся на транспортных услугах. Другая вертолетная компания осуществляет деятельность в рамках технического обслуживания и ремонта газопроводов и газового оборудования и т. д.

Эффективность принятых управленческих решений в подобного рода компаниях достигается за счет согласованной работы между менеджерами и их заместителями на местах. Достичь координации действий, слаженности в решении поставленной задачи можно, не прибегая к командировочному ресурсу и дополнительным расходам, а посредством использования цифровых онлайн-технологий.

- **Проект «Выбор лучшего решения» (мозговой штурм)**

Согласно работам Гельмута Лама и Жизели Тромсдорф, метод мозгового штурма представляет собой «оперативный метод решения

проблемы на основе стимулирования творческой мысли и активности участников, призванных в ходе обсуждения предложить, как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных»[119].

Метод мозгового штурма был выбран для выработки вариативного решения поставленной задачи, развития дивергентного подхода к решению проблем. Участники были вовлечены в общий проект «Выбор лучшего решения», в ходе реализации которого они должны были ответить на вопрос «Как выгодно для компании провести онлайн-совещание с выработкой эффективных решений?». Современные компании имеют разный формат функционирования – монолитный, дочерние предприятия (филиалы головной организации), обособленные подразделения. Но в экстремальных условиях любой формат организации вынужден функционировать в условиях удаленного режима работы.

Цель: развить у участников активное использование дивергентного, мышления, суть которого в поиске множества решений на постановку одной и той же проблемы.

Вся экспериментальная группа была разделена на три большие подгруппы по 18–22 человек, перед каждой из групп ставилась собственная задача планирования, организации и проведения мозгового штурма.

Результат: получение многовариантного решения поставленной задачи.

История-задание (кейс): Ваш холдинг «8 Марта» получил сообщение о том, что выдвинутый новый проект «Интерьерные тренды 2021 – геометрия, натуральность, функциональность» был одобрен и профинансирован. Вы готовы организовать коллективное обсуждение с вашей командой. Но только 6 менеджеров находятся в доступном режиме (очно), более 10 руководителей подразделений находятся в отдаленном режиме на Побережье (Ялта) и 5 менеджеров на другом континенте (США).

---

[119] Lamm, H., Trommsdorff G. Group versus individual performance on tasks requiring ideational proficiency (brainstorming). Universitat Mannheim: A review. European Journal of Social Psychology. 1973. 3 (4). P. 361–388.

Организовав «Brain-Netting», участники должны были ответить на множество вопросов: как эффективнее, продуктивнее и «не очень затратно» его провести. Ответы участников на данный вопрос имели много вариантов, многообразный характер, варьируясь от простого варианта к сложному, от бесплатного предложения до достаточно дорогого.

В итоге трехчасового обсуждения были получены многочисленные решения на один поставленный вопрос «Как выгодно для компании провести онлайн-совещание с выработкой эффективных решений, представляющих собой онлайн-инструменты развития у участников дивергентного мышления на примере истории компании “8 Марта”». Было решено распределить варианты решения ответов на поставленную задачу по принципу: от самых простых к сложным.

Вариант 1. Из инструментов, предложенных участниками, в качестве одного из решений была предложена простая форма «сети», где запрос на коммуникацию представлен через организацию единой электронной почты, куда стекаются все идеи участников.

Вариант 2. Следующий вариант, несколько усложненный, представлял собой использование групповой связи – групповых голосовых сообщений через видеосвязь с использованием большого экрана в центральном офисе. Участникам с помощью собственных гаджетов удалось найти достаточно доступные или бесплатные услуги – ConferenceCalling.com и FreeConferenceCall.com, которые на сегодняшний день являются лучшими среди возможных вариантов.

Вариант 3. Для программного обеспечения форума или каких-либо идей участники предложили использовать сервис для командной работы, позволяющий планировать и представлять задачи, а потом их систематизировать и отслеживать (Приложение Trello). На сегодняшний день Trello – самая популярная система в режиме онлайн для налаживания управления поставленными задачами или разработки общего проекта. Также имеется возможность интегрироваться с другими известными инструментами

для онлайн-работы. Данной системой активно пользуются небольшие компании, организации и стартапы.

Вариант 4. Использование в ходе онлайн-коммуникации чата «Sribblar», «Slack» и других приложений, которые обеспечивают обмен и коммуникацию сообщений электронной почты. Как отмечают участники, особенностью данных приложений является то, что они обеспечивают определённую конфиденциальность переписки, позволяют варьировать, организовывать отдельные комнаты для чатов, где могут находиться несколько сотрудников, желающих обменяться сведениями отдельно от остальных участников.

Вариант 5. Одной из часто используемых в условиях перехода предприятий и компаний в онлайн-режим, стала такая форма как видеоконференция. Преимущество данной формы мозгового штурма – использование всеми участниками компьютерного экрана, позволяющего демонстрировать не только различные видео, но и программное обеспечение, с которым работает выступающий, предлагающий собственные идеи. Для видеоконференции участники могут использовать уже набравшие популярность MS Teams, Skype, Zoom, UberConference.

Варианты 6–7. В случае если сотрудники компании ставили задачи в ходе мозгового штурма обсудить какие-либо документы и использовать интерактивные доски, чтобы изложить свои мысли, они могли воспользоваться другими системами, представляющими иные сегменты. Так, была предложена система «Google Docs», в которой члены компании всей командой могут исправлять, редактировать, добавлять комментарии и любые рисунки, диаграммы, таблицы и схемы, подключать видео и т. д. Минус данной системы, как отметили участники мозгового штурма, это отсутствие возможности в ходе редактирования сопровождать видео комментариями. Такую возможность предоставляет система «All in one», которая была предложена как седьмой вариант проведения мозгового штурма в онлайн.

Метод мозгового штурма, который был использован в ходе онлайн-

совещания холдинга «8 Марта», как и другие информационные технологии, вызвал неподдельный интерес у членов экспериментальной группы к формам работы с командой в удаленном режиме, возможности осуществлять коммуникацию с обособленными подразделениями предприятия и решать приоритетные и сверхсрочные задачи. Технологии, направленные на развитие дивергентно-вариативного компонента кросс-функциональной компетентности, значительно расширили поиск и применение руководителем оригинальных, нестандартных творческих решений в практике компании, подвели их к осознанию множественности вариантов решения управленческих задач, что позволит организации быть конкурентоспособной на рынке предоставляемых услуг. Участники пришли к осознанию того, что оставаться «на плаву» можно при условии активного внедрения креативных инновационных механизмов, разнообразных маркетинговых шагов и идей, инновационных инструментов и современных цифровых технологий.

В ходе отсроченного контроля участники настоящего эксперимента по формированию кросс-функциональной компетентности сообщали, что стали использовать в своей деятельности инновационные техники перепланирования производственных процессов компании с целью повышения ее эффективности и продуктивности, различные информационные новшества и новые компьютерные программы для эффективного менеджмента. В рамках формирования кросс-функциональной компетентности предполагалось также развитие у менеджера «чувствительности» к инновациям, новшествам, их быстрого поиска и внедрения в практику.

В ходе пленарного обсуждения лидерами групп и участниками общего креативного проекта «Выбор лучшего решения» были отмечены минусы и проблемные моменты, неудобства, которые необходимо учитывать в ходе организации и проведения онлайн-совещания по выработке важных решений.

Первое: предварительно важно выяснить уровень технологической и

компьютерной подготовки (грамотности) участников, владение основами программирования (разный уровень компьютерной подготовки может привести к тому, что кто-либо из участников «выпадет» из коммуникации);

Второе: важно учитывать карту часовых зон, в случае если участники онлайн-обсуждения находятся, например, в Москве, Красноярске, Магадане, Владивостоке, за рубежом. Игнорирование карты часов приведет к столкновению и конфликтам в рамках коллективного обсуждения проблемы. Ряд участников может отказаться от подобного рода совещания, а их выгодные предложения не будут учтены (это может привести к потере наиболее продуктивного решения задачи);

Третье: существуют организации, имеющие в своем составе сотрудников, работающих в разном формате – ставка, неполная ставка, удаленный формат, что создает проблему однородного, единообразного программного обеспечения всех сотрудников предприятия; нестыковки могут возникнуть также в случае, если сотрудники, участвующие в онлайн-конференции, используют разные программы Mac OS X и ПК на базе Windows.

Вместе с тем можно решить возникшие проблемы мозгового штурма на расстоянии, если выбирается координатор, управляющий асинхронной коммуникацией, что потребует определенных усилий и затрат.

Усовершенствовать умение менеджера действовать эффективно, нестандартно, творчески в профессиональных ситуациях поможет освоение им дизайнерского мышления. «Дизайн-мышление, согласно Биллу Барнету, представляет собой систему решения проблем, которая использует умственные, творческие и аналитические навыки личности»[120]. Термин «дизайн» в данном случает только отчасти предполагает какие-то художественные навыки менеджера (уметь изобразить управленческую проблему через рисунок, моделирование, схему). В большей степени дизайн-мышление руководителя – это умение наглядно и грамотно представлять

[120] Burnett B., Evans D. Designing Your Life: How to Build a Well-Lived, Joyful Life, 2016.

управленческие задачи, определять и решать актуальные проблемы организации, в том числе образовательной.

В педагогической науке термин «дизайн» появился сравнительно недавно. С начала нулевых годов он активно используется отечественными педагогами вслед за зарубежными учеными-практиками: Р. Уильямс[121]; Е. В. Абызова[122]; Э. В. Звуторова и И. А. Такушевич[123]; К. Г. Кречетников[124]; М. Н. Краснянский[125]; М. В. Моисеева[126]; Е. В. Тихомирова[127]. Понятие «педагогический дизайн», или «instructional design», берет начало от словосочетания «образовательные технологии» (instructional technology), которое поначалу имело, в большей степени, технический характер. «Впервые педагогический дизайн появился во времена Второй Мировой Войны, а спустя несколько лет стал по-настоящему популярен, найдя свое место в корпоративном обучении и в учебных заведениях. Его стали активно использовать при создании учебников, а затем и при разработке онлайн обучения. В основу педагогического дизайна легли исследования в области познания, образовательной психологии и подходов к разрешению проблем»[128].

Новый этап развития педагогического дизайна через публикационную активность исследователей, присвоение образовательным подразделениям

---

[121] Уильямс Р. Дизайн для недизайнеров. СПб.: Символ-Плюс, 2008. 192 с.

[122] Абызова Е. В. Педагогический дизайн: понятие, предмет, основные категории // Вестник Вятского государственного университета. 2010. № 3 (3). С.12–16.

[123] Звуторова Э. В., Такушевич И. А. Педагогический дизайн как средство формирования ценностных ориентаций личности // Пенитециарная наука. 2016. № 1 (33). С.77–80.

[124] Кречетников К. Г. Педагогический дизайн и его значение для развития информационных образовательных технологий [Электронный ресурс]. URL: http://ito.edu.ru/2005/Troitsk/ 2/2-0-9.htm.

[125] Краснянский М. Н. Основы педагогического дизайна и создания мультимедийных аудио/видео материалов [Электронный ресурс]. URL: http://window.edu.ru/window_catalog/files/r47394/mm.pdf.

[126] Моисеева М. В. Интернет-обучение: технологии педагогического дизайна / под ред. к.п.н. М. В. Моисеевой. М.: Изд. дом «Камерон», 2004. С. 42.

[127] Тихомирова Е. В. 800 слов про педагогический дизайн [Электронный ресурс]. URL: https://hrbazaar.ru/articles/800-slov-pro-pedagogicheskij-dizajn/

[128] Грецова А. П., Недогреева Н. Г., Прибылова Ю. В. Осмысление понятия «педагогический дизайн» через историю его развития. Сборник научных трудов. Качество педагогического образования: методология, теория и практика. СГУ им. Н. Г. Чернышевсгого. 2014. С.69–79.

одноименных названий, обусловлен тем, что сегодня оказалось недостаточным оснащение образовательных учреждений новейшим компьютерным оборудованием, техническими и программными средствами. Современной образовательной организации необходимы существенные модификации не только в технологической, но и в управленческой, организационной, учебно-воспитательной и дидактической деятельности, касающихся всех участников образовательного процесса. Для обеспечения эффективного образовательного процесса педагогам нужны не просто эффективные обучающие компьютерные программы, интернет-ресурсы, цифровые тестовые комплексы, лучшие учебные видео-фильмы, видео-уроки, видео-лекции, учебные пособия, методические и дидактические разработки, а главным образом – их совмещение, сочетание, конструирование дизайнерского «микса», создающего полноценное обучение, отвечающее современным требованиям. Все перечисленное называется «педагогическим дизайном», то есть грамотным, творческим конструированием и управлением образовательным процессом для достижения высокого дидактического эффекта. Педагог-дизайнер как хороший менеджер должен так спланировать, сконструировать свой курс, каждое занятие, чтобы в нем каждый шаг был подчинен определенной дидактической или воспитательной цели. В случае формирования профессиональных навыков – больше практических заданий, воспитание личностных свойств, создание определенной атмосферы за счет подачи событийной информации и реальных фактов.

Дизайн-мышление в управленческой науке, как и в педагогике, предполагает дизайнерские действия руководителя – анализ ситуаций, поиск, формирование, конструирование и разрешение управленческих проблем, генерацию идей и их наглядную представленность, создание эскизов и рисунков, обеспечивающих понимание решения проблем, моделирование, тестирование и оценка. Развитое дизайн-мышление позволяет сделать эффективным процесс управления и совершенствовать уникальный опыт

сотрудников. В большей степени данная технология актуальна для HR-менеджеров, занятых непосредственно решения HR-задач – развитием персонала, подбором сотрудников, разработкой и проведением бизнес-тренингов, выявлением и аккумуляцией опыта сотрудников. HR-менеджеры, отвечая на многочисленные вопросы, становятся дизайнерами, архитекторами приобретенного опыта всего коллектива компании.

❖ Упражнения на вариативное мышление

Сформировать у руководителя навыки нестандартного мышления и научить его мыслить, как мыслит менеджер-дизайнер, помогли «Упражнения на вариативное мышление».

Упражнение 1. «Включайте свое наблюдение»

В беседе менеджеры утверждали, что обеспечение комфортного, озелененного, светлого рабочего места недостаточно удовлетворяет их запросы. Активные сотрудники с творческой жилкой хотят ощущать свою причастность к общей уникальной системе, к чему-то значительному в компании, к переменам, улучшающим положение организации на рынке предоставляемых услуг. Поэтому менеджер должен уметь смотреть на работу компании, действия сотрудников с позиции стороннего наблюдателя, уметь абстрагироваться, «приподняться» над ежедневной практикой, попробовать сформулировать создавшуюся проблему и понять, кто влияет или может повлиять на ее разрешение. Участникам проекта было предложено описать свой собственный опыт наблюдения за работой сотрудников в формате внешнего критика-рецензента.

Задание: *Самоанализ управленческой деятельности в организации.*

Среди отмеченных в собственных организациях фактов, требующих исправления или дополнения, руководителями отмечались следующие:

- пассивный отклик руководителя на инициативу сотрудников;
- разработанные инициативы спланированы, но не доводятся до логического завершения;

- не всегда применяются равные критерии в оценке деятельности подчиненных;
- не всегда поддерживаются эффективные приемы работы, предлагаемые сотрудниками и т. д.

Каждый из руководителей через самоанализ и самокритику смог описать те барьеры, устранение которых будет способствовать эффективному менеджменту. Всего было написано 75 рецензий, анализ которых позволил наметить пути по устранению негативных факторов.

Упражнение 2. «Проявляйте участие в жизни сотрудников и эмпатию»

***Цели*:** а) провести анализ деятельности и поведения сотрудников, понять, как оценивают сотрудники работу руководителя и всей компании; б) с помощью опроса, определить мотивы, влияющие на обогащение и формирование опыта сотрудников, их мотивы, к чему стремятся, чего хотят получить, находясь в компании.

Задание: *Характеристика сотрудников.*

Участникам было необходимо описать 3-4-х сотрудников, выделившихся из общей массы коллектива и зарекомендовавших себя в качестве креативных, инициативных работников; обозначить их перспективные планы; подтвердить или опровергнуть факт совпадения/несовпадения базовых целей коллектива и личностных целей сотрудников.

В дальнейшем умение выявлять и характеризовать позитивную/негативную деятельность сотрудников даст возможность повышения активности и вовлеченности в работу компании для достижения результатов, развития креативности

Упражнение 3. «Развивай воображение»

Ознакомившись с перспективными планами и личностными целями сотрудников, менеджеры придумывали и создавали необходимый инструментарий, планировали задачи для достижения целей организации и

целей сотрудников.

***Задание*:** *Визуализация перспективных планов.*

Слушатели с мощью метода презентации или сообщения разрабатывали перспективное планирование, демонстрирующее настоящее и будущее компании, включавшее постановку задач и способы изменения ситуации в организации.

Упражнение 4. «Моделируйте будущее»

Отработав визуализацию, руководители переходили к моделированию целей, задач, инструментария, технологий для реализации намеченных планов.

***Задание*:** *Спроектировать модели перспективных планов, улучшающих работу компании.*

Участники проекта разрабатывали структурно-функциональные, имитационные модели новых проектов, заданий и представляли их для коллективного обсуждения. С заданием справилось больше половины участников (79%). Остальные ограничились перспективной планировкой и пошаговой деятельностью своей организации.

Упражнение 5. «Оценивайте, тестируйте ситуацию»

Узнав о потребностях и личных целях сотрудников, осуществив анализ производственных процессов в организации, смоделировав ситуацию одного из процессов (перспективного развития компании), участники создавали группы экспертов из активных сотрудников своей компании с определенным опытом работы.

Задание: *Создайте фокус-группу.*

Менеджер создавал фокус-группу из сотрудников со сформированным профессиональным опытом работы в своей компании. Учитывая цели компании и их баланс с личными целями сотрудников, важно было продемонстрировать готовность идти навстречу, удовлетворять потребности

членов производственного коллектива. Демонстрация готовности предполагала конкретные шаги: реальное получение сотрудниками материального (в виде премии) или нематериального (похвала, благодарность, отгулы) поощрения.

Упражнение 6. «Поддерживайте в коллективе благоприятный климат»

Суть упражнения состояла в том, чтобы участники научились выстраивать отношения в соответствии с принципами прозрачности и доступности, принимая корпоративную философию, идеологию и культуру. Такая форма взаимоотношений, которая поддерживается коллективными усилиями и представляет интерес и ценность для всех работников организации, способствует формированию хорошей репутации. Созданный руководителем благоприятный климат влияет на качество работы, позволяет снизить уровень текучести кадров, снимает необходимость постоянно обучать новичков.

Задание: *Попытайтесь самостоятельно составить «Анонимный опросник» так, чтобы его заполнение в целом характеризовало благоприятный/неблагоприятный климат в Вашей компании.*

Сначала в рамках создания благоприятной обстановки в компании слушатели должны были вспомнить выражение «Люди приходят работать в компанию, а уходят от руководителя» и попытаться его прокомментировать. Это важно помнить и в ходе формирования корпоративной культуры.

С целью выяснить, отвечает ли сложившийся климат в компании благоприятной обстановке, слушатели попытались составить собственный опросник «Повезло ли Вам с работой?», содержащий 60 вопросов. Ниже приведены некоторые из них:

- Нужно ли что-либо изменить в компании для комфортной работы?
- Подходит ли Вам рабочий график?
- Довольны ли Вы рабочей средой, в которой работаете?

– Спешите ли Вы по утрам на работу?
– Часто ли Вы перерабатываете в компании?
– Эффективен ли менеджмент Вашего руководителя?
– Довольны ли Вы уровнем заработной платы?
– Часты ли конфликты в Вашей компании?
– Требуется ли Вам продолжать обучение?
– Была ли Вам оказана помощь, когда Вы в ней нуждались?
– Ваша компания заинтересована в корпоративном обучении своих сотрудников?
– Вам комфортно Ваше рабочее место?
– Интересно ли Вам на работе?
– Вы о таком коллективе мечтали?
– Часто ли Вы встречаетесь с коллегами в неформальной обстановке? и т. д.

В рамках развития вариативного мышления, в работе со слушателями также были использованы и другие упражнения на развитие вариативного мышления: «Речь», «Воображение», «Действие» известного специалиста в области менеджмента О. Д. Савельева[129] и тренинг Тони Роббинса «Расширяем сознание и техники развития вариативности мышления»[130].

Использованные техники и упражнения на развитие дивергентно-вариативного мышления позволили развить у слушателей качества, необходимые для использования инновационного инструментария в управленческой деятельности организации, оперативность по разработке и количеству идей, чувствительность к инновациям и новшествам.

Известно, что рефлексия – важный внутренний механизм повышения эффективности руководителя, который должен быть способен принимать

---

[129] Савельев О. Д. Государственное управление: Основы теории и организации. Монография. 3-е изд. исправл. и допол. М.: Слово, 2018. 364 с. с. 199–120.

[130] Расширяем сознание, техники развития вариативности мышления [Электронный ресурс]. URL: https://zen.yandex.ru/media/cid/rasshiriaem-soznanie-tehniki-razvitiia-variativnosti-myshleniia-60878380cc1da02affd102b3

взвешенные решения, демонстрировать адекватное поведение в группе и в организации в целом. Рефлексия представляет собой процесс самопознания и саморегуляции человеком своей жизнедеятельности, целеполагания, интеллектуального труда и креативности, поэтому способность менеджера к эмпатии и рефлексии в рамках кросс-функциональной компетентности свидетельствует о его профессиональной зрелости и высоком профессионализме. Рефлексия в управлении рассматривается как процесс осмысления собственных действий через самопознание и саморегуляцию, переживание и смыслы.

Эмпатийно-рефлексивные качества современного руководителя, отвечающие за самоанализ, «отражение», предполагают обращение внимания руководителя на продукты собственной деятельности, осознание и переосмысление шагов, которые сложно вернуть назад и исправить, но можно откорректировать в будущем, в случае повторения подобных проблем или профессиональных ситуаций. То есть менеджер должен рефлексировать, анализируя принимаемые им решения и собственные действия, поведение своих сотрудников и деятельность организации в целом с целью развития предприятия. Сформированный у руководителя эмпатийно-рефлексивный компонент позволит адекватно анализировать перспективу развития организации и делать выбор в пользу правильных решений.

Практика подготовки руководителей в рамках развития эмпатийно-рефлексивных качеств в ходе корпоративного обучения имеет давнюю историю, уходя своим корнями в Концепцию обучающейся организации Криса Аргиса и Дональда Шона (Chris Argyris и Donald Schön). Данная концепция актуализировалась в связи с пандемией, неопределенностью и высокой турбулентностью, вызвавших кризис в компаниях. Предприятия приспосабливаются к новой реальности, пытаясь быть устойчивыми в эпохе перемен. Главная идея концепции – это выявление сути изменений в организации, когда фокус смещается от индивидуального обучения к

обучению организационному, коллективному. Еще в 80-е годы Крис Аргис определил понятие «организационное обучение» как «обнаружение и коррекция ошибки»[131]. Позже обучение организации было определено как «процесс улучшения действий сотрудников через знание, осознание и понимание сути и функционирования организации, предполагающие возможность остановиться и вдумчиво рассмотреть возникшую проблему»[132]. Однако в эпоху стремительной информатизации, цифровизации, быстрого ритма функционирования компаний, нужны готовые решения, а вдумчивость и самоанализ руководителя воспринимается как признак нерешительности и неуверенности. Принимая поспешное решение, руководитель рискует, так как оно может оказаться невыгодным для компании или привести к ее краху. Минимизировать риски в управлении организацией, не допускать принятия неправильных решений можно через осмысление руководителем своей деятельности.

Перед тем, как напомнить слушателям ЭГ известные практические рекомендации Криса Аргириса и Маклейна Смита «Наука о действии, концепции, методах для исследований и вмешательства»[133], мы предложили им описать собственные действия саморефлексии в ходе управления организацией, запомнившиеся рабочие ситуации. Многие участники буквально цитировали особенности аналитического менеджмента:

– «Перед тем, как принять какое-либо решение, я стараюсь осмыслить каждый шаг в настоящем времени и в перспективе»;
– «Перед принятием решения я стараюсь самостоятельно задать себе вопросы, поставить себя в позицию, когда уже принято решение и действия свершились»;

---

[131] Argyris C. Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of OD practitioners, in Woodman, R. A. & Pasmore, A.A. (eds.) // Research in organizational change and development. Greenwich: JAI Press. 1987. V. 1.
[132] Там же.
[133] Argyris C., Putnam R., & McLain Smith D. Action Science, Concepts, methods, and skills for research and intervention, San Francisco: Jossey-Bass. 1985 [Электронный ресурс]. URL: http://www.actiondesign.com/action _science/index.htm

– «Менеджмент, на мой взгляд, должен быть осмысленным – очень эффективно коллективное осмысление в принятии важных решений, важно спрашивать советы у своих заместителей»;
– «Новые предложения по изменению концепции компании я часто обсуждаю с близкими людьми, для меня важен взгляд со стороны» и т. д.

Группа пришла к выводу, что мышление руководителя не может быть нерефлексивным, подтверждая суть основной концепции Аргириса и Шона. Однако концепция Дональда Шона имеет очень важное продолжение: «Как только с помощью саморефлексии Вы поймете самого себя и осознаете свои возможности, Вы сможете не только понять логику Вашей мыслительной деятельности в целом, но и научитесь эмпатии – пониманию того, как мыслят Ваши сотрудники, какими способами мышления они пользуются, как мыслят окружающие люди, агенты/контрагенты по бизнесу»[134].

Благодаря многочисленным трудам Криса Аргиса и Дональда Шона менеджеры научились дифференцировать понятия «мгновенная рефлексия» и достаточно обстоятельная, взвешенная, размеренная «рефлексия менеджера после события», понимая первую как анализ ситуации в ходе принятия решения и последующий обстоятельный анализ после принятия решения и полученных результатов данного действия. Обе рефлексии имеют значение для наших слушателей и несут собственный функционал в практике менеджмента.

❖ Технология «Аналитический разбор практических ситуаций в компании»

Далее участникам проекта были предложены десятки практических ситуаций, в ходе решения которых они могли отрабатывать свои эмпатийно-рефлексивные качества.

---

[134] Argyris C. Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of OD practitioners, in Woodman, R. A. & Pasmore, A.A. (eds.) // Research in organizational change and development. Greenwich: JAI Press. 1987. V. 1.

История-задание (кейс): Ваша организация ООО «Геркулес» по производству СИЗов, медицинских средств, одноразовых медицинских масок получила крупный заказ. Данный заказ, с одной стороны, может обогатить и расширить организацию, увеличив ее капитал, с другой – обернуться нервным стрессом для руководителя, угрозой качеству или срыву прежних договоров с другими заказчиками (вплоть до краха компании).

Для проведения рефлексии, после встречи с заказчиком «сотрудники» пытались задать себе следующие вопросы:

- Зачем мне нужен был этот дополнительный заказ?
- Данный заказ нужен для удержания компании на плаву или я испугался потерять выгодный заказ и клиента?
- Насколько правильно я прочувствовал реакцию моих заместителей и сотрудников на эту проблему?
- Были ли другие компании, которые отказались от данного заказа?
- К чему приведет отказ от выгодного заказа?
- Было ли мое решение принять заказ вызвано тем, что заказчик оказался моим давним знакомым или это была лишь моя неспособность сказать «нет»?
- Как можно избежать подобных ситуаций в будущем?

Отметим, что участники не только учились ставить вопросы в рамках рефлексии, но и пытались отвечать на них, чтобы научиться избегать ошибок в будущем. В результате мы получили разные ответы и предложения на создавшуюся управленческую ситуацию. Далее следовали ее коллективное обсуждение и рефлексия.

Вопрос 1: Зачем мне нужен был этот дополнительный заказ?

Ответ 1: Высокая востребованность продукции в современных условиях.

Ответ 1: Риск – благородное дело, кто не рискует, тот не пьет шампанского.

Ответ 1: Заказчик оказался из прежде знакомых агентов сотрудничества, хотелось укрепить взаимодействие на будущее.

Вопрос 2: Данный заказ нужен для удержания компании на плаву или я испугался потерять выгодный заказ и клиента?

Ответ 2: Желание пополнить капитал и средства на развитие организации.

Ответ 2: Заказ казался слишком выгодным, чтобы от него отказаться.

Вопрос 3: Насколько правильно я прочувствовал реакцию моих заместителей и сотрудников на эту проблему?

Ответ 3: В этот раз я решил не обращаться за советом к своим заместителям, предчувствуя негативную реакцию.

Ответ 3: Не стал обсуждать ситуацию с близкими людьми, посчитал, что мне видней.

Вопрос 4: Были ли другие компании, которые отказались от данного заказа?

Ответ 4: К сожалению, не нашлось примеров, когда компании отказывались от выгодной сделки.

Ответ 4: Думаю, вряд ли найдется такая компания, которая откажется в современных условиях (пандемия, остановка многих предприятий, желание оставшихся компаний на рынке) от выгодной сделки.

Вопрос 5: К чему приведет отказ от выгодного заказа?

Ответ 5: Отказ не усугубит положение моей организации, потому что, возможно, будут другие заказы.

Ответ 5: Правильно, что согласился на эту сделку, такой заказ обязательно «подберет» кто-нибудь другой.

Ответ 5: Можно упустить шанс поправить положение компании и материальной поддержки сотрудников.

❖ Технология «Шесть шляп»

Развитию эмпатии, саморефлексии и креативности также способствовала использованная нами технология «Шесть шляп» Эдварда де Боно – достаточно известный тренинг-развлечение, в котором в разное время успели принять участие многие из слушателей. Узнав, что предстоит

выполнение данного задания, слушатели экспериментальной группы активизировались, поскольку у некоторых из них сохранилось позитивное эмоциональное воспоминания от предыдущего участия в подобном мероприятии. Но, главное, что отметили участники – это то, что данное задание формирует умение подавать конкретную информацию своим подчиненным.

Цель: развитие способности к самоанализу и умения подачи подчиненным основной информации.

Эдвардом Де Боно сформулированы основные условия или правила развития способности к самоанализу и рефлексии: создание менеджером необходимых условий для решения поставленной задачи; умение отказаться от прежнего опыта решения аналогичных задач и обратиться к новому; способность к видению многовариантных решений одной и той же задачи – дивергентности; умение находить и формулировать основные противоречия в проблеме и их разрешать.

Надевая каждую из шляп (белую, черную, желтую, красную, зеленую, синюю), участники игры развивали у себя различные способы мышления. Каждый поочередно выступал в роли ведущего, игротехника, направляющего коллективную мысль группы в нужном направлении, а именно: по пути творчества или статики, перспективного планирования чего-то нового, но рискованного, или сдерживания; видение предстоящего делового сотрудничества в ярких эмоциональных красках или работа только с реальными фактами и цифрами (*прим*.: технология была частично изменена под цели и задачи исследования, адаптирована к реальным условиям курсов Школы бизнеса и международных компетенций).

Инструкция: ведущий рассказывает о старом шляпнике и функциях каждой из шляп. Вместо шляп мы использовали небольшие цветные круги-бейджи, прикрепленные к одежде участников. (Свойства и функции цвета шляп не имели значения.)

Участник в **зеленой шляпе** подталкивает к творческому процессу, креативности, призывает подходить к решению задач нестандартно, отказываться от традиционных методов и искать новые способы и средства достижения цели. Обычные реплики в ходе творческого обсуждения: «А что, если..», «Давайте попробуем иначе..», «А вы слышали о новом методе…», «Может, так будет лучше?» и т. д.

«**Черная шляпа**» в ходе обсуждения не скупится на негативные оценки обсуждаемой проблемы, помогает всем участникам увидеть негативные стороны проблемы, но, в то же время, черный лидер позволяет оценить и риски. Возгласы и реплики на данном этапе обсуждения проблемы: «Не стоит нам в это ввязываться», «Это слишком рискованно», «У нас нет таких денег и никто нам их не даст, потому что...», «Я бы не стал поддерживать эту идею», «Предложение негативно может сказаться на репутации предприятия, если мы проиграем».

В противовес черной выступает **желтая шляпа**, которая стремится не только раскрыть потенциал своих сотрудников («Вы всё сможете, всего добьетесь, не сомневайтесь»), но и обратить внимание и проанализировать имеющийся производственный и кадровый потенциал организации. Желтый ведущий помогает участникам увидеть «плюсы» создавшейся ситуации, актуализирует поиск сильных, положительных сторон поступившего предложения или создавшейся ситуации, поиск условий, которые приведут к победе инициативы. Сопровождающие реплики: «Данное предложение мне кажется достаточно выгодным, потому что…», «Я думаю, нужно принимать предложение, поскольку…», «Нас ждет удача, потому что…», «Мы справимся с данным заданием, так как…», «Резюме этого кандидата на должность начальника отдела понравилось мне тем, что...».

Игротехник в **белой шляпе** призывает участников отслеживать и анализировать только цифры и факты, исключать эйфорию от якобы будущих побед, быть реалистом, а не мечтателем. Реплики, сопровождающие данный анализ, следующие: «Сегодня мы располагаем полуторамиллионным бюджетом, нам же предлагается приобрести товар на сумму в два раза больше…», «Обратите внимание, что договор нужно подписать 1 января, когда….», «Я думаю, нужно взвесить валютный обмен между нашими партнерами, а он сегодня не в нашу пользу».

У участника в **красной шляпе** ситуация подается не только в радужных, оптимистических тонах, но и в негативных, создаются условия, чтобы и участники отреагировали эмоционально, что не должно в будущем мешать реализовывать проект. Участник намеренно эмоционально реагирует на предыдущие высказывания позитивно/негативно, вызывая подобные отклики у участников. Реплики, которые сопровождают данный анализ, даются от первого лица: «Я чувствую, что мы можем сильно проиграть и разориться...», «Меня пугает Ваше решение, потому что…», «Но, с другой стороны – мне радостно, потому что Вы – абсолютно правы», «Я чувствую прилив энергии и думаю, что все у нас получится».

И, наконец, коллективные анализ и рефлексию завершает участник в **синей шляпе**, который должен подвести итоги, отследить разные предложения, все «за» и «против». «Синий» игротехник должен обобщить накопленную базу высказываний, постараться рассмотреть проблему с привлечением других участников в рамках реальных событий в политике, экономике. «Синяя шляпа» смотрит за тем, куда идет дискуссия, чего достигли участники, какие позиции были представлены, что возможно еще сделать, чтобы прояснить ситуацию. Последний выступающий в синей шляпе делает заманчивое предложение всем участникам по смене шляп и смене собственных позиций и суждений. Сопровождают данный этап

следующие реплики: «Давайте разберем предложение черной шляпы», «Сначала обсудим позитивное данного предложения, потом негативное», «А что вы думаете о мнении белой шляпы» и т. д.

В рамках кросс-функциональной компетентности современного руководителя нельзя не учитывать состояние его нравственной культуры. Нравственно-этический компонент выражается через этичное отношение руководителя к подчиненным, его направленность на справедливую, социальную защиту своих сотрудников, создание благоприятного климата в организации, его честность, ответственность в отношениях с клиентами, контрагентами, акционерами. Руководитель призван обеспечивать социальную защиту работникам в рамках справедливой оплаты за труд равной ценности, «выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные в соответствии с Кодексом, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами»[135]. На социализацию, справедливое распределение благ в организации ориентирует современного руководителя и статья Конституции РФ, где сказано, что «важнейшей целью социального государства является осуществление правомочий личности, связанных с правом на достойную жизнь (Ст. 7 Конституции РФ). В Послании Федеральному собранию президент России задал курс на «масштабную социальную поддержку населению, как высший национальный приоритет»[136].

Социальная поддержка сотрудников со стороны руководства, внимание и терпимость как путь к взаимопониманию, сокращению дистанции, исключению ситуаций, вызывающих потребность руководителя

---

[135] ТК РФ Статья 22. Основные права и обязанности работодателя/ Консультант-плюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/98b31fb9ec68d01fefb5bb66cad3bfa2c9705789/.

[136] Послание Президента Российской Федерации федеральному собранию РФ. 21 апреля 2021 [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382666/.

использовать административные санкции – все это составляет нравственную культуру и этичное поведение руководителя.

В рамках тренинговых занятий и отбора обучающего материала для участников экспериментальной группы для развития нравственной-этической составляющей кросс-функциональной компетентности, был привлечен прикладной материал известных ученых-практиков, разработчиков методологии менеджмента в США за последние 30 лет – Брайана Трейси и Питера Чи – «12 дисциплин лидерского мастерства (Как лидеры достигают устойчивой высокой эффективности)»[137].

Предварительно все участники проекта были ознакомлены с упражнениями, представленными в материалах. По окончании самостоятельного изучения материалов был организован диспут-обсуждение, в ходе которого участники активно выражали свое мнение относительно нравственно-этического образа современного руководителя. Состоялась дискуссия вокруг следующих этических упражнений.

❖ **Техника «Заботьтесь о своих подчиненных»**

предполагает следование следующим правилам-рекомендациям:

- Проявляйте уважение и заботу по отношению к каждому из своих работников, делайте это не по настроению, а во всех обстоятельствах, особенно когда у вас или у кого-то из служащих возникают проблемы.
- Каждый день обращайтесь со своими подчиненными так, словно Вам через год придется работать под их началом. Что Вы измените в своем поведении?
- Вежливо и уважительно обращаетесь со своими подчиненными, это способствует улучшению морального климата в коллективе.
- Ключом к фактору дружбы с подчиненными является «золотое правило менеджмента»: обращайтесь с подчиненными так, как бы вы хотели,

[137] Tracy B., Chee H. 12 disciplines of leadership excellence (How leaders Achieve sustainable High performance), 2013. E-Book. 240 P.

чтобы с Вами обращались начальники.

- Ваша задача как менеджера – позаботиться о том, чтобы Вы ладили со всеми, и чтобы все ладили с Вами.
- Изо дня в день практикуйте три метода мотивации: поощрение, признание и закрепление. Регулярно давайте своим сотрудникам понять, какие они молодцы.
- Демонстрируйте своим подчиненным, как Вы заботитесь о них, задавая вопросы, касающиеся их личной и семейной жизни, и проявляя искренний интерес к ним.

Участникам также были предложены вопросы на рефлексивную деятельность. Каждый участник должен был себя спросить и ответить на вопросы в виде небольшого эссе:

1. В каких ситуациях в ходе рабочей деятельности я чувствовал/ла себя лучше всего?
2. Кто был лучшим начальником для меня и кого я вспоминаю добрым словом?
3. Кто-либо из моих начальников поздравлял меня с днем рождения или с семейным торжеством?
4. Кто-либо из моих начальников пытался оказать мне помощь, в которой я нуждался во время моей болезни, членов моей семьи или иного несчастья?

Ответы слушателей были оформлены в виде небольших эссе объемом в 1-2 страницы. Эссе были анонимными, что позволило участникам в ходе дискуссии обменяться своими размышлениями. Все рассуждения и выводы, сделанные в эссе, участники проекта отметили как необходимые для дальнейшей управленческой деятельности, как руководящие принципы в отношениях со своими подчиненными.

Выдержки из эссе:

Эссе 1. «В 2011 году я работал в компании. Это не было мое основное место работы, но, я хорошо запомнил атмосферу, в которой работал, и человека, который вроде был руководителем, но строил отношения с нами,

как отец, как родственник, интересуясь нами, нашей жизнью, перспективами. Вспоминаю случай с моим другом Олегом, который привел меня в эту компанию. Под Новый год у него обнаружили заболевание. 30 декабря наш руководитель вместе с добровольцами сам был в больнице и сдавал кровь на случай, если она понадобится после операции. И, как рассказывает Олег, он остался и после того, как мы все разошлись по домам, долго говорил с врачом, с женой и детьми. Меня это очень потрясло – ведь он не был ему родственником? Сегодня, когда я сам начальник, стараюсь следовать тем принципам, который выстроил этот замечательный менеджер, который, кстати, достаточно успешен на рынке своего сегмента».

Эссе 2. «Хочется рассказать о женщине-руководителе, которая стала моим первым руководителем сразу после окончания университета. До нее был уверен, что женщины хорошими руководителями не могут быть по определению – у них семья, дети, собственный муж, нуждающийся в «руководстве» и т. д. Женщины часто или очень мягкие, когда их никто не слушает, или, напротив, жуткие с неуживчивым характером, которых все боятся, ненавидят и обсуждают их за спиной. Мне – повезло. Моему руководителю женщине удалось стать успешной, уважительной, доступной в рабочее время. Она смогла разграничить работу и личную жизнь, воспитывая при этом двоих детей-подростков и не забывая мужа. Что больше всего запомнилось – у нее всегда было хорошее настроение, даже тогда, когда были проблемы с вышестоящим начальством. Она собирала начальников отделов и только сообща пыталась разрешить свалившие проблемы. Она слушала каждого, каждого благодарила за предложения. Если случалось, что сотрудники вынуждены были оставаться допоздна в отчетный период, она это всегда отмечала и как-то старалась нас поощрить. Хотелось бы взять от ее менеджмента такую черту: когда она проходила мимо отделов и видела после 18.00 работающих сотрудников, она делала замечание, говорила, что нужно владеть тайм-менеджментом, чтобы успевать до окончания рабочего дня».

Эссе 3. «Из своего 15-летнего опыта профессиональной деятельности извлек негатив в работе на бывшем предприятии с крайне некомпетентным начальником. Все, что он делал, было пропитано непрофессионализмом. Он никогда не признавал свои ошибки, всегда находил крайних. Мало того, старался избавляться от умных сотрудников. Хорошо, что его быстро заменили. Компетентность и профессионализм – важное качество руководителя. Если не хватает знаний, необходимо повышать свою квалификацию, что я делаю постоянно».

По окончании преобразующего этапа нами был проведен качественный анализ сформированности кросс-функциональной компетентности и выявлен уровень эффективности внедренного кросс-функционального технологического комплекса.

Далее мы использовали метод качественного контент-анализа. Применив включенное наблюдение, мы определили ключевую цель данного этапа – выявить определенные смыслы, вкладываемые слушателями в продукты труда (продукты коллективного труда, ответы на вопросы, эссе), в ходе воздействия на них внедренных технологий и техник. На данном этапе количество слушателей, продемонстрировавших продвинутый уровень кросс-функциональности, играло второстепенную роль. Гораздо важнее была глубокая, качественная проработка тех способностей, которые приобрели слушатели экспериментальной группы. Поэтому и сама процедура качественного контент-анализа – это работа с текстами, интервью (опрос), дневником наблюдения и их последующее объединение (при условии, что оно возможно).

Итак, в результате внедрения кросс-функционального технологического комплекса в процесс обучения экспериментальной группы, слушатели в большей степени, чем до эксперимента, стали демонстрировать знание принципов командного взаимодействия, понимание того, что интересы сотрудников и интересы компании должны быть едины, что очень важно доверять своим подчиненным и руководить организацией на основе

принципа делегирования полномочий. Слушатели пришли к выводу, что в руководстве компанией существенно необходимой является разработка общих целей и ценностей, коллективной и персональной ответственности за общие результаты. В соответствии с этим, руководители должны стремиться к усилению самоуправления сотрудников, стимулировать их инициативность и активность. Слушатели убедились в том, что умение создавать командный дух и командность, выраженная через высокий уровень коммуникабельности в организации, являются одними из самых важных факторов эффективной работы организации.

В целом повышение качественного уровня всех компонентов кросс-функциональной компетентности было отмечено у подавляющего числа слушателей, но для подтверждения данного факта, необходимо было перейти к количественному анализу и к подтверждающим математическим расчетам.

2.3. Содержательная интерпретация динамики процесса формирования кросс-функциональной компетентности руководителя

Осуществленный преобразующий этап, в ходе которого был внедрен содержательно-технологический комплекс, продемонстрировал повышение качественного уровня кросс-функциональной компетентности у слушателей экспериментальной группы. С помощью контент-анализа мы пришли к выводу, что слушатели в большей степени стали демонстрировать знание принципов командного взаимодействия, понимание того, что интересы сотрудников и интересы компании должны быть едины, что очень важно доверять своим подчиненным и руководить опираясь на принцип делегирования полномочий. Слушатели самостоятельно пришли к выводу, что разработка общих целей и ценностей, а также коллективная и персональная ответственность за общие результаты – важные аспекты работы руководителя компании. У участников экспериментальной группы было зафиксировано проявление дивергентного мышления, способность к

генерированию множественных решений, активность в использовании методов творческого мышления. Они демонстрировали качества дивергентного управления, предусматривающего варьирование при принятии решений в зависимости от ситуации, необходимость постоянно находиться в поиске креативных, инновационных механизмов и методов, разнообразных оригинальных маркетинговых ходов и идей при использовании кросс-функционального менеджмента.

Преобразующий этап и внедренные эффективные технологии актуализировали аналитический потенциал слушателей, способность к самоанализу и рефлексии, осознанию важности обращения внимания на самого себя, осмыслению своих продуктов труда. Были отмечены важные качества руководителей: самокритика, умение давать оценку своему поведению и деятельности, что позволяет принимать более взвешенные решения.

Наиболее эмоциональным этапом для слушателей стал этап по разбору нравственно-этических качеств руководителя. Большинство слушателей, несомненно, знали о том, какие требования предъявляются к руководителю. Но большинством испытуемых мораль и этика, уважение и терпимость к служащим принимались как нечто само собой разумеющееся, работу над такими качествами руководителя мало кто планировал. Эксперимент напомнил, что главный объект руководителя – человек, создающий материальные и духовные ценности, поэтому умение работать с людьми, раскрывать в сотрудниках творческий потенциал и заинтересованность для достижения общих целей организации – важное условие успешности компании. До прохождения экспериментального курса многие из слушателей почти не использовали систему поощрения, сосредоточившись на порицании, выговорах и нареканиях.

С целью доказать полученные результаты количественными математическими методами мы перешли к заключительному этапу.

Заключительный этап был нацелен на решение следующих задач:

- определить уровень сформированности кросс-функциональной компетентности с помощью того же диагностического инструментария, который был использован на констатирующем этапе;
- доказать достоверность и эффективность внедренного содержательно-технологического комплекса «КФТ»;
- с помощью методов математической статистики продемонстрировать динамику развития кросс-функциональной компетентности.

В ходе заключительного этапа осуществлялась повторная проверка использованных диагностических методик и методов, были сопоставлены результаты, полученные на констатирующем и заключительном этапах; был привлечен тот же диагностический инструментарий, что и на констатирующем этапе – «Практический менеджмент», глава 4 «Тесты как инструмент самооценки и оценки менеджеров» Б. З. Зельдович.

1. В целом у подавляющего числа слушателей было отмечено повышение качественного уровня всех компонентов кросс-функциональной компетентности, но для подтверждения данного факта мы перешли к количественному анализу искомого качества руководителя. Для анализа кросс-функциональной компетентности был повторно исследован командно-коммуникабельный компонент, предполагающий наличие у менеджера чувства доверия и сотрудничества, взаимовыручки, на принципах командного взаимодействия. Вновь был использован тест «Оценка пригодности к работе предпринимателем, менеджером» – слушателям были предложены те же вопросы, что и на предыдущем этапе (21 вопрос), позволивший получить три вида ответов: 1 – «Да»; 2 – «Затрудняюсь ответить»; 3 – «Нет». (Ключ дан в параграфе 2.1.)

На основе подсчета заключительных баллов были получены следующие результаты:

Количество слушателей ЭГ с *высоким уровнем кросс-функциональной компетентности*, возросло до 88%, увеличив прежний результат на 33,8%

(54,2%). Что касается слушателей контрольной группы, здесь тоже был отмечен определенный прирост, но несколько меньший. Он составил 74% и по сравнению с прежним результатом (64,5%) улучшил его лишь на 9,5 %.

Средний уровень сформированных командно-коммуникабельных качеств в ЭГ составил 10%, в КГ – 22%.

Слушателей с *низким уровнем* в ЭГ теперь стало всего 2%, снизив показатель на 10% в сравнении с прежним – 12%. В контрольной группе процент слушателей, имеющих низкий уровень, составил 4%, немного улучшив показатели – на 0,5% (Диаграмма 12).



Диаграмма 12. Уровни командно-коммуникабельных качеств в контрольной и экспериментальной группах

Далее рефлексивно-аналитический компонент ожидаемо показал более высокие результаты в пользу слушателей экспериментальной группы.

2. В результате повторной диагностики по В. В. Пономаревой «Определение уровня рефлексивности» мы получили более позитивные показатели, чем на предыдущем этапе. Слушателям было предоставлено 27 суждений, которые должны были подтвердиться («Да» – 1 балл) или быть опровергнутыми («Нет» – 0 баллов). Ключ, с помощью которого слушатели

могли самостоятельно подсчитать свои баллы, сообщал:

- если Вы наберете от 15 до 17 баллов, то Вас причислят к высокому уровню сформированности рефлексивно-аналитических качеств;
- если Вы наберете от 8 до 14 баллов, Вы обладаете средним уровнем;
- если Вы наберете от 3 до 7 баллов, у Вас низкий уровень исследуемых качеств.

В результате процент слушателей экспериментальной группы, имеющих более *высокий уровень* рефлексивно-аналитических качеств, составил 79,4 % против 52,5% на начальном этапе, прибавив 26,9%. В КГ показатели также изменились, но прибавив незначительный процент 56,4% против 48,7%, прибавив – 7,7%.

Средний уровень составил 18% в ЭГ и 33% в КГ.

К концу эксперимента число слушателей экспериментальной группы, имеющих *низкий уровень*, значительно сократилось, составив 2,6%. Слушателей контрольной группы на этом уровне было зафиксировано 10,6%.

На основании полученных данных была составлена наглядная диаграмма, демонстрирующая соотношение величин между уровнями слушателей ЭГ и КГ. В ходе заключительного этапа у большинства слушателей экспериментальной группы стала явно заметной способность к управленческой рефлексии; они стали лучше понимать эмоциональное, душевное состояние своих сотрудников. Участники ЭГ осознали тот факт, что перед принятием важных решений необходимо отрефлексировать суть и состояние проблемы, проанализировать похожие ситуации, которые повторялись на производстве. Участники проекта осознали необходимость рефлексии не только настоящей ситуации, но и перспективных событий и решений (Диаграмма 13).



Диаграмма 13. Уровни рефлексивно-аналитических качеств в контрольной и экспериментальной группах

3. Важной составляющей кросс-функциональной компетентности руководителя является дивергентно-креативный компонент, необходимость разработки креативных качеств менеджера, умение работать в условиях неопределенности – все то, что весьма востребовано в современном управленце. С целью выяснить, изменилось ли что-либо в личности участника эксперимента в рамках дивергентных качеств, дивергентного мышления, был привлечен опросник Е. П. Ильина «Определение креативного потенциала менеджеров» (Инструкция, вопросы и ключ даны в параграфе, описывающий констатирующий этап). Доступно составленный ключ позволил слушателям не только самостоятельно подсчитать новые результаты по сформированным дивергентным качествам, но и сравнить свои прежние данные с новыми и заметить достаточную разницу и приращение кросс-функциональной компетентности в данном сегменте.

Итак, слушателей, обладающих *высоким уровнем* дивергентно-креативного потенциала, в ЭГ теперь оказалось более 89,2% (на начальном этапе – 71,5%), таким образом число слушателей с высоким уровнем данных качеств увеличилось на 18,7%. В КГ цифра высокого уровня составила 77%, прибавив всего 1%. Количество слушателей *среднего уровня* в ЭГ

уменьшилось за счет их перетекания в группу с высоким уровнем и составило 7,2%, в КГ – 15%. *Низкий уровень* в ЭГ показали всего лишь 3,6% слушателей, в КГ – 8% (Диаграмма 14).



Диаграмма 14. Уровни дивергентно-креативного потенциала в контрольной и экспериментальной группах

4. Наличие у слушателя нравственный-этических качеств предполагало проявление менеджером этичного отношения к подчиненным, стремление к созданию благоприятного климата в коллективе, честность, ответственность в отношениях со своими сотрудниками, клиентами, контрагентами, акционерами; осознание того, что главный объект руководителя – человек, создающий материальные и духовные ценности.

Для выявления уровня сформированности нравственно-этического компонента был взят за основу тест № 14 «Морально-этические качества менеджера». Слушатели получили инструкцию и, ознакомившись с вопросами, последовательно на них отвечали: «Да», «Нет», «Скорее да», «Скорее нет». Ключ к подсчету баллов и самостоятельному определению уровня морально-этических качеств: если слушатель набирал 13 баллов, то ему присуждался высокий уровень морально-этических качеств. Это

означало, что он способен к созданию благоприятного климата в коллективе, быть честным, справедливым и ответственным, с коллегами и подчиненными проявляет дружелюбие. Если участник набирал данные баллы, то это свидетельствовало об осознании им факта, что главный его объект на производстве – человек, создающий для компании материальные и духовные ценности. Результаты в диапазоне от 13 до 30 баллов говорили о том, что у испытуемого была возможность стать воспитанным, нравственным руководителем. Низкий уровень показала небольшая группа участников, которым было предложено задуматься над путями улучшения своего морального облика; стараться строить партнерские отношения с коллегами. Низкий уровень свидетельствовал о том, что порой руководителя трудно переносить, и это требует исправления ситуации.

В результате сравнения данных, полученных на двух этапах – констатирующем и заключительном – мы пришли к выводу, что внедренные технологии и осуществленная экспериментальная часть значительно улучшили показатели респондентов экспериментальной группы. Если в начале эксперимента слушателей с *высоким уровнем* нравственно-этического компонента было зафиксировано 76,6%, то на заключительном этапе – этот уровень прибавил 21,9%, составив 96,5% в экспериментальной группе. В контрольной группе было зафиксировано – 78,2%, по окончании – 85%. Слушателей со *средним уровнем* сформированности нравственно-этического компонента оказалось 2% в ЭГ и 8% в КГ. Значительно снизилось число слушателей, имеющих *низкий уровень* морально-этических качеств: до 1,5% в ЭГ и 7% в КГ. Следует отметить, что результаты экспериментальной группы ближе всего оказались к 100-процентным показателям (Диаграмма 15).



Диаграмма 15. Уровни нравственно-этического компонента в контрольной и экспериментальной группах

Используя метод табулирования, мы представили окончательные результаты сформированных компонентов кросс-функциональной компетентности (Табл. 4).

Таблица 4

Результаты сформированных уровней компонентов кросс-функциональной компетентности слушателей ЭГ и КГ на заключительном этапе (2019-2020 гг.) от 100%

Уровни	Составляющие компоненты кросс-функциональной компетентности							
	командно-коммуникабельный		рефлексивно-аналитический		дивергентно-креативный		нравственно-этический	
	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ
в/у	88	74	79,4	56,4	89,2	77	96,5	85
с/у	10	22	18	33	7,2	15	2	8
н/у	2	4	2,6	10,6	3,6	8	1,5	7

Полученные данные позволили определить среднеарифметические показатели уровней сформированности кросс-функциональной

компетентности слушателей ЭГ:

Высокий уровень: (88+79,4+89,2+96,5) : 4 = 88,2%

Средний уровень: (10+18+7,2+2) : 4 = 9,4%

Низкий уровень: (2+2,6+ 3,6+ 1,5) : 4 = 2,4%

Сформированные уровни основных компонентов кросс-функциональной компетентности слушателей КГ:

Высокий уровень: (74+56,4+77+85) : 4 = 73,1%

Средний уровень: (22+33 +15+8) : 4 = 19,5%

Низкий уровень: (4+10,6+8+7) : 4 = 7,4%

Затем тем же порядком были определены уровни кросс-функциональной компетентности слушателей ЭГ и КГ. Результаты представлены по уровням – высокий, средний, низкий – в таблице (Табл. 5).

Таблица 5

Результаты сформированных уровней компонентов кросс-функциональной компетентности слушателей ЭГ и КГ на заключительном этапе (2019-2020г.) от 100%

Уровни кросс-функциональной компетенции	**Экспериментальная группа**	**Контрольная группа**
	кол-во % человек	кол-во % человек
высокий	88,2	73,1
средний	9,4	19,5
низкий	2,4	7,4

Для наглядности выявленные уровни сформированной кросс-функциональной компетенции на заключительном этапе представлены на диаграммах 16 (ЭГ) и 17 (КГ).



Диаграмма 16. Уровни сформированной кросс-функциональной компетенции ЭГ на заключительном этапе (2019-2020 гг.)



Диаграмма 17. Уровни сформированной кросс-функциональной компетенции КГ на заключительном этапе (2019-2020 гг.)

Осуществив с помощью сравнительного метода сопоставление уровней сформированности на заключительном этапе (2019-2020 гг.), мы пришли к выводу, что внедренный на преобразующем этапе кросс-функциональный технологический комплекс повлиял на уровни сформированности кросс-

функциональной компетентности.

Цель заключительного этапа состояла в том, чтобы осуществить количественный анализ, проанализировать насколько удалось приблизить полученные результаты уровней кросс-функциональной компетентности к 100% показателю. К данному показателю близки оказались слушатели экспериментальной группы, так как именно они стали участниками экспериментальной программы и находились под воздействием внедренных технологий, в отличие от слушателей контрольной группы, которые в ней не принимали участие.

По завершении заключительного этапа можно сделать выводы, что задачи, поставленные на данном этапе опытно-экспериментальной работы полностью решены, цель – достигнута. Достичь поставленные цели помог подобранный комплекс диагностических опросников и тестов (Б. З. Зельдович, Н. М. Сперанской, М. И. Фаенсона: «Способность к лидерству»; «Организованный ли Вы человек?»; «Угрожает ли Вам стресс»; «Пробивная сила»; «Корректность во взаимоотношениях»; «Приятно ли Вам общаться?»; «Наличие задатков стать хорошим руководителем», «Умение вести беседу»; «Умение слушать»; «Оценка пригодности к работе предпринимателем, менеджером», «Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»; «Удовлетворены ли Вы своей работой?», «Неэффективный руководитель»; «Каков Ваш авторитет?»; «Мотивация успеха»; «Оценка качеств менеджера»; «Командовать или подчиняться?»; «Насколько Вы терпимы?»; «Умение вести переговоры», «Способность контролировать себя», «Ваш образ жизни и работы» и т.д.); методика «Определения уровня рефлексивности» В. В. Пономаревой; опросник Е. П. Ильина «Определение креативного потенциала менеджеров».

Наряду с этим, получению высоких результатов способствовал созданный кросс-функциональный технологический комплекс:

- ✓ технология «Создание коллективного продукта» – органайзер нового типа или «Личный планировщик»;
- ✓ тимбилдинг – «Создание коллективного продукта»;
- ✓ интерактивная технология «Темная комната», нацеленная на сплочение команды, развитие коммуникации между участниками;
- ✓ проектная технология «Выбор лучшего решения»;
- ✓ упражнения на вариативное мышление («Включайте свое

наблюдение», «Развивай воображение», «Моделируйте будущее», «Оценивайте, тестируйте ситуацию»);

- ✓ техники-рекомендации Криса Аргириса и Маклейна Смита «Наука о действии, концепции, методах для исследований и вмешательства»;
- ✓ аналитическая техника «Что такое аналитический менеджмент?»;
- ✓ технология «Аналитический разбор практических ситуаций в компании»;
- ✓ технология «Шесть шляп» Эдварда де Боно;
- ✓ техники лидерского мастерства Трейси Брайана и Чи Питера (техника «Заботьтесь о своих подчиненных»);
- ✓ эссе на этико-рефлексивную деятельность «Когда я работал/ла в компании».

Отметим проявление дивергентного познания слушателей, их способность к стратегии генерирования множества решений в противовес одной единственной задаче, их активности в использовании методов творческого мышления, суть которого состоит в поиске многовариантных решений одной и той же проблемы. У участников экспериментальной группы были сформированы качества, способствующие дивергентному (вапмативному) управлению. Они осознали важность поиска креативных, инновационных механизмов и методов, разнообразных оригинальных маркетинговых ходов и идей, инновационных инструментов, в том числе, новейших цифровых технологий.

Также у слушателей была сформирована способность к самоанализу, они осознали важность переосмысления своих продуктов труда, умения давать оценку своему поведению и своей деятельности, что в дальнейшем позволит им принимать более взвешенные решения.

Достаточно эмоционально слушателями был воспринят этап разбора нравственно-этического компонента кросс-функциональной компетентности. Большинство участников группы, несомненно, знала о том, какие требования предъявляются к руководителю, но еще большее количество испытуемых не брали это в расчет. Эксперимент им напомнил, что главный объект руководителя – человек, создающий материальные и духовные ценности, поэтому руководителю необходимо умение работать с людьми, раскрывая в сотрудниках творческий потенциал и заинтересованность в профессиональной деятельности для достижения общих целей организации.

До проведения экспериментального обучения многие из слушателей почти не использовали поощрения, и не всегда учитывали интересы сотрудников. По окончании обучения большинство слушателей отметили, что никогда не станут делать замечания в присутствии третьих лиц, не будут бояться более компетентных подчиненных.

Если сравнить уровни сформированной кросс-функциональной компетенции слушателей экспериментальной и контрольной групп, то мы увидим, что высокий уровень слушателей ЭГ составил 88,2%, что на 15,1% больше, чем в КГ (73,1%). Что касается низкого уровня, то здесь мы наблюдаем отток слушателей из группы низкого уровня сформированности кросс-функциональной компетентности в средний и высокие уровни. На заключительном этапе он составил в ЭГ 2,4%, в КГ – 7,4%.

Выводы по второй главе

Определив с помощью сравнительного анализа уровни сформированности кросс-функциональной компетенции у слушателей экспериментальной и контрольной групп на констатирующем этапе внедрения экспериментальной программы, мы пришли к выводу, что данные низкого, среднего и высокого уровней, с одной стороны, достаточно сходны у слушателей обеих групп, а с другой – слушатели обеих групп все еще далеки от наиболее высоких показателей.

Формирующий этап продемонстрировал высокую эффективность внедренных технологий, направленных на повышение уровня сформированности кросс-функциональной компетентности слушателей экспериментальной группы, которые в большей степени, чем до эксперимента, стали демонстрировать знание принципов командного взаимодействия, понимание того, что интересы сотрудников и интересы компании должны быть едины, что очень важно доверять своим подчиненным и руководить организацией, основываясь на принципе делегирования полномочий. Слушатели пришли к выводу о важности

разработки общих целей и ценностей, коллективной и персональной ответственности за общие результаты в руководстве компанией. По окончании заключительного этапа можно сделать выводы, что задачи, поставленные на данном этапе опытно-экспериментальной работы полностью решены, а цель достигнута. Поставленные цели были реализованы благодаря подобранному комплексу диагностических опросников и тестов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате теоретико-методологического анализа были получены выводы о сути и содержании кросс-функционального менеджмента как нового концептуального продукта, разработаны методологические основы теории организации как фактора развития кросс-функционального менеджмента, определены принципы интеграции и структурирования в формировании кросс-функциональной компетентности руководителя, смоделирован процесс формирования кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО. Проведенное исследование продемонстрировало, что важнейшим инструментом построения инновационной экономики является выработка новой парадигмы социально-экономического развития, в основе которой находятся эффективная организация труда и высокий уровень управленческой культуры руководящего состава.

Времена доминирования на предприятии «I-shaped-сотрудников» уходят в прошлое, им на смену приходят специалисты нового типа, имеющие дополнительные компетенции, готовые по-новому осуществлять коммуникацию и реализовывать кросс-функциональные связи внутри и вне предприятия.

Сложившаяся система профессиональной подготовки управленческих кадров, которая по ряду причин не отвечает задачам социально-экономической повестки дня, требует разработки принципиально новых, научно обоснованных преобразований в дополнительном профессиональном образовании, обеспечения организационно-педагогических условий для переподготовки управленцев. В эпоху постоянных изменений современный руководитель должен не только приобретать и использовать новые знания, налаживать деловые и иные коммуникации, но и каждый день решать кросс-функциональные задачи организации – осуществлять комплекс системных

мероприятий по управлению для обеспечения эффективного взаимодействия структурных подразделений предприятия.

Доказано, что без эффективного взаимодействия между подразделениями в любой компании невозможно решить общие комплексные задачи. Взаимодействие – главный принцип, обеспечивающий командную работу, когда сотрудники не чувствуют себя в информационном вакууме. Суть современного кросс-функционального взаимодействия и сплочения сотрудников в единую кросс-функциональную команду заключается в четкой, последовательной координации работы всех отделов и подразделений, образовании единого информационного пространства, донесения новостей компании до каждого сотрудника. Для реализации общей цели предприятия руководство предпринимает определенные меры: компании разрабатывают определенные правила кросс-функционального поведения сотрудников, их взаимоотношений, акцентируют внимание на понимания ими цели и значимости взаимодействия при решении комплексных задач. Наряду с этим, особая роль отводится эффективной коммуникации между отделами, осознанию работающими в них реальности того, что сотрудничество в организации – это многогранная, многовекторная работа. Учет указанных выше положений играет важную роль в выборе продуктивных методов руководства организацией, в обеспечении взаимодействия разнофункциональных подразделений внутри компании и между работниками.

Вышеизложенное подвело нас к авторской формулировке предмета исследования, согласно которому кросс-функциональная компетентность современного руководителя – это целостное личностное образование, отражающее владение рядом смежных или принципиально противоположных по направлению деятельности компетенций, востребованных в управлении современных компаний, сложность которого ежедневно растет, вызывая расширение функциональных задач персонала для повышения конкурентоспособности на рынке труда. Кросс-

функциональность определяет способность руководителя разносторонне мыслить и принимать решения на стыке профессиональных навыков и умений, что тождественно понятию междисциплинарности, обеспечивающей руководителю кросс-функциональное взаимодействие с сотрудниками, агентами и контрагентами.

Наряду с понятием «кросс-функциональная компетентность современного руководителя» были определены следующие термины:

– «кросс-функциональное взаимодействие», которое выражается через эффективную коммуникацию между руководителем и участниками кросс-функциональной команды, осознание руководителем степени и уровня связей между участниками коммуникативного процесса, знание руководителем того, как связи между участниками коммуникативного процесса формируют кросс-функциональную команду;

– «кросс-функциональная команда» – рабочие группы внутри одной организации, включающие в себя работников с разными функциональными обязанностями, представителей различных функциональных отделов с неограниченной сферой деятельности каждого, размытием границ между участниками команды и руководителем, взаимозаменяемостью и ответственностью друг перед другом за принятие решений в ходе проектной работы.

На основе ряда методологических подходов (компетентностного, гуманистического, структурно-функционального, технологического, уровневого) был разработан комплекс системных мероприятий по развитию кросс-функциональной компетентности руководителя:

- координация деятельности структурных элементов компании при достижении кросс-целей и кросс-функциональных задач, являющихся приоритетными;
- принятие руководителем принципа непрерывного развития в рамках профессиональной переподготовки сотрудников;

– достижение конкурентоспособности персонала на рынке труда при условии перенастройки корпоративной системы повышения квалификации путем расширения и объединения учебных планов разных специальностей с внедрением постоянного изучения нескольких востребованных иностранных языков.

В современных требованиях, предъявляемых к выпускнику программ ДПО Школы бизнеса МГИМО, отмечено, что «выпускник должен обладать целостным представлением об управленческой деятельности, объединяющим капитал, информацию, материалы, где центральной фигурой является человек»[138]. Анализ состояния исследуемого вопроса продемонстрировал, что в отечественной науке слабо разработаны суть и содержание способности руководителя к разрешению кросс-функциональных задач, ведения кросс-функционального менеджмента предприятия, владения кросс-функциональными принципами. Практически не разработаны в педагогической науке и практике пути и механизмы формирования кросс-функциональных способностей.

Решение данной проблемы мы видим через иную композицию исследуемой компетентности и интеграцию наиболее значимых профессионально-личностных качеств управленца, его основных компетенций в единое личностное образование. Использованный в исследовании интегративный подход и принципы структурирования усилили взаимосвязь между отдельными компонентами способности управленца решать кросс-функциональные задачи и осуществлять кросс-функциональный менеджмент в организации.

Компонентный состав сформированной кросс-функциональной компетентности включает:

- командно-коммуникабельный – проявление доверия и сотрудничества, взаимовыручки на принципах командного взаимодействия; понимание

[138] Романенко Н. М., Мирзоева А. М. Интеграция личностно-профессиональных качеств менеджера в процессе развития его способности к решению межфункциональных задач // The World of Academia. 2019. №5. С. 35-42.

единства интересов сотрудников и руководства; управление на основе принципа делегирования полномочий;

- дивергентно-вариативный – способность к стратегии генерирования множества решений в противовес одной единственной задаче, активное использование метода творческого мышления;
- эмпатийно-рефлексивный – обращение внимания руководителя на продукты собственной деятельности и их осознание, переосмысление; способность к размышлению над уже осуществленными актами;
- нравственно-этический – этичное отношение к подчиненным, создание благоприятного климата, честность, ответственность руководителя в отношениях со своими сотрудниками, клиентами, контрагентами, акционерами; внимание и терпимость к своим служащим, так как проявление внимания и заботы – это путь к взаимопониманию, сокращению дистанции, исключению ситуаций, вызывающих потребность руководителя использовать административные санкции).

Интеграция и структурирование кросс-функциональной компетентности современного руководителя, его способности решать кросс-функциональные задачи рассматривается нами как процесс, обусловленный состоянием связанности, соединения отдельных частей данной способности и ее отдельных компетенций в единое целое.

Основываясь на тезисе о том, что моделирование – это способ описать процессы, сделать их более наглядными, последовательными, встроенными в оптимальный, четкий алгоритм, мы разработали модель формирования кросс-функциональной компетентности у современного руководителя.

Выявленные теоретические положения были подтверждены в ходе реализации программы опытно-экспериментальной работы по формированию кросс-функциональной компетентности руководителя в системе ДПО с целью доказательства эффективности внедренного содержательно-технологического комплекса.

Прикладная часть диссертации представлена классическими этапами,

разработанными отечественными педагогами-академиками Ю. Л. Бабанским, В. В. Краевским, В. С. Лазаревым, М. М. Поташником. По завершении констатирующего этапа мы пришли к выводу, что задачи, поставленные на данном этапе опытно-экспериментальной работы полностью решены, а цель достигнута. На преобразующем этапе слушатели контрольной группы были выведены из-под воздействия экспериментальных условий, которые далее распространялись только на слушателей экспериментальной группы. Тогда же был разработан содержательно-технологический комплекс для повышения уровня кросс-функциональной компетентности и внедрены технологии, способствующие повышению уровня сформированности кросс-функциональной компетентности.

В целом, проведённое исследование обеспечило доказательность положений гипотезы, подтвердило эффективность разработанной модели и обеспечивающего её содержательно-технологического комплекса, позволяющих усовершенствовать и повысить уровень сформированности кросс-функциональной компетентности современного руководителя.

БИБЛИОГРАФИЯ

Статьи и монографии

1. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. 2-е изд., испр. М.: Эксмо, 2007.
2. Абызова Е. В. Педагогический дизайн: понятие, предмет, основные категории // Вестник Вятского государственного университета. 2010. № 3 (3). С.12–16.
3. Авилов А., Розманов О., Сидоров Н. Новый взгляд на деятельность руководителя // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 3. С. 37–48.
4. Адизес И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. Москва: ООО «Альпина Паблишер», 2014. 416 с.
5. Акинфиев В. К. Управление развитием интегрированных промышленных компаний. Теория и практика / В. К. Акинфиев. М.: Ленанд, 2011. 226 с.
6. Акопян Р. Э. Специфика стиля в европейских организациях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. С. 45–48.
7. Андрушкив Б. М., Мельник Л. Н. Формирование системы бизнес процессов предприятия в контексте устойчивого развития. Теоретические и практические аспекты экономики и интеллектуальной собственности. 2019. № 2 (1). С. 91–97.
8. Аргирис К. и Шен Д. Организационное обучение II: теория, метод и практика. Ридинг, Массачусетс: Эддисон Уэсли, 1996.
9. Аргирис К. и Шен Д. Теория на практике: повышение профессиональной эффективности. Сан-Франциско. 1974.
10. Аргирис К. Повышение эффективности лидерства, Нью-Йорк: Wiley-Interscience, 1976.

11. Аргирис К. Преодоление Организационных Защит. Содействие организационному обучению. Бостон: Эллин и Бэкон, 1990.
12. Аргирис К. Рассуждение, обучение и действие: индивидуальное и организационное. Сан-Франциско: Джосси-Басс,1982.
13. Аргирис К. Теория и метод вмешательства: взгляд на поведенческую науку. Чтение. Масс.: Аддисон Уэсли, 1970.
14. Аргирис К. Учит умных людей учиться. Harvard Business Review, май-июнь. 1991.
15. Ашер Р. и Брайант И. Образование взрослых как теория, практика и исследования, Лондон: Рутледж, 1989.
16. Бабанский Ю. К. Педагогика. Москва: Просвещение, 2014. 237 с.
17. Бажин И. И. Информационные системы менеджмента / И. И. Бажин. М.: Изд-во Гос. ун-та «Высшая школа экономики», 2009.
18. Балабанова Л. В. Стратегическое управление персоналом в условиях рыночной экономики: монография. Псков, 2010.
19. Барвенко О. Г. Педагогическое взаимодействие в процессе обучения взрослых // Современные проблемы науки. Сборник материалов 2-ой международной научно-практической конференции: 27-28 марта 2009. Тамбов: Изд-во ТАМБОВПРИНТ, 2009. С.144–146.
20. Безрукова В. С. Основы духовной культуры (энциклопедический словарь педагога). Екатеринбург: ЕГУ, 2000. 937 с.
21. Белайчук А. А. Вульгарное представление в кросс-функциональных бизнес-процессах. 2019 [Электронный ресурс]. URL: http: //quality.eup. ru / DOCUM7.Cross-functional_processes.htm.
22. Белбин М. Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.: HIPPO. 2003. 308 с.
23. Белбин М. Р. Эффективные менеджеры: секрет успеха с позиции командных ролей // Вестник Московского университета. 2010. Серия 24. Менеджмент (1): 11–25.

24. Белый Е. М., Ходжаян Е. Г. Совершенствование управления межфункциональными процессами как способ достижения конкурентного преимущества учреждения культуры // Актуальные вопросы управления. 2016. С. 185–190.
25. Бим С. Необходимость политики. Восстановление американской общественной жизни. Чикаго: Издательство Чикагского университета, 1999.
26. Бирман Л. А., Кочурова Т. Б. Стратегия управления инновационными процессами. Учебное пособие / Л. А. Бирман, Т. Б Кочурова. М.: Дело, 2014. 144 с.
27. Большой психологический словарь / Авдеева Н. Н. и др.; под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. 4-е изд., расш. Москва: АСТ; Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак. 2009. 811 с.
28. Боровская М. А., Шевченко И. К., Развадовская Ю. В. Управление структурными преобразованиями в экономике промышленного сектора. Теоретико-прикладные аспекты реализации структурной и промышленной политики / М. А. Боровская, И. К. Шевченко, Ю. В. Развадовская. М.: Красанд, 2013. 256 с.
29. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. Москва: HIPPO, 2008. 352 с.
30. Браже Т. Г. Школьный библиотекарь как андрагог // Школьная библиотека. 2003. №2. С. 17–19.
31. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент. Полный курс. Т. 1 / Ю. Бригхем, Л. Гапенски. М.: Экономическая школа, 2007.
32. Бушуев С. Д. Управление проектами. Основы профессиональных знания и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. Казань: ИРИДИУМ, 2006. – 208 с.
33. Бушуева Н. С., Хрутьба В. А., Филатов А. С. Модель формирования кросс-функциональной команды для управления социальными

проектами в быстрорастущей организации. Управление проектами, системный анализ и логистика. Киров: НТУ. 2015. Вып. 15. С. 25–35.

34. Василишин Н. Н.: Педагогические условия совершенствования управленческих решений менеджера образования в рыночных отношениях: Ростов-на-Дону. 2002. 190 с.
35. Василькова Т. А. Андрагогика: Учебно-методическое пособие. М.: ВНПЦ профориентации, 2002. 136 с.
36. Вершинина В. В. Андрагогические аспекты деятельности специалистов детского приюта // Социальный работник как андрагог. СПб.-Иркутск, 2001. С.213–217.
37. Вершловский С. Г. Становление андрагогики как науки и как учебного предмета // Методист. 2002. № 2. С. 17–19.
38. Власова В. Н. Проблемы законодательного оформления андрагогического образования // Вопросы международного сотрудничества в дополнительном профессиональном образовании Южного региона. Ростов н/Д: Изд-во РГПУ, 2006. С. 12–14.
39. Гаврила И., Гаврила Т. Конкурентоспособность и конкурентная среда: поощрение и защита конкурентоспособности в ЕС. Бухарест: Экономика, 2008. 200 с.
40. Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? / Л. Герстнер. Москва: Альпина Паблишер, 2015. 320 с.
41. Глуханюк Н. С., Петрова М. Г., Слободчиков И. М. Самоактуализация взрослого человека в условиях интенсивной групповой работы // Russian Journal of Education and Psychology. 2016. № 11 (1). С.149–163.
42. Годунов А. А. Методика оценки деловых и морально-политических качеств руководителей и специалистов социалистического производства / А. А. Годунов, П. С. Емшин. Ленинград: Изд-во ЛГУ, 1972. 38 с.
43. Гордеева Е. И. Кросс-функциональное взаимодействие в информационной поддержке бизнеса. Научные записки молодых исследователей. 2015. № 2. С. 40–44.

44. Гордеева А. В. Андрагогика в системе повышения квалификации // Академический вестник. М.: АПК и ППРО, 2001. С. 35–43.
45. Грецова А. П., Недогреева Н. Г., Прибылова Ю. В. Осмысление понятия «педагогический дизайн» через историю его развития // Сборник научных трудов. Качество педагогического образования: методология, теория и практика. СГУ им. Н. Г. Чернышевсого. 2014. С.69–79.
46. Гринева В. М. Управление развитием трудового потенциала предприятия: монография. Москва: МНЭУ, 2019. 264 с.
47. Давидюк Т. В. Трудовые ресурсы, трудовой потенциал, рабочая сила, человеческий капитал: взаимосвязь категорий // Вестник ЖДТУ. 2019. № 1 (47). С. 32–25.
48. Давыдова Н. С. Проактивный менеджмент в области государственной власти // Вестник Удмуртского университета. Серия: экономика и право. 2015. Т. 25. № 5. С. 38–43.
49. Делия А. Эффективная коммуникация в управлении персоналом. Социально-экономические проблемы и государство. 2012. Вып. 1 (6). С. 36–40.
50. Демко И. И., Шурпенкова Р. К. Организация и методика анализа эффективности использования трудового потенциала предприятия: монография. Москва: УБСНБУ, 2013. 223 с.
51. Динка Л., Войнеску С. Кросс-функциональные команды и их роль в повышении конкурентоспособности организационных партнерств // Международная конференция «Реалии и перспективы европейской интеграции». 2012. С.453–459.
52. Долгоруков А. М. Андрагогика. Рабочая тетрадь. Тула: Из-во Тульского гос. пед унив. им. Л. Н. Толстого, 2005. 50 с.
53. Долженко Р. А. Использование краудсорсинга как источника инноваций и идей в организации // Вестник НГУЭУ. 2015. № 1. С. 224–237.
54. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2001. 272 с.

55. Друкер П. Практика менеджмента. Москва: Иванов, Манн и Фебер, 2015. 408 с.
56. Ермолаева М. Андрагогический подход к разработке и экспертизе образовательных программ в постдипломном образовании // Новые знания. 2005. № 3. С. 15–17.
57. Желнина Е. В. Социальная технология подготовка персонала как фактор инновационной активности промышленного предприятия. Монография. Тольятти: ТГУ, 2015. 265 с.
58. Жилинская Л. А. Когнитивное моделирование производительности труда на основе Kaizen технологий и кросс-функциональности персонала. Научный вестник Херсонского государственного университета. 2015. Вып. 11. Ч. 4. С. 168–172.
59. Забалуева Ю. Н. Сущность процесса обучения взрослых в контексте развития андрагогики // Педагогические науки: Известия Южного федерального университета. 2008. № 3. С. 204–209.
60. Звуторова Э. В., Такушевич И. А. Педагогический дизайн как средство формирования ценностных ориентаций личности // Пенитенциарная наука. 2016. № 1 (33). С.77–80.
61. Зимняя И. А. Интегративный подход к оценке единой социально профессиональной компетентности выпускников вузов / И. А. Зимняя, Е. В. Земцова // Высшее образование сегодня. 2008. № 5. С. 14–19.
62. Зимняя И. А. Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании // Учёные записки национального общества прикладной лингвистики. 2013. № 4. С. 16–31.
63. Зельдович Б. З., Сперанская Н. М., Фаенсон М. И. Практический менеджмент. Учебное пособие. Глава 4. Тесты как инструмент самооценки и оценки менеджеров. М.: Изд-во МГУП, 2001. 196 с.
64. Змеев С. И. Основы андрагогики: Учебное пособие для вузов. М.: Флинта: Наука, 1999. 152 с.

65. Иванова Н. Н. Проблемное обучение при подготовке будущих менеджеров в высшей школе // Среднерусский вестник общественных наук. 2012. Т. 1. № 4. С. 213–218.
66. Ильин В. В. Архитектура понимания: монография. М.: Проспект, 2017. 184 с.
67. Информационные технологии в экономике и управлении. Учебник / под ред. Трофимова В. В. М.: Юрайт, 2014. 482 с.
68. Исламшин Р. А. Андрагогика: историко-педагогический процесс и языковая личность XXI века / Р. А. Исламшин, В. Ф. Габдулхаков. Из-во НПО «МОДЭК», 2005. 288 с.
69. Канке В. А. Философия: исторический и систематический курс. М: Логос, 2001.
70. Карпов А. В. Психология менеджмента. М. 2003.
71. Кибанов А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. Москва: ИНФРА, 2014. 156 с.
72. Климова А. Б. От информационного общества – к обществу знаний // Дискуссия. 2016. № 7 (70). С.73–79.
73. Ковалев Г. Д. Основы инновационного менеджмента. М.: Юнити, 2009.
74. Козырев А. А. Информационные технологии в экономике и управлении. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2008.
75. Колб Д. А. Эмпирическое Обучение. Опыт как источник обучения и развития. Энглвуд-Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл. 1984.
76. Коллинз Д. От хорошего к великому. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 384 с.
77. Колосок В. М., Богачев А. А., Алистаева А. В. Стратегическое управления развитием персонала промышленных предприятий: монография. Москва, 2011. 244 с.
78. Кондаков И. М. Психология. Иллюстрированный словарь: Более 600 ил. и 1700 ст. / И. М. Кондаков. СПб.; М.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. 508 с.

79. Королев В. И. Современный российский менеджмент в контексте международных тенденций // Российский внешнеэкономический вестник. 2013. № 2. С. 26–33.
80. Коротков Э.М. Образованиеменеджера: трудный путь становления и развития // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 3. С. 120–129.
81. Коттер Д. П. Впереди перемен. Москва: Олимп-Бизнес, 2008. 256 с.
82. Коура К. Развитие межфункционального менеджмента в Японии // Тотальный менеджмент качества. 1991. Т. 2. № 1. С. 17–27.
83. Круглов В. Н., Орехов С. А. Инновационные аспекты экономического роста (практика региона) // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. № 6 (2). 2014.
84. Кузнецова Н. Б. Кадры инновационного типа: сущность, значение и особенности формирования в условиях развития инновационной экономики. Актуальные проблемы экономики. 2019. № 6. С. 96.
85. Кучерова Г. Ю. Антикризисное управление машиностроительным предприятием на основе рефлексии. институциональный вектор экономического развития / Institutional Vector of Economic Development: сб. наук. пр.: Изд-во КПУ, 2015. Вып. 8 (1). С. 145–154.
86. Лазарев М. А., Подвойский В. П., Ласкин А. А. Профессиональная деформация руководителей: монография / Под ред. В. П. Подвойского. Новый Быт: ГБПОУ МО «Чеховский техникум». 2018. 160 с.
87. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М.: HIPPO, 2015. 384с.
88. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. Избранные статьи по групповой динамике, Нью-Йорк: Харпер и Роу. 1948.
89. Лефевр В. А. Конфликтующие структуры. М.: Наука, 1973. 188 с.
90. Лейнвалд П., Майнарди Ч. Кросс-функциональный менеджмент // Проблемы управления в социальных системах. 2013. т . 6. № 9. С. 30–34.
91. Лозинский И. Е., Елисеева Л. А. Теоретические основы системы управления персоналом. Экономика и регион. 2012. № 3. С. 184–188.

92. Любицкая Е. В., Качан А. Д. Менеджмент на предприятии: американская, английская, австралийская и канадская модели управления // Colloquium-journal. 2019, № 3 (27). С. 13–16.
93. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хендфилд-Джонс, Э. Экселрод. 3-е изд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2009. 272 с.
94. Малыхин В. И. Андрагогический подход в педагогике. Стендовый доклад // Научно-практическая конференция. Трансформация модели дополнительного образования в условиях цифровой экономики. Самара. II часть. 12–14 сентября. 2020.
95. Мареев С. Н., Мареева Е. В., Арсианов В. Г. Философия XX века (истоки и итоги). М.: Академический Проект, 2010.
96. Масааки Имаи. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Перев. Т. Гутман. М.: ООО «Альпина Паблишер». 2015. 274 с.
97. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / В.Г. Медынский. М.: ИНФРА-М, 2009.
98. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2004.
99. Миляева Л. Г., Федоркевич Д. Ю. Теоретико-методические и прикладные аспекты кадрового менеджмента организаций: монография. Новосибирск: «Сибирское университетское издательство», 2011. 180 с.
100. Мирзоева А. М. Методологический анализ кросс-функциональности как комплекса системных мероприятий по управлению и принятию решений (на примере западных и отечественных компаний) // Современное педагогическое образование. № 9. С.52–56.
101. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие /Под ред. Е. Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
102. Моисеева М. В. Интернет-обучение: технологии педагогического дизайна / Под ред. к.п.н. М. В. Моисеевой. М.: Изд. дом «Камерон», 2004.

103. Мосалев А. Менеджмент: курс лекций. Учебное пособие. Муром: Муромский институт имени В. К. Зворыкина. 2020. 280 с.
104. Никифоров А. Г. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / А. Г. Никифоров. СПб.: Речь, 2003. 448 с.
105. Николенко Н. П. Менеджмент человеческих ресурсов: монография. Москва: Страховое ревью, 2014. 358 с.
106. Новикова М. М., Мажник Л. А. Технология управления персоналом: теоретические и методические аспекты: монография. Киров: ХНАГХ, 2012. 215 с.
107. Новосельцев В.И. Системный анализ: современные концепции /В.И. Новосельцев. Изд. 2-е, испр. и доп. Воронеж: Кварта, 2004. 320 с.
108. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов / РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. 4-е изд., дополненное. М: Азбуковник. 1999. 944 с.
109. Орехов С. А., Бебрис А. О. Основные принципы оценки эффективности стратегии инновационного развития / С. А. Орехов, А. О. Бебрис. Науковедение, интернет-журнал. 2014. №7.
110. Первушин В. А. Практика управления инновационными проектами. Учебное пособие. М.: Дело, 2014. 208 с.
111. Полевой Ю. В. Инновационный Вестник Регион. 2006. № 5. С. 45–48.
112. Поташник М. М. Как оптимизировать процесс воспитания. М.: Знание. 1984. 80 с.
113. Психология менеджмента: Учебник / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. СПб: Изд-во С.-Петербургского университета, 2000. 572 с.
114. Пучка С. В. Компетентностный подход как фактор повышения эффективности управления организацией // Микроэкономика. 2016. № 2. С. 6–11.
115. Пучка С. В. Практические подходы к использованию компетентностного подхода в российских холдинговых структурах // Современная наука:

актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и право». 2017. №12. С. 63–66.

116. Расиел И. Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 172 с.
117. Роджерс К. Свобода учиться / К. Роджерс, Дж. Фрейберг. М.: Смысл, 2002. 527 с.
118. Романенко Н. М., Мирзоева А. М. Интеграция личностно-профессиональных качеств менеджера в процессе развития его способности к решению межфункциональных задач // The World of Academia. 2019. № 5. С. 35-42.
119. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. М.: Просвещение. 1940. 704 с.
120. Савельев О. Д. Государственное управление: Основы теории и организации. Монография. 3-е изд. Исправл. и допол. М.: Слово, 2018. 364 с.
121. Сергеев С. М. О моделировании опережающих показателей торгово-экономических процессов // Современные методы теории краевых задач. Материалы Воронежской весенней математической школы «Понтрягинские чтения XXI». Воронеж: ВГУ 2010. С. 199–201.
122. Сидорова М. И., Гордеева Е. И. Управленческий учет и менеджмент: вопросы кросс-функционального взаимодействия // Международный бухгалтерский учет. № 35 (сентябрь) 2014. С.3–16.
123. Синк С. Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Москва: Прогресс, 1989. 528 с.
124. Скворцов А. В., Схиртладзе А. Г., Чмырь Д. А. Автоматизация технологических процессов и производств: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / А. В. Скворцов, А. Г. Схиртладзе, Д. А. Чмырь. М. : Издательский центр «Академия». 2013. 320 с.

125. Словарь синонимов русского языка / Под ред. З. Е. Александровой. М.: Мир и образование. 2020. 816 с.
126. Снетков В. М. Психология коммуникации в организациях / В. М. Снетков. Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2000. 112 с.
127. Спенсер-мл. М. Л. Компетенции на работе. Москва: HIPPO, 2005. 384 с.
128. Стариков П. А. Пиковые переживания и технологии творчества: учебное пособие. Красноярск: филиал НОУ ВПО «Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права» в г. Красноярске, 2011. 92 с.
129. Суйкова О. А. Андрагогические принципы в реализации непрерывного образования взрослых // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2018. № 4 (37). С. 61–68.
130. Табашникова О. Л., Матвиенко В. А. Программа MBA: интегративный подход к обучению менеджеров высшего звена // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2014, № 4 (16). С. 29–33.
131. Тарасов В. К. Управленческая элита. Москва: Добрая Книга, 2013. 496 с.
132. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. Москва: HIPPO, 2003. 228 с.
133. Уильямс Р. Дизайн для недизайнеров. СПб.: Символ-Плюс, 2008. 192 с.
134. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих. Москва: Претекст, 2010. 361 с.
135. Уэлч Дж. Самая суть / Дж. Уэлч. Москва: Транзиткнига, 2004. 474 с.
136. Уэлч Джек. История менеджера. Серия: МИФ. Бизнес. М.: МИФ. 2012. 496 с.
137. Филатов А. С. Особенности формирования кросс-функциональных команд для управления инновационными проектами // Управление проектами и развитие производства. 2010. № 4. С.100–104.

138. Фролова М. В. Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах. Известия Самарского научного центра РАН. Т. 17. № 2 (5). 2015.
139. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. СПб.: Изд. С.-Петерб. ун-та, 1997.
140. Химин Е. Б. Основные проблемы внедрения инноваций на предприятиях в современных условиях. Пути решения // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2016. № 28–2. С. 122–128.
141. Холлифорд Сара, Уиддет Стив. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: HIPPO, 2019. 224с.
142. Хоронько Л. Я., Цквитария Т. А. Образование взрослых в контексте стратегических инициатив ЮНЕСКО // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. Научно-образовательный журнал. Ростов-на-Дону. 2014 г. № 5.
143. Хуторской А. В. Компетентностный подход в обучении: науч.-метод. пособие. Москва: Эйдос, 2013. 73 с.
144. Шеломенцева И. И. Педагогическое обеспечение развития дивергентного мышления менеджера // Сибирский педагогический журнал. 2009. № 11. С. 338–345.
145. Шишлова Е. Э., Курицын И. А. Репрезентация скрытого содержания образования в дискурсе учебных пособий по английскому языку // Вестник МГИМО Университета. 2014. № 4 (37). С. 332–339.
146. Щедровицкий Г. П. Мышление. Понимание. Рефлексия. М., 2005. 800 с.
147. Ясухиро Монден. Система мнеджмента Тойоты / Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2007. 216 с.

Статьи на английском языке

148. Arets J. 70/20/10 towards 100% performance / J. Arets, Ch. Jennings, V. Heijnen. Hoofddorp: Sutler Media, 2015. 314 p.
149. Argyris C. Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of

OD practitioners, in Woodman, R. A. & Pasmore, A.A. (eds.) // Research in organizational change and development. Greenwich: JAI Press. 1987. V. 1.

150. Arneson J. ASTD competency study / J. Arneson, W. J. Rothwell, J. Naughton. Alexandria: ASTD press, 2013. 126 p.
151. Atwood C. G. Knowledge management basics. East Preoria: ASTD press, 2009. 130 p.
152. Baker K. LMS success! Los Angeles: The resources of fun learning, 2014. 120 p.
153. Barton P. Maximizing Internal Communication: Strategies to Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results. Lake Placid: Aviva Publishing, 2014. 218 p.
154. Benam Tabrizi. Advantages And Disadvantages Of Cross-Functional Teams. 2015. 840 p.
155. R. Edward Freeman, Alexander Moutchnik: Stakeholder management and CSR: questions and answers. UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, 2013. Vol. 21, № 1.
156. Bulman L. G. and Deal T. E. Reframing Organizations. Artistry, choice and leadership, San Francisco: Jossey-Bass. 1997.
157. Bee F. Learning needs analysis and evaluation / F. Bee, R. Bee. London: The chartered institute of personal and development, 2009. 260 p.
158. Berger L. A. The Talent management handbook / L. A. Berger, D. R. Berger. New York: The McGraw-Hill Companies, 2004. 448 p.
159. Bianco-Mathis V. Organizational coaching / V. Bianco-Mathis, L. Nabors. Alexandria: ASTD press, 2008. 138 p.
160. Boyatzis R. E. The competent manager. New York: John Wiley & Sons, inc., 1982. 308 p.
161. Burkett H. Learning for the long run. Alexandria: ASTD press, 2017. 360 p.
162. Bulman L.G. Reframing Organizations. Artistry, choice and leadership, San Francisco, 1997.

163. Boam R. Designing and Achieving Competency: A Competency-Based Approach to Developing People and Organizations. Columbus : McGraw Hill Book Co Ltd, 1992. 192 p.
164. Coopey J. Learning to trust and trusting to learn: a role for radical theatre' // Management Learning. 1998. 29 (3). P. 365–382.
165. Conaty B. The talent masters / B. Conaty, R. Charan. New York: Crown Publishing Group, 2010. 320 p.
166. Connors R. Change the culture, change the game // R. Connor, T. Smith. New York: Pinguin Group, 2011. 226 p.
167. Connors R. The OZ principles / R. Connors, T. Smith, C. Hickman. New York: Pinguin publisher, 2004. 232 p.
168. Dewey J. How We Think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process (Revised edn.). Boston: D. C. Heath. 1933.
169. Deist F. D. What Is Competence? / F. D. Le Deist, J. Winterton // Human Resource Development International. 2005. Vol.8. № 1. P. 27–46.
170. Dinca L, Voinescu C. Cross-functional Teams and their Role in Increasing Competitiveness of the Organizational Partnerships // The 7 editions of the International Conference Euripean Integration Realities and Perspectives. 2012. P. 453–459.
171. Dubois D. Competency Based performance Improvement, Strategy for Organisational Change / D. Dubois. Amherst: Mass. HRD Press., 1993. 357 p.
172. Easterby-Smith M. and Araujo L. Current debates and opportunities / M. Easterby-Smith, L. Araujo and J. Burgoyne (eds.) Organizational Learning and the Learning Organization, London: Sage. 1999.
173. Finger M., Asún M. Adult Education at the Crossroads. Learning our way out, London: Zed Books. 2000.
174. Gallagher S. A. Problem-based learning: Where did it come from, what does it do, and where is it going? //Journal for the Education of the Gifted. 1997. V. 20 (4). P. 332–362.

175. Gavrila, I. Gavrila, T. Competitiveness and Competitive Environment: Promotion and protection of competitiveness in the EU. Bucharest: Economica, 2008.
176. Hamel G. Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life. Harvard Business Press. 2002. 336 p.
177. Integration of the Humanities and the Social Sciences: symposium. Dallas: University Press. Southern Methodist Univ., 1997. 43 p.
178. Jay B. Exemplary Change Management Practices Used During Corporate Outsourcing Specifically Related to Integrated Facility Management. Pepperdine University. 2016. 153 p.
179. Integration of the Humanities and the Social Sciences: symposium. Dallas: University Press. Southern Methodist Univ. 1997. 43 p.
180. Joy Paul Guilford. The Nature of Human Intelligence. 1967.
181. Jordon F. Vans Designs for General Education: Alternative Approaches to Curriculum Integration // The Journal of Higher Education. 1982. W. 1. P. 217.
182. Koura K. Development of cross-functional management in Japan // Total quality management. 1991. Vol. 2. № 1. P. 17–27.
183. Lamm H., Trommsdorff G. Group versus individual performance on tasks requiring ideational proficiency (brainstorming). Universitat Mannheim: A review. European Journal of Social Psychology. 1973. 3 (4). P. 361–388.
184. Learning to be. The world of Education Today and Tomorrow. P.: Unesko; L.: Harrap, 1972. 346 p. p. 182.
185. Makhloop F. Production and dissemination of knowledge in the USA. M.: Progress, 1966. 462 p.
186. Meadow D. H., Meadow D. L. Rander J., Organization Growth Constraints: 30-Year Renewal. Chelsea Green, White River Jackson, Vermont. 2004. 368 p.

187. Michael Jerome. Examining Organizational Conflict Management Style Climate: Moderator of Job Satisfaction and Intent to Leave a Management Consulting Organization by Springs Northcentral University. 2015: 300 p.
188. Michael Diehl, Wolfgang Stroebe. Productivity Loss in Brainstorming Groups: Toward the Solution of a Riddle // Journal of Personality and Social Psychology. 1987. № 53 (3). P. 497–509.
189. Moataz M. S. Enterprise Strategic Portfolio Performance (ESP2) Management Model: A Proposed Organizational Performance Management Model that Integrates Strategy Execution Performance and Enterprise Portfolio Performance. The George Washington University. 2016. 185 p.
190. Pimenta M. L., Silva A. L. da, Tate W. L. Developing and Managing Cross-Functional Teams: A Multi-Case Study of Brazilian Manufacturing Companies // J. Technol. Manag. Innov. 2014, vol. 9, Issue 2. P. 1–16.
191. Rich G. A., Spiro R. L., Stanton W. J. Management of a Sales Force. Europe: McGraw-Hill Education, 2008. 272 p.
192. Schön D. A. The Reflective Practitioner. How professionals think in action, London: Temple Smith, 1983.
193. Senge P. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. London: Random House, 1990.
194. Stewart F. J. Essays on International Economics. London: Macmillan, 1992. 37 p.
195. The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done. Harper Collins Publishers, 2004. 88 p.
196. Tracy B., Chee H. 12 disciplines of leadership excellence (How leaders Achieve sustainable High performance), 2013. E-Book. 240 P.
197. William M. Extending Enterprise Architecture Frameworks with Interdisciplinary Management Elements for Greater Efficacy in Enterprise Management. The George Washington University. 2015. 191 p.

Нормативные правовые акты

198. Послание Президента Российской Федерации федеральному собранию РФ. 21 апреля 2021. [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_ 382666/.
199. Президентская программа подготовки управленческих кадров «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» и в 2018/19 учебном году, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. N 142 // Собрание законодательства Российской Федерации, 2019, № 7, ст. 670.
200. Приказ Минобрнауки России от 12.01.2016 N 7 (ред. от 13.07.2017) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент».
201. ТК РФ Статья 22. Основные права и обязанности работодателя/ Консультант-плюс. [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/98b31fb9ec68d01fefb5bb66cad3bfa2c9705789/.

Стандарты

202. Госстандарт. ГОСТ РИСО 9001-96. Система качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании. М.: ИПК «Изд-во Стандартов», 1997.

Диссертации и авторефераты

203. Абдрафикова А. Р. Развитие гуманистической парадигмы и ее проявление в системе высшего педагогического образования в IV четверти XX века: дис ... канд. пед. наук / А. Р. Абдрафикова. Казань, 2005. 184 с.
204. Авилов А. В. Труд руководителя: рефлексивное управление: автореферат дис. ... канд. пед. наук / А. В. Авилов. М. ГУУ. 2006.

205. Ахметшина Ф. А. Воспитание профессионально устойчивых качеств личности менеджера в системе непрерывного экономического образования: дис ... канд. пед. наук / Ф. А. Ахметшина Казань, 2002. 207 с.
206. Баландина Е. А. Андрагогическая модель повышения квалификации специалистов в сфере профессионального общения: дис ... канд. пед. наук / Е. А. Баландина Балтийская гос. акад. РФ. Калининград, 2006. 240 с.
207. Вавилова Л. Н. Формирование андрагогической компетентности методиста в процессе повышения квалификации: дис. ... канд. пед. наук / Л. Н. Вавилова. Кемерово, 2005. 257 с.
208. Громкова М. Т. Андрагогическая модель целостного образовательного процесса: дис. … док. пед. наук / М. Т. Громкова. М., 2006. 375 с.
209. Дубов С. И. Развитие коммуникативно-управленческой компетентности руководителей в условиях тренингового воздействия: дис. … канд. психол. наук / С. И. Дубов. Москва, 2003. 157 с.
210. Глазырина А. В. Андрагогический подход к развитию образовательной активности педагога в процессе повышения квалификации: дис. … канд. пед. наук / А. В. Глазырина. Йошкар-Ола, 2006. 156 с.
211. Змеев С. И. Становление андрагогики (Развитие теории и технологии обучения взрослых): дис. ... док. пед. наук / С. И. Змеев. М.:, 2000. 179 с.
212. Кореньков А. В. Формирование экономического мышления будущих менеджеров в техническом вузе: дис. … канд. пед. наук / А. В. Кореньков. Волгоград, 2001. 164 с.
213. Кукуев А. И. Андрагогический подход в педагогике: дис. … док. пед. наук / А. И. Кукуев. Ростов-на-Дону, 2010. 449 с.
214. Наседкина А. В. Интегративный подход к формированию профессионально-педагогической культуры будущих педагогов-музыкантов: дис. … канд. пед. наук / А. В. Наседкина. М.: 2017. 210 с.

215. Подвойский В. П. Методология, теория и педагогические технологии преодоления профессиональной деформации руководителей социально-культурных учреждений: дис. … док. пед. наук / В. П. Подвойский. М., 1998. 411 с.
216. Сморыго А. С. Подготовка менеджеров социальной сферы в системе дополнительного профессионального образования: дис. … канд. пед. наук / А. С. Сморыго. М.: 2005. 192 с.
217. Спиваковский В. Е. Рефлексия профессиональной позиции как фактор успешности управленческой деятельности менеджеров среднего звена: дис. … канд. психол. наук / В. Е. Спиваковский. Москва. 2011. 168 с.
218. Сухиненко Д. Н. Подготовка менеджеров в высшей школе США: дис. … канд. пед. наук / Д. Н. Сухиненко. Волгоград, 2000, 202 с.

Электронные ресурсы

219. Argyris C., Putnam R., McLain Smith D. Action Science, Concepts, methods, and skills for research and intervention, San Francisco: Jossey-Bass. 1985 [Электронный ресурс]. URL: http://www.actiondesign.com/action_science/index.htm
220. Anderson L. (1997) Argyris and Schön's theory on congruence and learning [Электронный ресурс]. URL: http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/argyris.html
221. Boston Globe (2013). Chris Argyris – Obituary. Boston Globe. November 18 [Электронный ресурс]. URL: http://www.legacy.com/obituaries/bostonglobe/obituary.aspx?n=chris-argyris&pid=168078121&fhid=15200
222. Shigeru Aoki. Overview by Shigeru Aoki, being affiliated with Shimizu Corporation and other locations. Review of krossfunktsionalny management companies Toyota. May 2013 [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/scientific-contributions/81661372
223. Бостон Глоуб (2013). Крис Аргирис – Некролог. Бостон Глоуб. 18 ноября [Электронный ресурс]. URL:

http://www.legacy.com/obituaries/bostonglobe/obituary. aspx?n=chris-argyris&pid=168078121&fhid=15200

224. Вершловский С. Г. Образование взрослых: перспективы развития // Новые знания. – 2003. – №2. [Электронный ресурс]. URL: znanie.org/jornal/n2_03
225. Гамбургская декларация об обучении взрослых (1997 г.). [Электронный ресурс]. URL: http://www.znanie.org/docs/Hdecl.html
226. Горшков М. К., Ключарев Г. А. Непрерывное образование в контексте модернизации М. 2011 [Электронный ресурс]. URL: https://5top100.ru/upload/iblock/dff/csp_ gorshkov_klucharev.pdf
227. Деловая визитка Всероссийского открытого конкурса «Лучшие Руководители РФ» 2020-2021 гг. [Электронный ресурс]. URL: https://xn--80adbifigbdqbq8ab0a3ajl1v.xn--p1ai/main/lenta/news/category=3
228. Деловой квартал [Электронный ресурс]. URL: https://nsk.dk.ru/news/kross-funktsionalnost-kak-neobhodimost-zachem-biznesu-spetsialisty-shirokogo-profilya-237125435
229. Ивченко С. В. Сравнительный анализ моделей менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017, № 1 [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2017/01/13406.
230. Иноземцев М. И., Марушина М. К., Мирзоева А. М. Модели оценки эффективности программ корпоративного обучения руководителей на основе принципа кросс-функциональности. МГУ, 2020. [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-otsenki-effektivnosti-programm-korporativnogo-obucheniya-rukovoditeley-na-osnove-printsipa-kross-funktsionalnosti
231. Исаев А. П. Развитие способностей к управленческой рефлексии/ Библиофонд. Опубликовано: 2009-01-12. [Электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru
232. Итоги Всероссийского конкурса «Лучшие руководители РФ».16.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: https://11dagestanschool.ru/site/pub?id=356

233. Кертис М. Р. Основы передового опыта управления процессами в оптимизации меж-функциональных бизнес-процессов [Электронный ресурс]. URL: https://docplayer. net/9124823-Fundamentals-of-process-management-best-practices-in-optimizing-cross-functional-business-processes.html
234. Кларин М. В. Андрагогика: наука обучения взрослых. 2004. [Электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/andragogika_nauka_obuchenija_vzroslykh/
235. Кодекс этики «General Electric». [Электронный ресурс]. URL: http://www.gesustainability.com/how-ge-works/integrity-compliance/the-spirit-theletter/
236. Кодекс этики «Toyota». [Электронный ресурс]. URL: http://www.toyota-forklifts.com.ru/SiteCollectionDocuments/PDF%20files/Code-ofConduct-TMHE-2010-03-05.pdf
237. Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс]. URL: http://ipk.bspu.ru/sites/default /files/koncepciya_razvitiya_nepreryvnogo_obrazovaniya_vzroslyh.docx.pdf
238. Котельников В. Кросс-функциональный менеджмент [Электронный ресурс]. URL: http://www.cecsi.ru/coach/ mgmt_crossfunctional.html
239. Краснянский М. Н. Основы педагогического дизайна и создания мультимедийных аудио/видео материалов. [Электронный ресурс]. URL: http://window.edu.ru/window_catalog/ files/r47394/mm.pdf
240. Кречетников К. Г. Педагогический дизайн и его значение для развития информационных образовательных технологий. [Электронный ресурс]. URL: http://ito.edu.ru/2005/Troitsk/ 2/2-0-9.htm
241. Кривда Н. Вы уже руководитель. Нужно ли учиться дальше? NB-бизнес. 13.12.2018. Эдинбургская бизнес-школа [Электронный ресурс]. URL: https://biz.nv.ua/experts/vy-uzhe-rukovoditel-nuzhno-li-uchitsja-dalshe-2513309.html

242. Кросс-функциональные команды и самоорганизация в основе Agile. Ч. [Электронный ресурс]. URL: https://medium.com/@d.salnikov23.
243. Осокина М. И. HR-journal. Как заставить руководителей учиться? Создатель и ведущая тренингов по активным продажам, стандартам обслуживания. KPI, управлению персоналом [Электронный ресурс]. URL: http://www.hr-journal.ru/articles/director/kak-zastavit-rukovoditelej-uchitsja.html
244. Старт всероссийского конкурса управленцев «Лидеры России», РАНХиГС [Электронный ресурс]. URL: https://ruposters.ru/news/11-10-2017/vserossiiskii-konkurs-upravlentsev-start
245. Стратегия развития МГИМО 2020-2025 гг. Утверждено Наблюдательным советом МГИМО 28.01.2020 [Электронный ресурс]. URL: https://mgimo.ru/upload/2020/01/MGIMO-strategy_2020-2025_text.pdf
246. Тихомирова Е. В. 800 слов про педагогический дизайн. [Электронный ресурс]. URL: https://hrbazaar.ru/articles/800-slov-pro-pedagogicheskij-dizajn/
247. Хуторской А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты // Эйдос: интернет-журнал. 2002. [Электронный ресурс]. URL: http://eidos.ru/journal/2002/0423.htm.
248. Юрьева Т. В. Проблема кросс-культурных коммуникаций в аспекте практико-ориентированных педагогических технологий. Ярославский педагогический вестник. 2015. №5 [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-kross-kulturnyh-kommunikatsiy-v-aspekte-praktiko-orientirovannyh-pedagogicheskih-tehnologiy

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Тест № 25 «Оценка пригодности к работе менеджера»

Инструкция:

Ответы на вопросы могут быть трех видов:

1 - «Да»;
2 - «Затрудняюсь ответить»;
3 - «Нет».

1.Считаете ли Вы главным – выработку общих корпоративных ценностей, традиций, неформального общения, коллективного отдыха, общего чувства сплоченности?
2.Способны ли вы распределить работу среди подчиненных, оставив себе только наиболее важные?
3.Сможете ли вы решить многообразные проблемы управления (формирование портфеля заказов, прогнозирование финансового состояния и рентабельности отдельных изделий, применить рациональные системы оплаты труда и т.д.)?
4.Доверяете ли вы себе полностью или будете прибегать к помощи специалистов по отдельным вопросам?
5.Будете ли вы контролировать выполнение поручений?
6.Будете ли вы доверять вашим подчиненным выбор метода выполнения работы?
7.Считаете ли вы главным вопросом гармонизацию единства интересов сотрудников и интересов руководства?
8.Имеете ли вы достаточно ясное представление о своей деятельности на ближайший год или два?
9.В том случае, если вам придется делить доход с вашим товарищем и партнером, уверены ли вы, что сохраните с ним дружеские отношения?
10.Стремитесь лм Вы к взаимозаменяемости и взаимопомощи, разработке общих целей и ценностей в организации?
11.Стремитесь ли Вы к созданию общей корпоративной культуры, предполагающей постоянные улучшения и совершенствование организации?
12.Способны ли вы выделить при большой нагрузке время на обдумывание перспективных вопросов?
13.Располагаете ли вы необходимыми средствами для открытия нового дела или начала нового вида деятельности?
14.Делаете ли вы записи того, что задумали осуществить?
15.Планируете ли вы свой рабочий день?
16.Будете ли вы отмечать достижения своих подчиненных или постараетесь их не замечать?
17.Способны ли вы скрыть свое раздражение?
18.Наводили ли вы справки о делах аналогичных производств?
19.Можете ли вы получить большую прибыль, чем ваши конкуренты?
20.При выборе правовой формы вашего предприятия изучили ли вы налоговую

систему?

21.Учитываете ли вы, что партнеры по вашему делу могут быть не всегда искренни?

Ключ к подсчету баллов представлен через таблицу

Порядковый номер вопроса	Порядковый номер ответа		
	1	2	3
1	8	4	0
2	4	2	0
3	8	4	0
4	0	6	8
5	4	2	0
6	4	2	0
7	4	2	0
8	8	4	0
9	2	4	0
10	0	2	4
11	8	4	0
12	8	4	0
13	8	4	0
14	4	2	0
15	4	2	0
16	4	2	0
17	4	2	0
18	8	4	0
19	8	4	0
20	8	4	0
21	4	2	0

Итог:

- балльная оценка ваших коммуникативных способностей лежит в пределах от 80 до 124, Вам присваивается *высокий уровень*;

- балльная оценка ваших коммуникативных способностей лежит в пределах от от 40 до 80 – Вам присваивается *средний уровень*;

- балльная оценка ваших коммуникативных способностей лежит до 40 – Вам присваивается *низкий уровень* сформированности командно-коммуникабельного компонента.

Приложение 2

Методика «Определения уровня рефлексивности» В. В. Пономаревой

Инструкция:

Внимательно прочитайте 27 утверждений и дайте ответы: «Да» или «Нет». Время на выполнение задания – 25 минут.

1. Проведя производственное совещание, я потом долгое время думаю о нем, хочется его с кем-нибудь обсудить.
2. Прежде чем снять трубку телефона, чтобы позвонить по делу я обычно мысленно планирую предстоящий разговор.
3. Совершив какой-то промах в работе, я долго потом не могу отвлечься от мыслей о нем.
4. Когда я размышляю над чем-то или беседую с другим человеком, мне бывает интересно вдруг вспомнить, что послужило началом цепочки мыслей.
5. Приступая к трудному производственному заданию, я стараюсь не думать о предстоящих трудностях.
6. В ходе реализации производственного вопроса, главное для меня – представить конечную цель, а детали имеют второстепенное значение.
7. Я не всегда могу понять, почему кто-либо мною недоволен.
8. Мне было бы трудно написать деловое письмо своим партнерам, если бы я заранее не имел плана.
9. Я всегда предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.
10. Я довольно легко принимаю решение относительно дорогой покупки.
11. Думаю, что во множестве ситуаций надо действовать быстро, руководствуясь первой пришедшей в голову мыслью.
12. Иногда я принимаю необдуманные решения.
13. Закончив разговор со своими сотрудниками, бывает, продолжаю вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения.
14. Если случается производственный конфликт, то, размышляя над тем, кто в нем виноват, я в первую очередь начинаю с себя.
15. Прежде чем принять решение, я всегда стараюсь все тщательно обдумать и взвесить «За» и «Против».
16. Бывает, что, обдумывая разговор с другим человеком, я как бы мысленно веду с ним разговор.
17. Я стараюсь не задумываться над тем, какие мысли и чувства вызывают в других людях мои слова и поступки.

18. Прежде чем сделать замечание своему сотруднику, я обязательно подумаю, как это сделать, чтобы его не обидеть.
19. Решая трудную задачу, я думаю над ней даже тогда, когда занимаюсь другими делами.
20. Если я с кем-то ссорюсь, то в большинстве случаев не считаю себя виноватым.
21. Редко бывает так, что я жалею о сказанном.
22. Я часто провожу оценку (самооценку) результатов выполненной деятельности.
23. Я уверен, что успех управления определяется полнотой знаний о результатах своей работы.
24. Часто стараюсь наблюдать за собой как действующим менеджером, как бы со стороны.
25. Я плохо воспринимаю критические оценки процесса деятельности после ее выполнения.
26. Стараюсь использовать более активное применение метода рефлексии в профессиональной деятельности;
27. Нельзя ждать успехов, если отсутствуют цели и стратегии развития предприятия.

Ключ: подсчитайте полученную сумму баллов:

«Да» - 1 балл;

«Нет» - 0 баллов;

- респондент набрал от 15 до 17 баллов, у него высокий уровень рефлексивно-аналитического компонента

- респондент набрал от 8 до 14 баллов, у него средний уровень рефлексивно-аналитического компонента;

- респондент набрал от 3 до 7 баллов, у него низкий уровень рефлексивно-аналитического компонента.

Приложение 3

Опросник Е. П. Ильина «Определение креативного потенциала менеджеров»

Инструкция:

В Опроснике приведен целый ряд суждений в трех блоках – А, В, С – которые касаются особенностей личности, характера подхода руководителя к решению тех или иных задач и оценки производственной рабочей среды опрашиваемого. Нужно внимательно прочитать суждения и выбрать ответ, в большей степени отвечающий запросам: «всегда», «часто, «иногда», «редко», «никогда».

А. Первая группа суждений. Моя личность.

1.Мне часто не хватает уверенности в себе при решении того или иного вопроса.
2. Стараюсь следовать стратегии генерирования множества решений в противовес одной единственной задачи.
3. Я боюсь отличаться о других.
4.В детстве родители поощряли мое творчество.
5.В ситуации неопределенности я чувствую себя дискомфортно.
6. Мне нравятся новые лица, посещать новые места, новинки в моей профессии.
7. Я всегда придерживаюсь четкого порядка в моей жизни, следуя одной линии в поведении и деятельности.
8. Я считаю, что фантазировать – нужное и важное дело в жизни руководителя.
9.Я достигаю большего, если следую правилам.
10. С считаю, что видеть множественные варианты разрешения проблемы – благо для предприятия.

В. Вторая группа суждений. Мой подход к решению проблем

1.Сталкиваясь с проблемой, делаю поспешные выводы.
2.Чтобы принять решения, мне нужны разные варианты и разные факты.
3.Меня воспринимают как оригинального, творческого руководителя.
4.К проблемам нужно подходить одним и тем же образом.
5.Я используя инновационные подходы к решению проблем.
6.Я впадаю в уныние, если не сталкиваюсь со сложной проблемой.
7.Я имею трудности с обнаружением проблем.
8.В практике я использую разработки управленческой науки, дающие множество вариантов организации быть конкурентоспособной на рынке предоставляемых услуг.

9. Я люблю заглядывать далеко вперед.
10. Верю, что процесс нахождения множества решений – процесс творческий

С. Рабочая среда моей компании.

1.Вокруг меня креативность рассматривается как ключ к выживанию организации.
2.Границы моих полномочий четко определены.
3. В моей организации реализуются идеи извне, спущенные сверху.
4.Творческое соревнование между сотрудниками - норма для существования компании.
5. Время для творческих размышлений в моей организации ограничено.
6.Характер моей компании ориентируется на сотрудничество.
7. Я свободно делюсь идеями и не боюсь насмешки со стороны сотрудников.
8. Новые идеи должны быть подробно описаны.
9. В организации поощряют инновации.
10.В этой организации креативным людям дают свободу.

Ключ к подсчету баллов

Утверждения четного вида оцениваются:
всегда – 5 баллов
часто – 4 балла
иногда – 3 балла
редко – 2 балла
никогда – 1 балл

Утверждения нечетного вида оцениваются:
всегда – 1 балл
часто –2 балла
иногда – 3 балла
редко – 4 балла
никогда – 5 баллов

Далее слушатели самостоятельно подсчитывали сумму своих баллов.

Дивергентно-креативный потенциал оценивался суммой всех трех блоков – A+B+C.

от 60 до 80 баллов – высокий уровень дивергентно-креативного потенциала

от 20 до 59 баллов - средний уровень дивергентно-креативного потенциала

от 10 до 19 баллов – низкий уровень дивергентно-креативного потенциала.

Приложение 4

Тест № 14 «Морально-этические качества менеджера»

Инструкция:

Внимательно прочитайте 15 выражений и дайте ответы: «Да», «Нет», «Скорее да», «Скорее нет».

1. Не жду момента, когда мои сотрудники будут сообщать мне о своих ошибках, стараюсь их вовремя исправлять.
2. Бывают случаи, когда нужно игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы делать дело.
3. Не всегда возможна точная регистрация расходов для отчетности, и потому иногда лучше давать примерные цифры.
4. Могу и скрыть неблагоприятную информацию от партнеров или контролеров.
5. Делаю так, как велят вышестоящие руководители, хотя правильность этих действий сомнительна.
6. Иногда занимаюсь личными делами в рабочее время.
7. Задаю цели, намного превышающие норму, если это помогает стимулировать усилия работников.
8. Я не скрою желательную дату заказа, чтобы получить этот заказ.
9. Разрешаю пользоваться служебным телефоном для личных разговоров, когда он свободен.
10. Я всегда ориентирован на конкретную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.
11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я сделаю этот шаг.
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки» и «излишки».
14. Использовать время от времени копировальную машину для личных целей - вполне приемлемо.
15. Унести домой то, что является собственностью фирмы (карандаши, бумагу, ленту для пишущей машинки), вполне нормально.

Подсчитайте полученную сумму баллов:
«Да» - 3 балла;
«Нет» - 2 балла;
«Скорее да» - 1 балл;
«Скорее нет» - 0 баллов.

Ключ к подсчету баллов и самостоятельного определения у себя уровня морально-этических качеств:

- Если Вы набрали меньше 13 баллов, у Вас высокий уровень морально-этических качеств, Вы стремитесь к созданию благоприятного климата в коллективе, честны, ответственны в отношениях со своими сотрудниками, клиентами, контрагентами; Вы осознаете тот факт, что главный объект руководителя - человек, создающий материальные и духовные ценности.
- Если Вы набрали от 13 до 30 баллов, у Вас средний уровень морально-этических качеств, в Ваших силах стать более воспитанным.
- Если Вы набрали больше 30 баллов, у Вас низкий уровень морально-этических качеств, Вам необходимо серьезно задуматься над путями улучшения своего морального облика; с Вами сложно иметь партнерские отношения, Вас трудно «переносить» и как руководителя, и как подчиненного.

Приложение 5

Интерактивные игры

«Обруч»

Задание, подкупающее своей простотой при первом рассмотрении, но оказывающееся практически не выполнимым на деле. Оно идеально подходит для групп до 10 человек. Цель – синхронно поднять, а затем опустить на землю обруч. Участники кладут обруч на вытянутые горизонтально указательные пальцы обеих рук, в начале задания обруч должен находиться на высоте согнутых локтей. После этого команда поднимает и опускает обруч, задание считается пройденным, если обруч удалось положить на землю. Во время выполнения ни один из пальцев участников не должен отрываться от обруча, если это случилось, задание начинается заново. Задание на слаженность действий и взаимопонимание, очень важно для выполнения «не тянуть одеяло на себя» и добиться слаженных действий.

«Идеальный квадрат»

Инвентарь: длинный кусок веревки, связанный концами, и повязка на глаза для каждого участника.

Правила: поставьте сотрудников в круг и дайте им в руки веревку. Попросите каждого завязать себе глаза и положить веревку на пол. Затем попросите всех отойти от веревки на небольшое расстояние. Далее попросите снова вернуться к веревке и постараться уложить ее ровным квадратом, не снимая повязки с глаз. Чтобы сделать игру интереснее, ограничьте время выполнения задания. Чтобы усложнить задачу, попросите некоторых участников команды не разговаривать.

Игра помогает улучшить навыки общения и руководства. Попросив некоторых участников команды молчать всю игру, вы тренируете умение доверять, позволяя участникам команды вести друг друга в нужном направлении.

«Волшебная лампа»

Упражнение позволяет участникам задуматься о тех изменениях, которые они хотели бы видеть в своей команде. Также это упражнение подходит для эффектного и теплого завершения тренинга командообразования.

1. Группа, сидящая в общем кругу, получает следующую инструкцию: «Представьте себе: вы и ваша команда находят старую лампу, кто-то берет ее в руки, потирает и — сюрприз! — из нее появляется джинн. Теперь вы можете загадать три желания, но, поскольку вы нашли джинна вместе со своей рабочей командой, эти желания должны относиться к рабочей обстановке. Вы можете изменить своего босса, своих коллег, сделать так, чтобы с вами работала ваша любимая тетя, чтобы коллеги чаще улыбались, чтобы офисный стол стал больше, и т. д. Каждый может загадать свои три желания».

2. Каждый пишет свои три желаемых изменения, относящихся к командной работе.

3. Общий список записывается на доске.

Приложение 6

Таблицы Excel

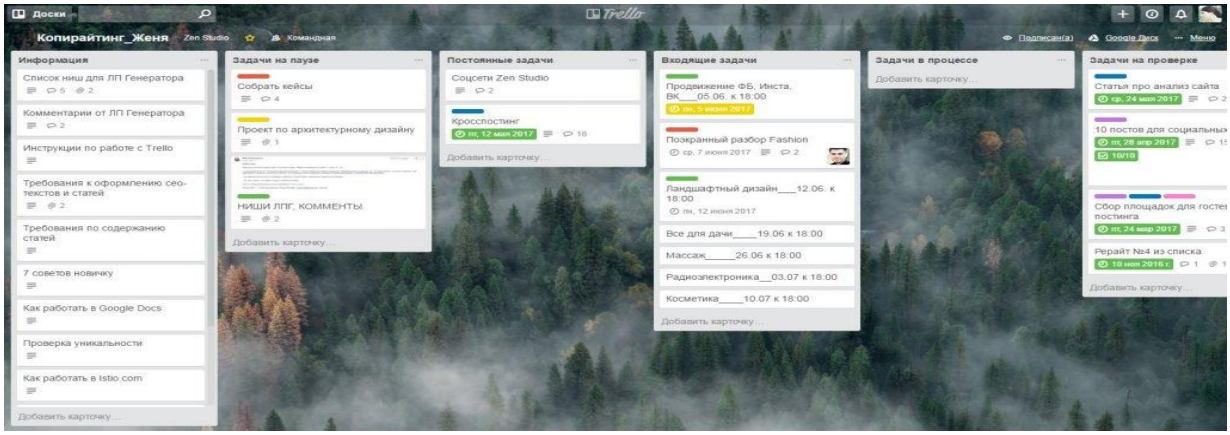


Рисунок 1.3

Менеджеры объяснили, почему на практике предприятия приходиться довольно часто использовать таблицы Excel: а) на каждом этапе добавления каких-либо данных, программа самостоятельно прибавляет новую строку; б) готовую таблицу можно скоррелировать с формулой.

Пример – мебельная фабрика. Известно, что менеджер отдела продаж смог продать товар, занесенный в таблицу, имеющий определенные цифры, которые позволяют в дальнейшем составить таблицу.

Таблица 1.1. Диапазон (данные) продаж мебели на фабрике менеджером.

	A	B	C	D	E
1	Дата	Код товара	Менеджер	Продажи	
2	03.10.2016	101	Иванов	51 р.	
3	03.10.2016	102	Петров	63 р.	
4	03.10.2016	102	Сидоров	63 р.	
5	04.10.2016	101	Иванов	51 р.	
6	04.10.2016	101	Петров	102 р.	
7	05.10.2016	103	Сидоров	80 р.	
8	05.10.2016	102	Петров	126 р.	
9					
10					

Для того, чтобы из полученных данных сделать таблицу, можно воспользоваться опцией «Вставка» (в левом верхнем углу экрана) или использовать Ctrl и T, далее в обнаруженное окно занести предварительные данные и т. д.