

# Активные методы обучения руководителей в эпоху информационной интеллектуальной экономики



Ромашова И.Б.  
Доктор экономических наук,  
профессор, Национальный  
исследовательский Нижегородский  
государственный университет им.  
Н.И. Лобачевского

e-mail: [ya.irinar2013@yandex.ru](mailto:ya.irinar2013@yandex.ru)



Спирина Е.А.  
Кандидат экономических  
наук, доцент, Национальный  
исследовательский Нижегородский  
государственный университет им.  
Н.И. Лобачевского

## Аннотация

Сложность современного процесса вооружения потенциальных руководителей знаниями и навыками во многом преодолевается через использование так называемых активных методов обучения. Они позволяют в игровой форме познавать окружающую действительность, выявлять скрытые проблемы и принимать эффективные управленческие решения по их преодолению.

## Ключевые слова

• обучение • методы • цифровизация • креативность • руководитель • управление • эффективность •

Сложность рабочей деятельности современных руководителей в настоящий период развития экономики и социума стремительно нарастает. Новые информационные технологии, взрывное распространение цифровизации и роботизации, массовый перевод сотрудников на дистанционное участие в деятельности организации из-за пандемии коронавируса – все это необходимо учитывать при подготовке современных образовательных программ для подготовки менеджеров любого уровня управления.

В целом, на рынке труда растет востребованность людей интеллектуальных, гибких и творческих. Способных применять нестандартные подходы и креативное мышление, быстро откликаться на изменения внешней и внутренней среды, принимать эффективные для организации управленческие краткосрочные и долгосрочные решения. Требуются управленцы, нацеленные на непрерывное образование и самообучение, структурное осмысление и продуктивное применение огромных объемов информации (Big Data), корректирующие свое деловое поведение в зависимости от управленческих ситуаций. Как писал известный ученый-футуролог Элвин Тоффлер, «сегодня чтобы выжить, чтобы предотвратить то, что мы называем «шоком будущего», человек должен стать бесконечно более адаптивным и способным, чем когда-либо» [1]. В этой связи преподавателями высшей школы стали использоваться новые образовательные технологии, которые базируются, в основном, на активных методах обучения (АМО). Все чаще в образовательных процессах мы наблюдаем проведение деловых и ролевых игр, решение различных управленческих ситуаций (кейс-стади), сценарное моделирование. Многие также применяют принципы дизайн-мышления, структурирование информации через ментальные карты, привлечение слушателей в деятельность экспериментальных мастерских и «живые» проекты и так далее. Диспуты, мозговые штурмы, ток-шоу, дискуссии, круглые столы по проблемной тематике, всевозможные Интернет-конференции и вебинары – все это должно постепенно вытесняет привычные семинары и лекции передовых современных преподавателей [2].

К несомненно позитивным моментам АМО относится то, что они вызывают у слушателей, как правило, высокий эмоциональный подъем, позволяют участникам «быстро схватывать» суть жизненных реалий, активно самопроявляться в игровом пространстве, испытывая на себе множество различных ролей. Посредством активных методов обучения у студентов тренируется адаптивность и гибкость мышления, способность идти на разумные риски и быстро принимать необходимые управленческие решения. Особенно ценными АМО являются при подготовке современных руководителей, которые находятся в условиях нарастающей неопределенности и рисков, вынуждены работать в парадигме ситуационного управления, быть гибкими и стрессоустойчивыми. Как ни парадоксально, но им нужно тренировать искусство мгновенного принятия решений, опираться не только на рациональное, но и на иррациональное мышление, развивать интуицию и воображение, креативность и уникальность. Успех чисто научного менеджмента, базирующегося на стандартных подходах и нормах, в современном мире далеко неоднозначен [3].

Использование активных методов обучения для подготовки управленцев имеет свои особенности. Многолетний опыт преподавания в университете по программам MBA и магистратуры показал, что значение АМО для менеджеров разного уровня должно различаться. Если линейные управленцы и менеджеры среднего звена в организациях в большей степени нацелены на решение тактических и оперативных задач и потому нуждаются в практических навыках, то отличие топ-менеджеров состоит в том, что их функционал имеет значительную стратегическую компоненту и требует других технологий. Для решения долгосрочных, стратегически важных задач, равно как и для разработки самих стратегий, необходимо обладать широким кругозором мышления, знать тенденции развития экономики и бизнеса, уметь прогнозировать и моделировать сценарии развития глобальных кластеров и отраслей. Поэтому программы подготовки менеджеров высшего звена должны содержать значительный блок фундаментальных дисциплин, структурирующих и систематизирующих знания, таких, как: философия, макроэкономика, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент и так далее. Другое дело, что и для изучения базовых дисциплин можно использовать диалоговый режим, побуждающий слушателей думать и достраивать логические цепочки самостоятельно. Одних навыков и умений, получаемых в ходе ситуативных и тренинговых схем, для стратегической работы будет недостаточно.

Опыт показывает, что соотношение теории и АМО для топ-менеджеров по времени подготовки должно быть примерно 60/40 процентов, тогда как для менеджеров среднего и низшего звена – наоборот, 40/60. Кроме того, в эпоху VUCA (акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность)) все большее значение приобре-

тают soft-skills («мягкие навыки»), такие, как: адаптивность, эмоциональный интеллект, эмпатия, сотрудничество и другие психологические методы управления персоналом. Их гораздо сложнее развивать, чем hard-skills и они требуют взаимопроникновения теории и практики в режиме «здесь и сейчас».

Если управленцев высшего уровня необходимо знакомить со всеми современными технологиями управления (и манипуляции, в том числе) людьми, нейро-лингвистическим программированием, психодиагностикой, организационной психологией, киберпсихологией и так далее, то для менеджеров других уровней это будут скорее излишние знания. В этой связи следует, на наш взгляд, построить «дорожную карту» знаний, умений и навыков (ЗУН), согласно которой управленец постепенно поднимается все выше, как в карьерном аспекте, так и в своем уровне мышления и профессионализма. В концепте непрерывного образования менеджеров следует также выделить блоки самообразования, которые дадут компетенции, наиболее отражающие специфику сферы бизнеса, где трудится управленец.

К особенностям применения активных методов обучения для подготовки управленцев, на наш взгляд, также следует отнести:

- необходимость целеполагания еще до момента применения методов, а далее – постоянное удержание этой цели в фокусе внимания обучающегося, иначе «клиповое мышление» и ситуативный подход лишь увеличивают состояние хаоса и неопределенности;

- максимальное применение математического моделирования, выведение формул для конкретных расчетов, которые будут служить четким логическим инструментом для анализа практических проблем управления (математика дисциплинирует ум);

- проявление и логическое осмысление поведенческих моделей руководителя и подчиненных, как реально существующих, так и желательных, более эффективных на практике. Так, нами для анализа моделей трудового поведения были использованы образы, которые несут в себе русские пословицы (например: глаза страшатся, руки делают; волка ноги кормят; дело мастера боится; без охоты не скоро у работы; под лежащий камень вода не течет и так далее);

- избегание, по возможности, когнитивных искажений в АМО, связанных с социальными предубеждениями, личными верованиями и сложившимися паттернами поведения, эффектом «узких рамок» и иллюзией контроля;

- применение современной методики CATWOE (акроним английских слов Clients (клиент), Actors (действующие лица), Transformation (преобразование), World View (миропонимание), Owner (владелец), Environmental constraints (ограничения внешнего окружения)), позволяющей осуществить системный подход практически к любой управленческой проблеме;

- использование технологий критического мышления, которые ускоряют развитие аналитических способностей, умения ориентироваться в источниках информации, стимулируют самостоятельную поисковую творческую активность слушателей, обеспечивают запуск механизмов самообразования и самоорганизации;

- применение известной методики ТРИЗ (Теории Решения Изобретательских Задач, основанной Г. Альтшуллером еще в 1946 году), доказавшей на практике свою эффективность и при решении сложнейших управленческих задач.

АМО имеют специфику в своем применении и тогда, когда практикуется менеджмент-образование с выездом к клиенту в офис (в частности, используется авторами данной статьи). В этом случае обучение новым знаниям и навыкам, обмен деловой информацией и «свежими» идеями, разнообразные тренинги проводятся непосредственно на рабочих местах. Программы обучения при этом подстраиваются к специфике и проблематике конкретной организации.

Какие преимущества дает офисная модель организации обучения менеджеров в концепте АМО? Как известно, любая деловая (промышленная, торговая, финансовая) фирма пронизана всевозможными материальными и нематериальными потоками. В офисе же люди работают исключительно с информацией и коммуникацией, а не с какими-либо материально-вещественными предметами и орудиями труда, требующими значительных физических усилий. Тем не менее, и офисная работа психологически очень тяжела, подчас угнетающе-монотонна и в целом в настоящее время малопродуктивна и низкоэффективна.

Преподаватель-тренер-консультант должен быть нацелен на то, чтобы выявлять передовой опыт офисной организации, систематизировать его и доносить в методологически приемлемой форме до своих клиентов (слушателей). Особенно важным является направление опережающей стандартизации доку-

ментооборота и процесса принятия типовых решений, перевода их в цифровой формат, внедрение роботизации с тем, чтобы освободить время офисных менеджеров на исследовательские и стратегические задачи. Деловая активность сама по себе не может быть самоцелью организации – необходимо сделать функционирование офиса более эффективным и конкурентоспособным.

Новые технологии образования в офисе нацелены вооружить его руководителя и всех офисных менеджеров мощным интеллектуальным инструментарием, что позволит сделать их труд не столь утомительным, гораздо более продуктивным и могущим приносить настоящее творческое удовлетворение. При этом педагог-тренер призван выступать глашатаем новой корпоративной культуры (инновационной и интеллектуальной), а офис под его влиянием – стать генеральным штабом по принятию решений, мозговым центром компании. Здесь многое зависит от поддержки руководителя офиса.

Как известно, руководитель офиса разрабатывает инструкции, дает указания, распоряжения, приказы, рекомендации, предложения и прочие послания, адресуемые подчиненным ему сотрудникам. Офис также устанавливает отношения с контрагентами, партнерами, заказчиками, спонсорами, поставщиками и клиентами, заключает с ними договора, соглашения, союзы и тому подобное. Создавая офисную среду, можно по максимуму использовать такие инструменты АМО, как: ментальные карты, рисунки, фотографии и видеопродукция, диаграммы, слайды, видеопроекции, электронные таблицы для анализа больших баз данных и другие. Все это позволяет сделать управленческий труд более наглядным и целенаправленным, креативным и эффективным.

У руководителя появляется небывалая ранее возможность на ходу трансформировать старые методы работы и непрестанно увеличивать чувствительность, отзывчивость и эффективность своей организации по отношению ко все более динамичному и усложняющемуся внешнему миру, к возрастающим требованиям клиентов. Передав по максимуму своих функций искусственному интеллекту, современный руководитель сможет сосредоточиться на поисковой, концептуально-моделирующей и информационно-коммуникативной активности. А ведь именно эта активность выступает первичным генератором богатства в постиндустриальном обществе, основанном на знаниях.

Таким образом, активные методы обучения в эпоху информационной интеллектуальной экономики становятся неотъемлемой частью непрерывного образования, естественно и логично вплетаясь в ткань деятельности современной организации. Некоторые исследователи называют этот процесс геймификацией. Но АМО, на наш взгляд, гораздо шире по своей сущности, чем просто игрофикация управления. Учитывая особенности применения АМО к конкретным видам образовательного процесса для подготовки современных руководителей, можно добиться значительного повышения продуктивности управленцев и конкурентоспособности организации.

---

## Список использованной литературы:

1. Тоффлер Э. Шок будущего. / Пер. с англ. М.: Издательство АСТ, 2002. – 557с.
2. Ромашова И.Б. О новых подходах к бизнес-образованию в условиях постиндустриальной экономики // Современные тенденции в теории и практике антикризисного управления социально-экономическими системами: Материалы 11 Всероссийской НПК 28-30.01.06 г. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. С.57-59.
3. Клок К., Голдсмит Д. Конец менеджмента и становление организационной демократии. СПб.: Питер, 2003. – 368 с.

# Features of the use of active training methods for the training of modern managers

Romashova I. B.

Doctor of Economics, Professor, Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod State University

E-mail: ya.irinar2013@yandex.ru

Spirina E. A.

Candidate of Economics, Associate Professor, Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod State University

## Abstract

The complexity of the modern process of arming potential managers with knowledge and skills is largely overcome through the use of so-called active training methods. They allow to learn about the surrounding reality in a playful way, identify hidden problems and make effective management decisions to overcome them.

## Key words

• training • methods • digitalization • creativity • manager • management • efficiency •

---

## References

1. Toffler E. The shock of the future: Trans. from English-M.: ACT Publishing House, 2002. – 557 p.
2. Romashova I.B. On new approaches to business education in the post-industrial economy // Modern trends in the theory and practice of anti-crisis management of socio-economic systems: Materials of the 11th All-Russian RPC 28-30. 01. 06. Chelyabinsk: SUSU Publishing House, 2006. P. 57-59.
3. Klok K., Goldsmith D. The end of management and the formation of organizational democracy. St. Petersburg: Peter, 2003. – 368 p.