

УДК 331.1

DOI: 10.30914/2411-9687-2018-4-3-105-113

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

А. И. Тихонов¹, М. А. Федотова², А. А. Чекан²

¹*Инженерно-экономический институт Московского авиационного института
(национального исследовательского университета)*

²*Московский авиационный институт*

³*Московский государственный областной университет, г. Москва*

Статья посвящена особенностям обучения руководителей. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. Авторы приходят к выводу, что в настоящее время самая распространенная ошибка, которую допускают при организации обучения руководителей, – это оторванность программы обучения от общей концепции развития бизнеса и повседневной работы компании. Проведенный анализ показал, что эффективное обучение руководителей в организации возможно только при тщательном выявлении его характерных особенностей и формировании системы обучения руководителей. Особенность обучения руководителей: выделение руководителям целевых персональных бюджетов на развитие; разработка специальных программ с учетом индивидуальных задач развития организации и руководителя; обоснование графика обучения с учетом годовой загрузки руководителя; конфиденциальный характер самих программ для ряда руководителей; сочетание социально-экономических методов оценки результатов с элементами оценки по «принципу 360». Программы развития для руководителя, как правило, имеют многоплановый характер как по содержанию материалов, так и по форме обучения. Так, содержание программы зачастую формируется по модульному типу, включая требуемые материалы, тренинги, стажировки. По форме здесь активно используется обучение на рабочем месте, участие в важных бизнес-процессах организации и погружение в процессы, требующих развития, внешних стажировок, в меньшей мере используется дистанционное обучение. Оценка эффективности обучения связана с выбором соответствующих параметров. Так, при их обосновании следует сочетать экспертные и расчетные методы, учитывать экономические и социальные аспекты оценки (и их взаимосвязь). Можно выделить следующие направления оценки обучения руководителей: оценка использования бюджета на обучение и развитие руководителей; оценка результатов работы с резервом руководящих кадров; оценка повышения производительности труда; самооценка и оценка коллег.

Ключевые слова: управление персоналом, обучение руководителей, особенности обучения, мотивация к обучению, оценка компетенций, индивидуальный план развития, экономические и социальные аспекты оценки обучения.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF MANAGER TRAINING

A. I. Tikhonov¹, M. A. Fedotova², A. A. Chekan³

¹*Engineering and Economics Institute Institute Moscow Aviation Institute (National Research University)*

²*Moscow Aviation Institute*

³*Moscow State Regional University, Moscow*

The article is devoted to the features of training of managers. The main methods of research are the analysis of research literature, methods of management theory, organization theory. The authors came to the conclusion that at present the most common mistake that is made in the organization of manager training is the isolation of the training program from the general concept of business development and daily work of the company. The carried-out analysis showed that effective training of heads in the organization is possible only in the case of thorough identification of its characteristics and the formation of a system for training managers. Feature of training of managers: allocation of target personal budgets for development to heads; development of special programs taking into account individual tasks of development of the organization and the head; justification of the training schedule taking into account annual load of the head; confidential character of programs for a number of heads; combination of social and economic methods of an assessment of results with elements of the «principle of 360». Development programs for the manager, as a rule, have a multi-faceted nature, both in the content of materials and in the form of training. So, the content of the program is often formed by the modular type, including the required materials, trainings, internships. It actively uses on-the-job training, participation in important business processes

of the organization and immersion in processes that require development, external internships, distance learning is less used. Evaluation of the effectiveness of training is associated with the selection of appropriate parameters. Thus, their justification should combine expert and computational methods, take into account the economic and social aspects of evaluation (and their relationship). It is possible to allocate the following directions for evaluating the training of managers: assessment of the use of budget for training and development of managers; assessment of the results of work with the reserve of leading cadres; assessment of labor productivity improvement; self-assessment and evaluation of colleagues.

Keywords: human resource management, training of heads (managers), features of training, motivation to training, assessment of competences, the individual development plan, economic and social aspects of learning assessment.

Важность обучения руководителей связана с тем, что во многом от их работы и принятия решений зависят результаты организации в целом. При этом нельзя не отметить сложности и зачастую недостаточное взаимодействие подразделений стратегического развития, высшего руководства, функциональных менеджеров и подразделений управления персоналом. Остановимся на ряде особенностей, связанных с обучением руководителей [6]:

1. Руководители, как правило, не доверяют теоретическому обучению (особенно лекциям) и преподавателям без опыта работы в бизнесе. Тренинги тоже не всегда их устраивают, поскольку воспринимаются как игры, слабо связанные с бизнес-реальностью.

2. Смысл поступления на образовательную программу (МВА, магистратура, второе высшее образование, переподготовка) часто сводится к получению второго (а нередко третьего и т. д.) диплома.

3. Отсутствие мотивации к обучению из-за удовлетворенности собственными успехами.

4. Сильная загруженность. Особенно сильно временной фактор сказывается, если высшее руководство не уделяет их обучению приоритетное внимание или считает его вовсе не нужным.

5. Профессиональное выгорание (утрата интереса к бизнесу и всему, что с ним связано).

6. Психологические проблемы. Прежде всего это касается тех руководителей, кто давно не проходил обучение или не отличался успехами при получении базового образования.

Принято считать, что руководители должны отводить на собственное обучение не менее двух недель в году [4]. Для повышения эффективного обучения руководителей можно рекомендовать придерживаться следующей очередности действий [5; 7; 12]:

Шаг 1. Получить решение собственников и СЕО о создании системы обучения и развития для руководителей. В решении должны быть зафиксированы [8]:

- список участников проекта;
- укрупненные перспективные цели обучения и развития в привязке к достижению целей и задач компании;
- план оценки компетенций;
- типовой перечень развивающих мероприятий;
- размер персональных бюджетов, выделяемых руководителям на обучение и развитие;
- особенности управления процессом обучения (распределение ответственности, выстраивание взаимодействия с поставщиками образовательных услуг, принятие решения о направлении на обучение, сбор и анализ данных по процессу, разработка системы контроля за результатами обучения).

Указанные выше позиции могут быть закреплены в организации укрупненно или в определенных плановых границах. По возможности, функции по организации обучения и развития руководителей лучше закрепить за отдельным сотрудником кадровой службы. Административно он должен подчиняться директору по персоналу [10].

Шаг 2. Организовать оценку компетенций. Каждый руководитель должен ежегодно проходить процедуру оценки на основе действующей в компании модели компетенций. Основная технология, которую используют в данном случае, – центр оценки или какая-либо из его разновидностей. Например, HR-департамент «ФСК ЕЭС» разработал свою методику оценки с нуля (ассесмент-центр) согласно задачам бизнеса. HR-менеджеры выполняли роль модераторов, разрабатывали модель компетенций, участвовали в оценочной процедуре, обрабатывали результаты

и предоставляли очную обратную связь по итогам мероприятия.

На практике можно рекомендовать оценивать руководителей по четырем блокам компетенций [5]:

1) профессионально-технические компетенции (безопасность, работа в особые периоды и т. д.);

2) финансовый блок, бюджетирование – зона ответственности руководителей любых структур;

3) личностные компетенции (системное мышление, готовность к изменениям, ответственность и т. д.) и навыки управления;

4) блок регионального влияния (взаимодействие с партнерами и иными субъектами электроэнергетики).

Пример развернутого списка компетенций по отдельным блокам для руководителя представлен в таблице 1.

Таблица 1 / Table 1

**Пример развернутого списка компетенций по отдельным блокам для руководителя /
An example of a detailed list of competencies for individual blocks for a Manager**

Компетенция / Competence	Проявление компетенции в деятельности / Manifestation of competence in activities
Обеспечение эффективной командной работы	Решение практических коллективных задач в установленные сроки. Регулярное проведение административных мероприятий (совещаний, собраний и т. д.). Выявление сильных и слабых мест в работе подчиненных. Эффективное мотивирование. Корректировка неэффективной деятельности работников. Проведение командообразующих мероприятий. Регулярное изучение социально-психологического климата
Делегирование	Доведение до работников стратегических и оперативных целей. Обеспечение знания этих целей всеми работниками. Персональная постановка задач. Наделение работников необходимыми конкретными полномочиями. Правильный выбор работников для делегирования задач
Профессиональные знания	Демонстрация профессиональных знаний работникам. Реализация на практике технических улучшений и доработок. Разработка технических регламентов и инструкций для своего подразделения. Наличие конкретных профессиональных знаний и умений
Лидерство	Формирование корпоративных целей и ценностей, определение направленности групп. Выработка умения быстро налаживать контакты с людьми. Создание условий для самореализации в социуме. Координация взаимоотношений в коллективе. Объективность оценки персонального вклада в группах. Представление и отстаивание интересов группы во внешней среде. Обеспечение приемлемого уровня текучести персонала. Поддержка высокого уровня производительности труда. Влияние на социально-психологический климат в коллективе. Скорость и качество выполнения оперативных и нефункциональных поручений. Степень мобилизации работников при проведении изменений. Обратная связь и персональная поддержка
Лояльность по отношению к компании	Оперативное доведение до работников информации о новшествах в компании. Разъяснение управленческих решений, принимаемых руководством. Защита интересов компании при взаимодействии с внешней средой: клиентами, конкурентами. Знание и систематическая пропаганда истории компании, ее достижений, направлений развития. Соблюдение норм внутрикорпоративных отношений. Работа и вклад в создание документов и практик, регламентирующих корпоративные отношения
Эффективное общение	Проведение встреч с работниками. Коммуникативная компетентность. Личные выступления перед работниками. Эффективная работа с неформальными лидерами. Отсутствие жалоб со стороны работника

В случае отсутствия центров оценки (а в ряде случаев, для снижения трудозатрат) вместо центра оценки можно провести письменное тестирование и интервью по компетенциям. Дополнением может стать оценка методом «360 градусов» [11].

Оценочные мероприятия могут проводиться как с привлечением внешних провайдеров, так и собственными силами. Примечательно, что внутренняя система оценки воспринимается руководителями лучше, чем оценка внешних провайдеров, если, конечно, в компании есть специально обученные сотрудники. Представители консалтинга не всегда могут качественно провести оценку и правильно составить кейсы с учетом специфики бизнеса и конкретной должности. На практике можно рекомендовать разработку «внутренних кейсов» (по ситуациям организации). Если в разработке кейсов и методологии участвуют представители высшего менеджмента компании, внутренние эксперты, то значимость оценки для сотрудников возрастает, а результаты воспринимаются как более достоверные [7].

Итоги оценки отражаются в сводном отчете с заключением по уровню компетенций каждого руководителя и рекомендациями по развитию наиболее дефицитных из них. Организационно подготовку отчета целесообразно поручить специалистам, которые проводили центр оценки или интервью по компетенциям. Этот документ носит конфиденциальный характер и представляется непосредственно руководителю [1].

Шаг 3. Разработать индивидуальный план развития. Топ-менеджер самостоятельно разрабатывает индивидуальный план развития (ИПР). Задача кадровой службы – методическая поддержка. В основе ИПР – отчет по результатам оценки. Как правило, план составляется на один год с учетом индивидуальных потребностей и интересов организации. ИПР может также стать основанием для включения в кадровый резерв и последующих отчетов по оценке деятельности руководителя.

Шаг 4. Запланировать и организовать внутренние развивающие мероприятия для руководителей. В программу внутренних мероприятий, составляемую в рамках годового плана обучения, следует включить три-четыре мероприятия специально для руководителей. Их можно проводить в форме выездных или специальных внутренних семинаров, сессий, конференций и тому подобное.

Шаг 5. Ответственный сотрудник службы управления персоналом планирует и организует внешние развивающие мероприятия для руководителей. Одновременно с годовым планом корпоративного обучения нужно составить программу внешних развивающих мероприятий для руководителей и спланировать соответствующий бюджет. План и исполнение бюджета контролирует выделенный специалист по организации обучения руководителей.

Шаг 6. Коучинг. К каждому из руководителей можно прикрепить персонального коуча. Как правило, это оформляется договором на проведение определенного количества коуч-сессий. Программа разрабатывается на основе ИПР конкретного руководителя. Такой шаг может потребовать дополнительного бюджета, отражает современные подходы в развитии руководителей, на практике коучинг может быть согласован для ограниченного круга руководителей (например, только высшее руководство).

Шаг 7. Контроль результатов обучения. Здесь можно выделить два аспекта контроля: самоконтроль и контроль со стороны организации (в том числе, выполняется службой управления персоналом). Руководитель может сам контролировать этапы ИПР. Это одна из особенностей его обучения. Кроме того, он может обратиться за методической поддержкой к специалисту по обучению или сотрудникам кадровой службы. Перед первым лицом или акционерами компании руководители отчитываются индивидуально – как правило, в рамках регулярной оценки.

Шаг 8. Дать оценку эффективности обучения руководителей следует не реже одного раза в год. Обычно это происходит одновременно с проверкой выполнения ключевых показателей эффективности менеджмента.

В таблице 2 представлены примеры мероприятий для развития руководителей.

Чтобы обучение дало необходимые и ожидаемые результаты, руководители должны быть заинтересованы в приобретении новых знаний. В этой связи задачи специалистов по управлению персоналом:

1) обоснование бюджета обучения и развития руководителей;

2) разработка удобных для руководителей графиков на соответствующие мероприятия по обучению.

Таблица 2 / Table 2

Развивающие мероприятия для руководителей / Developing activities for managers

Групповые развивающие мероприятия / Group developing activities	Индивидуальные развивающие мероприятия / Individual developing activities
Участие в стратегических сессиях, фасилитациях, в т. ч. в качестве ведущего	Самостоятельное обучение, в частности в электронной форме
Обсуждение проблем в группах с последующими презентациями для участников других групп	Обучение в ходе работы на основе ИПР
Презентации собственных практических кейсов с последующим обсуждением	Коучинг под руководством внешнего коуча
Преподавание, в т. ч. подчиненным	Наставничество по отношению к подчиненным
Обучение за рубежом (стажировки, участие в конференциях и краткосрочных мероприятиях в элитарных бизнес-школах)	Участие (в частности, выступления) в профессиональных семинарах и конференциях
Руководство проектными группами и участие в них	Составление отчетов, написание статей, монографий
Разработка плана развития своей рабочей группы	Ротация территориальная и функциональная

Выделение руководителям целевых персональных бюджетов на развитие повышает ответственность как их самих, так и специалиста по их обучению. Кроме того, это дает некую свободу в выборе внешних учебных мероприятий.

Сведения об индивидуальных образовательных бюджетах носят конфиденциальный характер, поскольку размер их велик, как правило, не менее

10 % от годовой зарплаты высшего руководства. Итоги выполнения ИПР должны учитываться в ходе регулярной оценки, могут быть отражены в составе KPI и взаимосвязаны с BSC, особенно для средних и крупных коммерческих организаций [2; 3].

В качестве примера рассмотрим индивидуальный план развития руководителя (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Индивидуальный план развития руководителя / Individual manager development plan

Технологии развития / Development	Развивающие действия / Developing actions	Срок / Period
1	2	3
Развитие на рабочем месте	Регулярно анализировать все ситуации, требующие проявления лидерских качеств (групповая работа, дискуссии и т. п.) Письменно ответить на вопросы: чего я хотел? Чего я добиваюсь? Что мне помогло? Что мешало? Что можно было бы изменить в своем поведении в будущем? Понять, каким образом я вижу себя в разных ситуациях, существуют ли стереотипы в моем поведении. Проанализировать, есть ли в ситуациях, когда я не проявляю лидерские качества, нечто схожее. Отслеживать возникновение подобных ситуаций в жизни и сознательно выбирать в этих случаях более эффективную модель поведения	01.09.2018 (не реже одного раза в две недели)
Обучение на опыте других	Не менее пяти раз поучаствовать в переговорах (групповых дискуссиях, обсуждениях) с внешними партнерами, обсудить с тренером приемы и методы, которые следует использовать и усилить в переговорах. Принять участие в переговорах другого подразделения компании (не менее одного раза)	01.09.2018
Поиск обратной связи	Разработать и провести опрос по методу «360 градусов», позволяющий получить объективную оценку со стороны коллег, руководителя и подчиненных. Сопоставить их оценки с собственной, проанализировать различия. Не менее пяти раз получить развернутую обратную связь от коллег и руководителя по поводу развития лидерских навыков. Совместно проанализировать пути повышения эффективности	30.06.2018 В течение всего срока

Окончание табл. 3

1	2	3
Самообучение	Прочитать литературу из корпоративной библиотеки: 1. Соломонов О. В. Искусство управления людьми. М.: Научная книга. 2017. 2. Гоулман Д., Бояцис Р. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс. 2018. 3. Нисбетт Р. Мозгоускорители: Как научиться эффективно мыслить, используя приемы из разных наук М.: Альпина Паблишер. 2017. Опробовать на практике не менее пяти понравившихся приемов, адаптировать их под себя.	05. 12. 2018
Тренинги, семинары	Пройти тренинг «Эмоциональное лидерство»	05. 12. 2018

Полезным дополнением является использование системы личных портфолио руководителей. Там можно фиксировать основные достижения руководителя как по основной работе, так и в области обучения и развития. Портфолио может быть основанием для оценки кадрового резерва.

Самостоятельной актуальной задачей является **оценка эффективности обучения руководителей**. Большинство исследователей и практиков отмечают сложность и слабую формализуемость подобной оценки. Ряд исследований свидетельствует о том, что на 80 % эффективность обучения зависит от своевременности и качества обучения и только на 20 % от самих обучающихся. Служба управления персоналом в ходе формирования программ обучения должна создать мотивацию к обучению. Такая задача решается проще, если обучение руководителя является как его личной ценностью, так и ценностью в организации. В этой связи фактором высокой эффективности профессионального обучения является фактор, характеризующий действия руководства организации до, во время и после обучения, в том числе системная разработка планов обучения руководителей, соответствующее финансирование программ, участие в самих программах, оценка и анализ результативности обучения.

Для проведения оценки эффективности обучения руководителей могут быть использованы экспертные и расчетные методы, экономические и социальные аспекты оценки (и их сочетание). Можно выделить следующие направления оценки [2; 3; 9]:

- оценка использования бюджета на обучение и развитие руководителей;
- оценка результатов работы с резервом руководящих кадров;
- оценка повышения производительности труда;
- самооценка и оценка коллег.

Оценка использования бюджета на обучение и развитие руководителей в целом построена на оценке эффективности затрат на обучение. Экономический эффект предполагает, что результаты обучения руководителей превосходят затраты на его проведение.

Для проведения оценки эффективности обучения необходимо определить критерии такой оценки (желательно до начала программ) и обсудить их с самими обучающимися-руководителями. Для оценки эффективности расходов на обучение руководителей можно рекомендовать следующие подходы:

1. Оценка экономической эффективности программа обучения (или совокупности программ) посредством оценки влияния на достижение экономических целей организации (например, прибыли). Данная форма (при всей своей сложности и неоднозначности) может быть построена на оценке процента выполнения целевых экономических параметров организации, за которые отвечает руководитель и его подразделение.

Другой вариант реализации этой оценки – оценка на базе «Ц-формулы». Представляет общий логический подход, зависимость целесообразности программы профессионального обучения от ее цели и стоимости/цены:

$$\begin{aligned} & \text{Целесообразность} \\ & \text{обучения руководителей} = \\ & = \text{Цель} / \text{Цена}. \end{aligned}$$

Сложность подхода на практике связана с трудностями финансовой оценки целей обучения, особенно если они не имеют прямого денежного выражения.

2. Оценка эффективности программы обучения (или совокупности программ) по степени повышения производительности труда, качества и конкурентоспособности продукции и т. п.

Пример формализации подобной оценки:

$$\Xi = (\Pi \times H \times B \times K) - (H \times Z),$$

где Π – продолжительность программы обучения руководителей (дни/месяцы),

H – количество руководителей, прошедших обучение (чел.),

B – стоимостная оценка результативности лучших руководителей (руб.),

K – коэффициент прироста результативности труда по итогам обучения (возможна интегральная или экспертная оценка),

Z – затраты на обучение одного руководителя (руб.).

3. Оценка эффективности профессионального обучения руководителей на базе международной модели Дональда Киркпатрика. В целом модель включает четыре шага и уровня оценки результатов обучения (реакция, усвоение, поведение, результат).

Для целей экономической оценки можно рекомендовать акцент на четвертом уровне: результат. Оценка на этом уровне предполагает анализ показателей результативности через бизнес-результаты, оценку вклада от обучения в работу организации. Для этого могут быть использованы следующие показатели: рост качества продукции, снижение текучести кадров, сокращение руководителем времени на оценку отдельной управленческой ситуации и другие. Основная сложность, как уже отмечалось в рамках других подходов, выделить экономический эффект и изолировать его от других воздействующих факторов (например, конъюнктура рынка, самомотивация и другие).

На практике дополнительно к модели Киркпатрика предлагается использовать общий подход «возврат на вложенный капитал» (финансовые результаты от обучения делят на затраты на обучение). Такой подход был предложен в конце XX века Дж. Филипсом, но по сути повторяет изложенную выше оценку на базе «Ц-формулы».

Отдельные уровни модели Киркпатрика могут также использоваться в подходах оценки описанных далее. Так, например, уровень «усвоение» (какие приемы, техники усвоены руководителем в результате обучения) и уровень «поведение» (изменение поведения руководителя в результате обучения) может использоваться для оценки производительности и самооценки.

Оценка результатов работы с резервом руководящих кадров может быть основана на сле-

дующих показателях: эффективность подготовки руководителей внутри организации (например, оценка доли/процента ключевых должностей занятых руководителями из резерва), текучесть резерва руководителей (например, процент руководителей из резерва, покинувших организацию за исследуемый период), средний срок пребывания руководителя в резерве (например, месяцев/лет), готовность резерва (например, процент ключевых должностей, имеющих преемников к занятию и освоению должности до полугода/года).

Оценка повышения производительности труда может быть построена на следующих показателях: сроки адаптации руководителя на новой должности (дни/недели), повышение содержательности труда (уровень решаемых задач), развитие индивидуальных способностей руководителя (например, развитие метакомпетенций), повышение конкурентоспособности (например, через оценку конкурентоспособность проектов), согласованность целей руководителя и организации и других.

Самооценка и оценка коллег. Самооценка может быть построена на опросе руководителей, прошедших обучение (анкетирование, интервьюирование), оценке кадрового отчета руководителя-резервиста (анализ разделов отчета). Оценка коллег может включать аспекты оценки вышестоящим руководителем и руководителями одного уровня (с обучаемым), по форме, как правило, анкетирования и балльно-качественные оценки. Отдельными параметрами оценки здесь могут быть: результативность работы (например, качество достижения целей, сроки); руководство человеческими ресурсами (например, мотивация и развитие подчиненных); коммуникативные, организаторские и профессиональные навыки (например, лидерство в группе, понимание структуры предприятия, применение специальных профессиональных знаний).

В целом оценка эффективности профессионального обучения руководителей завершает цикл обучения. Цели самой оценки эффективности обучения: подтвердить целесообразность обучения руководителей, показать результаты для организации и учесть результаты для разработки будущих программ.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

1. Большое значение имеет наличие у руководителей собственной мотивации к обучению и цели, которой они могут добиться с помощью полученных знаний и навыков. Как правило,

неплохо мотивирует бенчмаркинг информация об успехах, достигнутых конкурентами благодаря активной работе по обучению и развитию персонала, в т. ч. руководителей.

2. Программа обучающих мероприятий для топ-ов должна включать обоснованное сочетание теоретической информации и практики. В обязательном порядке должны использоваться инструменты для решения актуальных бизнес-задач и обеспечения эффективного взаимодействия в управленческой команде.

3. Направляя руководителей на конкретное учебное мероприятие, особое внимание обращайте на состав группы и кандидатуру преподавателя. Группа должна быть однородной по статусу и уровню управленческого опыта. В этом случае

каждый участник в ходе общения с коллегами получит существенный прирост знаний и навыков в дополнение к тому, что даст преподаватель (тренер, фасилитатор). Последний должен пользоваться авторитетом у своих «учеников» и уметь проводить групповую работу, создавая условия для обсуждения проблем, обмена практическим опытом и выработки совместных решений.

4. Сложность и слабая формализуемость оценки эффективности обучения руководителей. На практике можно рекомендовать следующие направления оценки: оценка использования бюджета на обучение и развитие руководителей, оценка результатов работы с резервом руководящих кадров, оценка повышения производительности труда, самооценка и оценка коллег.

Литература

1. Галеева Л. Н., Меликов В. В., Чекан А. А. Традиционные методы оценки персонала // Управление персоналом аэрокосмической отрасли: сборник тезисов докладов научно-практич. конф. МАИ. 2016. С. 15–16.
2. Евсеева М. С., Чекан А. А. Деловая оценка персонала // Управление персоналом аэрокосмической отрасли: сборник тезисов докладов научно-практич. конф. МАИ. 2016. С. 26–27.
3. Жураховская И. М., Матюнин Л. В., Чекан А. А. Сопротивление персонала при проведении оценки // Управление персоналом аэрокосмической отрасли: сборник тезисов докладов научно-практич. конф. МАИ. 2016. С. 30–31.
4. Зудова Ю. В., Чекан А. А. Обучение персонала // Управление персоналом аэрокосмической отрасли: сборник тезисов докладов научно-практич. конф. МАИ. 2016. С. 38–39.
5. Морозова И. В., Бурова И. В., Федотова М. А. Значение обучения персонала в формировании кадрового резерва в организации // Сборник научных трудов III Всероссийской научно-практич. конф. «Актуальные вопросы научной и научно-педагогической деятельности молодых ученых» 2016. С. 311–315.
6. Ряковский С. М. Особенности обучения топ-менеджеров // Справочник кадровика. 2016. № 6. С. 136–141.
7. Семина А. П., Федотова М. А. Обзор обучения персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Управление персоналом аэрокосмической отрасли: сборник тезисов докладов научно-практич. конф. МАИ. 2016. С. 78–80.
8. Семина А. П., Федотова М. А., Тихонов А. И. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Московский экономический журнал. 2016. № 3. С. 33.
9. Федотова М. А. Персонал как конкурентное преимущество организации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 11-1. С. 238–243.
10. Федотова М. А., Тихонов А. И., Новиков С. В. Оценка эффективности управления персоналом на предприятиях авиастроения // СТИН. 2017. № 12. С. 6–8.
11. Чекан А. А., Жураховская И. М. Проблемы оценки персонала организации: анализ практики использования PR-компания оценочной процедуры «360 градусов» // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2015. № 9. С. 146–151.
12. Шаталова М. Ю., Федотова М. А., Тихонов А. И. Инновационные подходы развития руководителей // Московский экономический журнал. 2017. № 3. С. 19.

References

1. Galeeva L. N., Melikov V. V., Chekan A. A. Traditsionnye metody otsenki personala [Traditional methods of personnel assessment]. *Upravlenie personalom aerokosmicheskoi otrasli: sbornik tezisov dokladov nauchno-praktich. konf.* = Personnel management in the aerospace industry: a collection of abstracts of scientific and practical conference, MAI, 2016, pp. 15–16. (In Russ.).
2. Evseeva M. S., Chekan A. A. Delovaya otsenka personala [Business evaluation of personnel]. *Upravlenie personalom aerokosmicheskoi otrasli: sbornik tezisov dokladov nauchno-praktich. konf.* = Personnel management in the aerospace industry: a collection of abstracts of scientific and practical conference, MAI, 2016, pp. 26–27. (In Russ.).
3. Zhurakhovskaya I. M., Matyunin L. V., Chekan A. A. Soprotivlenie personala pri provedenii otsenki [Resistance of personnel in the evaluation]. *Upravlenie personalom aerokosmicheskoi otrasli: sbornik tezisov dokladov nauchno-praktich. konf.* = Personnel management in the aerospace industry: a collection of abstracts of scientific and practical conference, MAI, 2016, pp. 30–31. (In Russ.).
4. Zudova Yu. V., Chekan A. A. Obuchenie personala [Personnel training]. *Upravlenie personalom aerokosmicheskoi otrasli: sbornik te-zisov dokladov nauchno-praktich. konf.* = Personnel management in the aerospace industry: a collection of abstracts of scientific and practical conference, MAI, 2016, pp. 38–39. (In Russ.).

5. Morozova I. V., Burova I. V., Fedotova M. A. Znachenie obucheniya personala v formirovani kadrovo go rezerva v organizatsii [The importance of personnel training in the formation of personnel reserve in the organization]. *Sbornik nauchnykh trudov III Vserossiiskoi nauchno-praktich. konf. «Aktual'nye voprosy nauchnoi i nauchno-pedagogicheskoi deyatel'nosti molodykh uchenykh»* = Collection of scientific works of the III all-Russian scientific-practical conf. "Topical issues of scientific and scientific-pedagogical activity of young scientists", 2016, pp. 311–315. (In Russ.).
6. Ryakovskii S. M. Osobennosti obucheniya top-menedzherov [Features of training top managers]. *Spravochnik kadrovika* = Reference book of the personnel officer, 2016, no. 6, pp. 136–141. (In Russ.).
7. Semina A. P., Fedotova M. A. Obzor obucheniya personala v sovremennykh kompaniyakh: problemy i novye napravleniya [Personnel training in modern companies: problems and new directions]. *Upravlenie personalom aerokosmicheskoi otrasli: sbornik tezisov dokladov nauchno-praktich. konf.* = Personnel management in the aerospace industry: a collection of abstracts of scientific and practical conference, MAI, 2016, pp. 78–80. (In Russ.).
8. Semina A. P., Fedotova M. A., Tikhonov A. I. Obuchenie personala v sovremennykh kompaniyakh: problemy i novye napravleniya [Personnel training in modern companies: problems and new directions]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* = Moscow economic journal, 2016, no. 3, p. 33. (In Russ.).
9. Fedotova M. A. Personal kak konkurentnoe preimushchestvo organizatsii [Personnel as a competitive advantage of the organization]. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)* = University Bulletin (State University of Management), 2012, no. 11-1, pp. 238–243. (In Russ.).
10. Fedotova M. A., Tikhonov A. I., Novikov S. V. Otsenka effektivnosti upravleniya personalom na predpriyatiyakh aviastroeniya [Assessment of efficiency of personnel management at the enterprises of aircraft industry]. *STIN*, 2017, no. 12, pp. 6–8. (In Russ.).
11. Chekan A. A., Zhurakhovskaya I. M. Problemy otsenki personala organizatsii: analiz praktiki ispol'zovaniya PR-kompanii otsenочноi protsedury «360 gradusov» [Problems of personnel evaluation of the organization: analysis of the practice of PR-company evaluation procedure "360 degrees"]. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)* = University Bulletin (State University of Management), 2015, no. 9, pp. 146–151. (In Russ.).
12. Shatalova M. Yu., Fedotova M. A., Tikhonov A. I. Innovatsionnye podkhody razvitiya rukovoditelei [Innovative approaches of managers' development]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* = Moscow economic journal, 2017, no. 3, p. 19. (In Russ.).

Статья поступила в редакцию 15.06.2018 г.

Submitted 15.06.2018.

Для цитирования: Тихонов А. И., Федотова М. А., Чекан А. А. Организационно-экономические аспекты обучения руководителей // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». 2018. Т. 4. № 3. С. 105–113. DOI: 10.30914/2411-9687-2018-4-3-105-113

Citation for an article: Tikhonov A. I., Fedotova M. A., Chekan A. A. Organizational and economic aspects of manager training. *Vestnik of the Mari State University. Chapter "Agriculture. Economics"*. 2018. vol. 4, no. 3, pp. 105–113. DOI: 10.30914/2411-9687-2018-4-3-105-113

Тихонов Алексей Иванович, кандидат технических наук, доцент, Инженерно-экономический институт Московского авиационного института (национального исследовательского университета), г. Москва, engecin_mai@mail.ru

Федотова Марина Александровна, кандидат экономических наук, доцент, Московский авиационный институт, г. Москва, engecin_mai@mail.ru

Чекан Анна Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент, Московский государственный областной университет, г. Москва, engecin_mai@mail.ru

Alexey I. Tikhonov, Ph. D. (Engineering), associate professor, Engineering and Economics Institute Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, engecin_mai@mail.ru

Marina A. Fedotova, Ph. D. (Economics), associate professor, Engineering and Economics Institute Moscow Aviation Institute, Moscow, engecin_mai@mail.ru

Anna A. Chekan, Ph. D. (Economics), associate professor, Moscow State Regional University, Moscow, engecin_mai@mail.ru