

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ  
В ТАМОЖЕННОЙ СФЕРЕ

Классификация JEL: H83, I21, I28

НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ: ПОДХОД,  
ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА РЕЗУЛЬТАТ

Мартиньш Толс

Миссия ЕС по приграничной помощи Молдове и Украине (EUBAM)

*Аннотация*

*Навыки управления людьми постоянно недооценивались государственными властями, не давая установить надлежащий баланс между образовательными программами и практическим использованием полученных знаний. За этим явлением кроется множество политических, культурных, экономических и социальных факторов. Некоторые из них относительно легко выявить, другие нет, для выявления некоторых необходимы определенные базовые знания, для других – глубокое понимание психологии и значительный опыт работы. В этом контексте практические упражнения в сочетании с особой средой будут более эффективными для приобретения людьми необходимых навыков. В этой статье я представляю Вашему вниманию некоторые наиболее важные заключения и предложения по внедрению более практичного подхода к передаче навыков управления людьми. Основной вывод состоит в том, что данные предложения могут дать значительный вклад в развитие дисциплины как таковой и отдельных тем.*

*Ключевые слова: навыки управления людьми.*

**Предисловие к русской редакции<sup>1</sup>**

Данная статья на русском языке является переводом с английского языка. В связи с тем, что сохранение задуманного смысла текста при использовании прямого перевода не всегда является возможным из-за отсутствия соответствующей терминологии, в предисловии я попытался избежать возможных недоразумений при помощи разъяснения некоторых из использованных терминов.

Навыки управления людьми (англ. *management soft skills*, “мэнэджмент софт скилз” или “мягкие навыки”) - навыки межличностного общения, которые позволяют специалисту выполнять свою работу эффективно, и быть успешным независимо от специфики деятельности и направления, в котором он работает. Традиционно в психологии их относят к числу социальных навыков: умение лидировать, находить подход к людям, проводить презентации, вести переговоры,

<sup>1</sup> В предисловии к русской редакции использованы материалы “Mental Skills” - международного проекта дистанционного обучения: <http://www.mental-skills.ru/synopses/6981.html>

разрешать конфликты, работать в команде, управлять временем и т.п.

Технические навыки (англ. *hard skills*, “хард скилз” или “твердые навыки”) - навыки, связанные с выполняемой деятельностью в области формализованных технологий. Они связаны с определенной должностью и позволяют сотруднику выполнять работу как таковую, например, компьютерная грамотность, административные процедуры (управление персоналом, налогообложение и бухгалтерия, безопасность) и бизнес ноу-хау (образование, процесс изготовления продукции, портфолио клиента), юриспруденция, делопроизводство, логистика, метод печати, управление автомобилем, программирование и т.п.

Эмоциональный интеллект (англ. *emotional intelligence*, “эмоушнал интэлидженс”) - группа ментальных способностей, которые способствуют осознанию и пониманию собственных эмоций и эмоций окружающих. Эмоциональный интеллект включает четыре составляющих: самосознание, самоконтроль, социальную чуткость и управление отношениями. На Западе концепция “Эмоционального интеллекта” пользуется большой популярностью, хотя есть мнение, что с научной точки зрения в концепции нет содержания, отличного от принятых ранее в психологии понятий коммуникативных навыков и коммуникативной компетентности.

Фасилитатор (англ. *facilitator*, “фэсилитэйтор”)<sup>2</sup> - тот, кто помогает группе людей понимать их общие цели и планировать их достижение, не принимая непосредственного участия в обсуждении, а наводя группу на необходимый ход мысли. Фасилитатор также помогает группе в устранении разногласий, которые существуют ранее или появляются на встрече. В учебном процессе фасилитатор в большей мере занимается содействием обучению, создавая благоприятную среду, знакомя с предметом, руководя обсуждением, вовлекая участников в дискуссии и упражнения, подводя итоги и помогая соблюдать распорядок дня. При этом способе обучения большая часть внимания уделяется и обмену знаний между участниками, а традиционная подача информации путем проведения лекций и презентаций играет несущественную роль.

Коучинг (англ. *coaching*, “коучинг”)<sup>3</sup> – профессиональная помощь человеку в определении и достижении его личных целей. Это определение принадлежит основоположнику коучинга, Джону Уитмору. Данное понятие, первоначально относившееся исключительно к области спорта и эквивалентно понятию тренер, а в дальнейшем сфера его применения расширилась, и термин стал распространяться на значительно большее количество областей. Коучинг предполагает как индивидуальную работу с отдельными сотрудниками, так и групповую. В работе организации коучинг представляет собой непрерывный процесс общения руководителя (зачастую не непосредственного) и подчиненного, способствующий развитию индивидуума и успешной деятельности организации. Отдаленно коучинг напоминает наставничество, широко пропагандировавшееся в советские времена, однако, главное отличие в том, что учитель не руководитель, а скорее партнер. В

<sup>2</sup> “Facilitation 101”, Edward S. (Ned) Ruete, Toronto, 2000, see also: <http://amauta-international.com/iaf2000/Ruete.PDF>

<sup>3</sup> См.: <http://en.wikipedia.org/wiki/Coaching>

старом английском понимании “коуч” - это определенный вид экипажа. Поэтому коучинг - это способ “доставлять человека туда, где он хочет быть”. В этом смысле коучинг сегодня подразумевается в большей мере как нахождение необходимого пути самим обучаемым, а коуч всего лишь задает вопросы, наводящие партнера на мысли, при этом, не давая определенных прямых советов и не критикуя действия. Коуч не высказывается “Я бы делал так...”, “Я думаю, что тебе лучше делать так...”. Вместо этого он спрашивает “Как ты себя в этом случае чувствуешь?”, “Что ты думаешь по этому поводу?” и т.п. То есть, коуч не учит своего партнера, как делать, он создает условия для того, чтобы обучаемый сам понял, что ему надо делать, и определил способы, с помощью которых он может достичь желаемого. Нечто подобное коучингу предложил еще Сократ. Он сделал в своей практике диалог основным методом нахождения истины. Сократ отказывался от претензий на обладание позитивным знанием, считал себя не учителем мудрости, а всего лишь человеком, способным побуждать в других стремление к истине. Предлагаемый им метод называется майевтика, и в основе его лежит искусство задавания вопросов, с помощью которых собеседник побуждается находить истину.

### Вступление

Для навыков управления людьми не существует границ. Они универсальны и могут использоваться в государственном секторе или бизнес среде по всему миру. Эти навыки (практические возможности совершать действия) также необходимы для эффективного управления современной таможенной организацией. В виду своей важности, данное сообщение было занесено в Свод Таможенных Стандартов ЕС (Организация и Управление) как один из ключевых индикаторов: “программа развития управления, включающая все ключевые навыки и качества руководителя, определена администрацией”<sup>4</sup>.

Подходящий набор навыков управления людьми является важным средством для любого сотрудника, начиная от начальника смены на отдаленном пункте пересечения границы и заканчивая руководителем высшего уровня. Рожденных руководителей не существует. Быть настоящим руководителем означает применять определенные навыки, которые могут быть получены только путем обучения и практики. Основные знания межличностных отношений формируются в семье, школе, социальной среде, которые и обуславливают развитие личности. После присоединения к рабочей среде, дальнейшее обучение проводится руководителем “без отрыва от работы” с использованием различных техник, в том числе коучинга. Внимание к данной теме было проявлено таможенной администрацией и органами государственного управления. Тренинговые методы и средства были разработаны национальными университетами с целью предоставления знаний будущим служащим таможни. Международная Сеть Таможенных Университетов (INCU)<sup>5</sup>

<sup>4</sup> “EU Customs Blueprints”, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007, p.19, см.: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/common/publications/info\\_docs/customs/customs\\_blueprint\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/common/publications/info_docs/customs/customs_blueprint_en.pdf)

<sup>5</sup> См.: [www.incu.org](http://www.incu.org)

вместе с Всемирной Таможенной Организацией (ВТамО) прилагают много усилий к разработке и усовершенствованию образовательных стандартов. Результатом данного сотрудничества являются различные продукты образовательного характера, например, Партнерство в области Таможенных Академических Исследований и Развития.<sup>6</sup> Также существуют специальные инструменты, доступные на международном уровне.

В рамках программы наращивания потенциала ВТамО, было проведено более 100 диагностических миссий в администрациях таможен стран - участниц. По результатам проведения данных диагностик, ВТамО выявила развивающиеся тенденции и модели, которые, помимо других вопросов, указывают на необходимость дальнейшего наращивания потенциала лиц и организаций в области стратегического управления. Поэтому, ВТамО разработала Семинар по развитию лидерских качеств и навыков управления для укрепления потенциала старшего руководства администраций таможен стран - участниц.

Несмотря на все усилия, не часто встречаются руководители, которые соблюдают главные принципы хорошего поведения управленца в отношении ко всем аспектам исполнения ежедневных обязанностей. Не каждый руководитель способен справиться и со своим основным заданием - управлять людьми. Почему так случается и что можно сделать? Ответы на эти вопросы не могут быть простыми. Тем не менее, существуют пути изменения ситуации к лучшему. Этот вывод базируется на ряде управленческих теорий и практическом опыте проведения серии семинаров по лидерству и навыкам управления в рамках работы Миссии ЕС по приграничной помощи Молдове и Украине (EUBAM).<sup>7</sup> Эти семинары проводились, в основном, для руководителей таможни и пограничной службы нижнего и среднего звена в Молдове и Украине на протяжении 2010 - 2012 годов.

Естественно, существует множество сфер, на которые семинар по лидерству и навыкам управления вряд ли может повлиять, например, политическое влияние на персонал, назначение на должность не подходящих людей, недостаток юридической поддержки, отсутствие ясных и прозрачных процедур и политик, сложности в их применении и недостаточность механизмов независимого контроля. Впоследствии мы часто встречаемся со злоупотреблением полномочиями, плохим планированием, недостойным поведением и другими недопустимыми явлениями. В то же время, всегда найдется кто-то любознательный, желающий получить новую информацию и создать лучшую рабочую обстановку. Это и является почвой для того, чтобы заронить в нее зерно знания для лучшего будущего как таможни, так и страны в целом.

### **1. Навыки управления людьми. О чем мы говорим?**

Для того, чтобы надлежащим образом выполнить любую работу, необходимы как технические навыки, так и навыки управления людьми. Технические навыки довольно легко передать и получить, потому что большинство из них являются

<sup>6</sup> См.: [www.wcoomd.org/learning\\_customshome\\_valelearningoncustomsvaluation\\_cbpicardoverview.htm](http://www.wcoomd.org/learning_customshome_valelearningoncustomsvaluation_cbpicardoverview.htm)

<sup>7</sup> См.: [www.eubam.org](http://www.eubam.org)

четкими и поддаются измерению. Это означает, что их применение успешно поддается мониторингу и оценке.

Навыки управления людьми являются поведенческими и, в отличие от технических, их намного сложнее подсчитать либо измерить. Именно поэтому их преподавание и изучение, а так же применение и оценка требуют широкого спектра знаний и опыта. Эти навыки, в основном, являются универсальными и обеспечивают способность людей взаимодействовать друг с другом не только в рабочей обстановке, но и дома.

Наиболее распространенными примерами универсальных навыков управления людьми являются: активное слушание, коммуникация, публичные выступления, работа в команде, обратная связь, установка целей и управление конфликтами.

Кроме того, есть навыки, которые имеют значение для руководителей из-за потребности выполнять их основные функции (планирование, организация, управление и контроль). Например, такие навыки как: принятие решений, руководство временем, руководство встречами, ведение переговоров, предоставление презентаций, коучинг, мотивация, создание команды и делегирование существенны, чтобы выполнить эффективно обязанности, связанные с управлением людьми.

Владение этими и другими навыками и их применение на практике предоставляет лидерам возможность действовать на более высоком интеллектуальном и эмоциональном уровне. Такие навыки часто называют эмоциональным интеллектом. Естественно, не один определенный навык обеспечивает более высокое качество деятельности, и не все навыки обязательно должны применяться. Фактор успеха состоит в правильном сочетании средств, тактик и стратегий, наиболее подходящих для определенного лица в его/ее рабочей обстановке. В соответствии с исследованием доктора Релли Надлера, если регулярно практиковать всего лишь 10 из 108 стратегий, описываемых в его книге, то можно быть на голову выше остальных и на мили ближе к поставленным целям.<sup>8</sup>

Естественно, список упоминаемых выше навыков может быть расширен либо модифицирован в зависимости от других факторов, таких как: уровень управления в организации – младший, средний или высший, тип организации – гражданская или военная, государственная или частная, повседневной работы либо срочной, производства либо предоставления услуг и т.д. Однако, объединяющим фактором является то, что навыки – это привычки личности и ее поведения, проявляющиеся во взаимодействии с другими. Поэтому, навыки управления людьми очень важны для сотрудников и абсолютно необходимы руководителям.

## **2. Вопросы методики и содержания. Кому, что и как преподавать?**

### *2.1. Подготовка к семинару*

Существует основное правило для лица, собирающегося проводить семинар: всегда уделяйте время подготовке, даже если вы думаете, что все это вам давно

<sup>8</sup>“Leading with Emotional Intelligence”, Reldan S.Nadler, New York, 2011, см.: [www.leadingwithem.com](http://www.leadingwithem.com)

знакомо. Нарушение этого правила является шагом к неудаче. Конечно, существует намного больше правил, но основное никогда не должно выпускаться из виду.

Другим важным шагом к хорошо подготовленному семинару является тщательное планирование каждого действия, включающее понимание того, куда вы идете и чего именно вы хотите достичь данными словами либо упражнением. Это жизненно важный вопрос для плавного проведения мероприятия.

При определении потребностей для семинара в области навыков управления людьми существуют две основные группы вопросов, на которые нужно ответить, чтобы подготовиться к мероприятию.<sup>9</sup> Первая связана с обучаемым, а вторая связывает его с предметом:

- 1) Кем является кандидат? Каков его предыдущий опыт? В общем, насколько хорошо человек подготовлен для того, чтобы быть руководителем?
- 2) Каково содержание курса? Соответствует ли курс потребностям лица в развитии? Совпадают ли ожидания обеих сторон?

В идеале, любой семинар должен разрабатываться индивидуально в соответствии с потребностями участников в развитии. В этом случае само мероприятие может проводиться только после предварительного анализа нужд и пробелов. Это потребует тщательного исследования, основанного на анкетировании и интервью. Следующим шагом будет адаптация содержания. Небольшое задание для домашнего чтения может также послужить опцией (но не обязательством) для участников с целью уравнивания их стартового уровня и обеспечения общего понимания того, что ожидается от курса.

К сожалению, подобные мероприятия не были возможны в случае EUBAM в виду временных и бюджетных рамок, в связи с чем подготовительная фаза включала только два компонента.

Первый состоял в разработке и предложении таможенной и пограничной службам критериев для отбора участников, оставляя выбор за ответственными руководителями. Этот подход позволил сохранить значительный объем ресурсов, но не всегда обеспечивал правильный подбор кандидатов.

Второй этап включал подготовку программы общего характера, охватывающей темы, которые могут быть в стандартном мероприятии продолжительностью в одну неделю.<sup>10</sup> Идея предлагаемой программы состояла в приближении участников как можно ближе к эмоциональной интеллигенции по групповой модели Големана, Боятзис и Хэя.<sup>11</sup> К сожалению, некоторые из тем, достойных отдельного семинара, были намеренно не включены в программу семинара в связи с объемом, например, управление конфликтами и эмоциональный самоконтроль; другие были объединены в группы либо включены в более широкие темы.

<sup>9</sup> Эта статья не охватывает организационные моменты подготовки к семинару, поэтому вопросы логистики здесь не описаны. Несмотря на это, логистика (наряду с расположением и инфраструктурой) является равно важным компонентом в создании среды, стимулирующей обучение.

<sup>10</sup> См. Приложение 1: Список тем семинаров EUBAM по лидерству и управлению

<sup>11</sup> См. Приложение 2: Составляющие Эмоциональной интеллигенции



После выбора потенциальных тем, первоначальная идея состояла в том, чтобы уделить равное количество времени каждой теме, создать сбалансированную программу и удовлетворить потребности в рамках семинара в целом. После испытательного периода, на основе собранной “обратной связи” и собственных выводов, было принято решение в пользу более динамичного подхода. Как ведущие, мы были увлечены экспериментами с определенными средствами. Это привело к небольшой модификации программы перед каждым семинаром, а иногда прямо на месте. Одним из плюсов приспособленного семинара в сравнении с традиционной образовательной программой является именно возможность быстро и эффективно адаптировать содержание к текущим нуждам. Это касается не только содержания, но и метода преподавания. В случае EUBAM мы выбрали основным методом фасилитацию, состоящую, в основном, из брейнсторминга (метода “мозговой штурм”), обсуждений, тестов, ролевых игр, образовательных фильмов и практических индивидуальных и групповых заданий, таким образом ограничивая количество лекций и презентаций до минимума, необходимого только для раскрытия основ темы.

И наконец, существует еще один вывод, связанный с содержанием. Иногда участники были более заинтересованы в одной теме, чем в другой; поэтому стоило уделить больше внимания более привлекательной теме. В этом случае стоит иметь запасной набор упражнений для того, чтобы быть способным удовлетворить дополнительный спрос.

### 2.2. *Подача материала*

Обучать навыкам управления людьми с нуля либо укреплять уже существующие навыки легче, чем исправлять устоявшиеся привычки взрослого человека, потому что многие из этих привычек могут считаться допустимыми слабостями. Коррекция таких слабостей связана с некоторыми опасностями. В данном отношении непродуманное исправление слабостей может иметь разрушающее влияние на сильные стороны человека. Профессор Мередит Белбин разработал данную проблему в контексте работы в команде и распределения командных ролей.<sup>12</sup>

Внимание так же должно быть уделено тому факту, что значительная часть обучения во время семинара происходит непосредственно между участниками, однако не сразу каждый из них согласится открыться перед другими людьми. Это одна из причин, почему мы выбрали фасилитацию как основной подход к проведению семинаров. В дополнение, мы старались держаться как можно ближе к методике коучинга, так как коучинг ориентирован на усовершенствование навыков управления и лидерских качеств и может применяться не только в виде формальных коучинговых сессий наедине с тренером, но и, даже более эффективно, в формате встреч и фасилитации работы группы. Эта методика доказала свою эффективность и, в большинстве случаев, помогла участникам подойти к своим собственным выводам в зависимости от имеющихся у них навыков и потребностей в развитии, постепенно делая реальной возможность проведения открытых обсуждений большинства тем, а

<sup>12</sup> “Management Teams: Why They Succeed or Fail”, M. Belbin, Oxford, 2010, see also: [www.belbin.com](http://www.belbin.com)

иногда и даже очень личных вопросов.

Касательно мотивации участников, кроме их собственных факторов и природного отношения, существуют различные инструменты, которые фасилитаторы могут использовать для стимуляции интереса и вклада участников. Естественно, список может быть очень широким, если сделать его более полным. Но наиболее полезными и эффективными инструментами, используемыми во время семинаров EUBAM были те, которые создавали дружескую атмосферу сотрудничества в сочетании с разнообразием привлекательных упражнений, описание большинства из которых доступно в Интернете.<sup>13</sup>

Существует много вопросов, которые необходимо принимать во внимание во время проведения семинара, но один поведенческий аспект должен быть выделен в обязательном порядке. Большая доля успеха связана с поведением фасилитаторов, особенно в связи с принципом “лидерства по примеру”. Если фасилитатор настроен дружески, участники будут вести себя также. Если фасилитатор обращается к каждому с уважением, учащиеся будут следовать его примеру. Другими словами, создание атмосферы семинара – это дело фасилитатора. Открытый, честный и мотивирующий настрой всегда достигает аудитории и находит в ней отклик.

Так же необходимо упомянуть один организационный аспект, связанный с местом проведения семинара. Практикой доказано, что всегда намного легче создать спокойную учебную атмосферу вне офиса. Мы имели опыт проведения семинаров как в рабочей среде, так и вне. Сравнивая результаты, мы пришли к выводу, что предпочтительно место вне офиса и старались организовывать семинары таким образом. Это так же дает дополнительную возможность использовать, по крайней мере, 3 - 4 вечера для проведения сессий по созданию команды и выполнения практических заданий, связанных с предметом. Даже при том, что оценка семинара<sup>14</sup> не показывает этого настолько явно, устные и письменные ответы доказали правильность такой тактики и помогли настоять на применении данного подхода при проведении дальнейших мероприятий.

### **3. Подведенные итоги. Каковы вопросы особой важности?**

#### *3.1. Поддержка на высшем уровне*

К сожалению, в таможенной среде не существует единых региональных либо всемирных стандартов, включающих навыки управления людьми в образовательных учреждениях или в администрации таможни. Поэтому, список требований варьируется от страны к стране и от таможни к таможне, кроме того, испытывая влияние различий в структуре, субординации и функциях организаций.

ВТамО осведомлена о ситуации и делает значительные усилия для ее улучшения. Существует несколько программ, направленных на наращивание институционального потенциала. Наиболее широкой и обширной является Программа Колумбус ВТамО.<sup>15</sup> Программа началась в 2007 году и в трех фазах

<sup>13</sup> См.: [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com)

<sup>14</sup> См. Приложение 3: Оценки, полученные от участников семинара EUBAM по лидерству и управлению

<sup>15</sup> См.: [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org)



снабжает администрации таможен методами диагностики, внедрения и мониторинга для того, чтобы достичь уровня деятельности мирового класса. Это касается всех организационных и административных аспектов, включая вопросы управления. Стратегия Программы основывается на шести принципах, все из которых напрямую относятся к общенациональному подходу и приоритетности требования модернизации таможни среди государственных программ. Один из принципов прямо признает необходимость устойчивой политической воли и убеждения на высшем уровне, в то время как другие говорят о сотрудничестве, ресурсах, ответственности за выполняемую работу и т.д. К сожалению, в развивающихся странах, где таможня является одним из наибольших источников доходов, правительства имеют тенденцию недооценивать важность правильной поддержки. Как правило, они стараются уравнять вложения в эту организацию с вложениями в другие государственные структуры, таким образом, подрывая потенциал развития не только таможни как таковой, но и всего государства.

Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ) в своем последнем сборнике лучших практик при пересечении границы признает, что существует недостаток внимания к вопросу о правильном управлении персоналом в администрациях таможни и пограничной службы.<sup>16</sup> Очевидно, что развитие навыков управления людьми не является приоритетным вопросом и в таможенных службах Украины и Молдовы. Руководство таможенных служб не считает развитие человеческих ресурсов одним из ключевых факторов своего будущего успеха, поэтому службы все еще далеки от владения полным спектром международно признанных средств, направленных на сервис, дружественный клиенту. Высшее руководство не считает необходимым улучшать свои навыки управления людьми и игнорируют соответствующие мероприятия. Поддержка руководства в данном вопросе до сих пор не достигает уровня ожиданий офицеров таможни и международных доноров.

Отношение к данному вопросу руководителей в государственном секторе не достигло уровня, когда все важные вопросы развития рассматриваются на соответствующем уровне. Часто стратегическое управление разбивается на мелкие вопросы и процессами характерными микроменеджменту, и делегирование задач сверху вниз далеко от стандартов ЕС и всемирных тенденций (Свод Таможенных Стандартов ЕС, Программы ВТамО). В такой среде недостаток документированных и правильно применяемых правил оставляет достаточно места для манипуляций с персоналом и процессами, и современные методы оценки персонала, такие как 360 градусная “обратная связь”<sup>17</sup>, остаются только мечтами о лучшем будущем.

### 3.2. “Тренировка тренеров”

Во время работы в регионе, EUBAM часто сталкивается с недостатком устойчивости. В течении прошлых лет происходило так, что донорская организация инвестирует средства в усовершенствование определенной сферы, международные

<sup>16</sup> “Handbook of Best Practices at Border Crossings – a Trade and Transport Facilitation Perspective”, OSCE, Luxembourg, 2012, p.196, см.: [www.osce.org](http://www.osce.org)

<sup>17</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree\\_feedback](http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback)

эксперты помогают в разработке новых и современных политик и программ, в то время как исполнение возлагается на национальные администрации без соответствующей финансовой, технической либо интеллектуальной поддержки. В таком случае дальнейшее выполнение задания находится в опасности и не производит запланированного эффекта. Другими словами, нехватает программ укрепления. Одним из путей обеспечения устойчивости является такой подход, как “тренировка тренеров”.

На основе опыта проведения семинаров по управлению и лидерству в 2010 - 2011 годах Академия таможенной службы Украины и Академия пограничной службы Украины при поддержке EUBAM выпустили руководство по проведению тренингов.<sup>18</sup> Руководство охватывает большинство материалов, используемых во время семинаров EUBAM и часть материалов обоих университетов. Общая часть описывает методы проведения, а 18 глав раскрывают темы, связанные с навыками управления людьми. Все главы включают теоретическую часть и практические упражнения. В общем, брошюра представляет собой универсальный сборник материалов, который может использоваться тренерами образовательных учреждений для получения и дальнейшего распространения навыков управления людьми в унифицированном виде. Это первое издание такого типа в государственном секторе Украины, направленное на поддержку передачи навыков управления людьми с помощью современных образовательных техник.

Это не единственный пример лучших практик в области развития навыков управления в регионе, но наиболее “свежий”. Планы на будущее включают мероприятия по подготовке тренеров и последующему каскадному распространению знаний в соответствии с разработанными учебными материалами и методологией. Этот подход поможет обеспечить высококачественное образование и устойчивость в достижении общей цели – наращивании институционального потенциала. Дополнительное внимание будет уделено разработке и внедрению тренинговых стратегий, политик и программ как в университетах, так и в рамках таможенной службы.

### **Выводы**

Как было отмечено Всемирным Банком в Руководстве по модернизации таможенной службы, организация настолько хороша, насколько хороши ее сотрудники.<sup>19</sup> Поэтому, следует избегать недооценки необходимости инвестиций в управление персоналом со стороны администрации таможенных служб. В то же время очевидно, что одна единственная мера не приведет к улучшению в такой сложной области. Если начальник в течении многих лет управлял, ориентируясь на главное правило “начальник всегда прав”, требуются изменения не только политик, но и образа мышления. Времена “мы-знаем-это-все-и-лучше” прошли и руководство таможенной службы должно оглянуться вокруг в поисках новых средств и подходов. Для того чтобы улучшить ситуацию, необходимо постоянно обращать внимание на

<sup>18</sup> “Инструменты эффективного управления”, Научно-методическое пособие для проведения обучающего курса/Под. ред. В. Заложа, Б. Литовченко., Киев, ВАІТЕ, 2012

<sup>19</sup> .”Customs Modernisation Handbook”, World Bank, 2005, p.31, см.: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

развитие навыков управления, потому как, в соответствии со Сводом Таможенных Стандартов ЕС (Организация и Управление), программа развития человеческих ресурсов должна быть разработана и внедрена как в контексте образования, так и на практике.

Традиционно университеты делают упор на высоком уровне теории и самого преподавания без предоставления практических инструментов развития. Так, среднестатистический выпускник обычно испытывает состояние фрустрации, выходя из университета “в жизнь”. Задание по подготовке опытного и эффективного руководителя ложится на организацию и прямых начальников. Поэтому, необходимо организовать систему, обеспечивающую дальнейший профессиональный рост персонала в рабочей среде, базирующуюся на соответствующих программах развития образования и карьеры.

Уже после разработки, программы развития нуждаются в соответствующем обсуждении и соглашении с внутренними и внешними клиентами, поскольку недостаток коммуникации часто ведет к непринятию как со стороны целевых групп, так и правительства. Правильная коммуникация необходима и ввиду потребности согласования проектов политик/законов с министерствами. К тому же, часто необходимо участие на парламентском уровне по поводу влияния программ развития на государственный бюджет. Участие на высоком уровне также может требоваться из-за необходимости обсуждения и интерпретации источников – международных стандартов и лучших практик, на основе которых разрабатываются политики развития таможни. Поэтому, необходимо вовлекать международные организации в обсуждение нужд развития и добиваться дополнительной поддержки предложений перед органами, принимающими политические решения.

Установившиеся руководители не должны сидеть и дожидаться пенсии. Они должны меняться, поскольку меняется мир и необходимо тому следовать. Они должны меняться не потому, что консультанты так говорят, а потому, что прогресс возможен только тогда, когда люди находятся вне своей природной “зоны комфорта”, и когда они чувствуют необходимость делать что-то. Должна присутствовать внутренняя необходимость и желание меняться, действуя как движущие силы прогресса. Многие различные современные инструменты доступны руководителям, способны помочь им повысить осведомленность и обеспечить преимущество в конкурентоспособности их организаций.

Тем не менее, часто убедить кого-то измениться представляет собой большую сложность, так как выбраться из своей “зоны комфорта” намного тяжелее, чем оставаться в ней; изменение всегда ассоциируется со страхом потери. Риск потерпеть поражение всегда существует, но не ошибаются те, кто ничего не делает. Хорошие руководители допускают ошибки потому, что имеют смелость рисковать, и потому, что они люди. Сильные личности преодолевают страх, они делают и достигают успеха. Мы победители, не так ли? Стратегии успеха не остаются одними и теми же с течением времени. Время идти вперед к новым стратегиям – подходам, ориентированным на результат.

**Литература**

European Commission (2007), *EU Customs Blueprints*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities

Belbin, M. (2010), *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Oxford, Elsevier

Nadler, R.S. (2011), *Leading with Emotional Intelligence*, New York, McGraw-Hill

Ruete, S.E. (2000), *Facilitation 101*, Toronto, International Association of Facilitators

OSCE(2012), *Handbook of Best Practices at Border Crossings – a Trade and Transport Facilitation Perspective*, Luxembourg, Imprimerie Centrale S.A.

Под. ред. В. Заложа, Б. Литовченко (2012), *Инструменты эффективного управления*, Киев, ВАІТЕ

World Bank (2005), *Customs Modernisation Handbook*, Washington

**Приложение 1**

**Список тем семинара по лидерству и управлению EUBAM**

1	Лидерство и управление
2	Стили управления
3	Проведение встреч
4	Активное слушание
5	Эффективная коммуникация
6	Предоставление и получение обратной связи
7	Мотивация
8	Принятие решений и решение проблем
9	Делегирование
10	Проведение презентаций
11	Навыки переговоров
12	Управление командой
13	Управление временем
14	Планирование и организация
15	Развитие сотрудников и коучинг
16	Управление изменениями
17	Управление угрозами добросовестности

Приложение 2

Составляющие Эмоционального интеллекта

Личностные

Социальные

<u>Самооценка</u>	<u>Социальная осведомленность</u>
Эмоциональная самооценка Тщательная самооценка Уверенность в себе	Эмпатия Организационная осведомленность Ориентация на то, чтобы помочь другим
<u>Управление собой</u>	<u>Управление отношениями</u>
Эмоциональный самоконтроль Надежность Добросовестность Способность к адаптации Ориентация на достижение Инициатива	Влияние Воодушевляющее лидерство Развитие других Налаживание контактов Работа в команде и сотрудничество Управление конфликтами Общение Инициатор (катализатор) перемен

Cherniss and Goleman, 2001

Приложение 3

Оценка\*, полученная от участников семинаров EUBAM по лидерству и управлению

Критерии	Вне работы (с выездом и проживанием на месте проведения)	Рабочая обстановка
Продолжительность мероприятия	3,5	3,4
Уровень новизны	5,1	4,9
Полезность	5,9	5,9
Соответствие ожиданиям	5,8	5,4
Общая оценка (включая организацию)	5,9	5,7

\* Оценка – это среднее число в промежутке от 1 до 6, где:

1 – наименее удовлетворительно

6 – наиболее удовлетворительно

Примечание. Оценка не отражает полученных устных либо письменных комментариев.