

6. Megginson D., Clutterbuck D. How to Create a Coaching Culture // People Management (L.). 2005. Apr.
7. Goleman D. Emotional Intelligence. L., 1996.
8. CIPD 2005 Report from the HRD Conference. L., 2005.
9. Zeus P., Skiffington S. A Complete Guide to Coaching at Work. McGraw-Hill (Australia), 2000.
10. McLennan N. Coaching and Mentoring. Gower: Aldershot, 1995.
11. Kram K. E. Mentoring at Work-Developmental Relationships in Organisational Life. Lanham, 1998.

12. Scandura T. A. Mentoring and Career Mobility: An empirical investigation // Leadership and Organisational Development Journal / Eds. M. Forret, D. Turban, T. Dougherty. 1996. Vol. 17, № 3.
13. Norton B., Tivey J. Mentoring. Northants, 1995.
14. Clutterbuck D. Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers. L., 1995.
15. Fuller G. Come the Revolution // People Management. 2005. Sept. P. 38–40.



И. В. Зими́на, М. Гибсон, А. Ю. Афонин

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКИЕ РЕАЛИИ

I. Zimina, M. Gibson, A. Afonin

Project-based approach to management development: international experience and Russian realities

The paper considers the value of work-based learning and in particular the role of «project based» methods of management training. Major requirements for successful use of such methods are discussed and the project-based approach is illustrated by reference to International business experience. The paper concludes by considering the suitability of the approach for Russian conditions.

Одной из современных тенденций в развитии менеджмента является так называемое обучение на рабочем месте [1]. Этот подход включает использование таких методов, как наставничество, спланированное продвижение на работе, стажировки, а также **методов, основанных на проектно-ориентированном обучении.**

По мнению Рэлина, общим для всех этих методов является то, что это обучение, направленное на выполнение текущих обязанностей менеджера. При условии эффективной организации обучения на рабочем месте внимание фокусируется на обучении как на коллективной обязанности для всех сотрудников организации, при этом особое

внимание уделяется не просто обучению, а приобретению и развитию умения обучаться (если люди могут «учиться лучше», то логично предположить, что они могут «научиться обучаться»). Кроме того, обучение поддерживает желание обучающихся понять принципы, лежащие в основе организации бизнеса, таким образом связывая индивидуальный прогресс с улучшением работы коллектива.

В последние годы слово «проект» прочно вошло в лексикон российских преподавателей-практиков. Оно употребляется в контексте использования новых педагогических и андрагогических технологий, которых требует изменившаяся экономичес-

кая и социокультурная среда. В настоящее время внедрение проектно-ориентированного обучения рассматривается многими компаниями в качестве одного из актуальных вопросов своего дальнейшего развития.

Применение проектно-ориентированных методов позволило добиться успеха благодаря различным факторам. Среди них:

- уверенность в эффективности данного подхода;
- предпочтение активных методов обучения;
- осознание необходимости полной интеграции обучения менеджеров в общую бизнес-стратегию компании;
- беспокойство по поводу недостаточной эффективности традиционных методов обучения вне рабочего места;
- вера в то, что подготовка управленческих кадров должна быть интегрирована в реалии повседневной жизни менеджеров.

Привлекательные стороны данного подхода можно рассмотреть на примере исследования природы современного менеджмента и процессов подготовки управленческих кадров.

Природа управленческой деятельности

А. Томпсон и др. полагают, что организации достигают конкурентных преимуществ благодаря определенному сочетанию «ключевых компетенций» [2]. Менеджмент организации отвечает за приобретение таких компетенций и за их соответствующее сочетание, что включает управленческие компетенции самих менеджеров. Таким образом, развитие управленческих кадров должно поддерживать менеджеров в их усилиях по созданию организационной эффективности.

Бизнес все больше нуждается в менеджерах, обладающих различными качествами, которые нелегко приобрести и развить за пределами рабочего места в учебной аудитории. Компании все больше полагаются на такие навыки, как «интуитивное» лидерство (на всех уровнях организации) и стратегическое мышление. А для этого менеджерам необходимо быть «рефлексивными» практиками, а не просто последователями какой-то методики или исполнителями определенных команд. Кроме того, менеджеры должны в большей степени сами контролиро-

вать свое развитие и в меньшей степени зависеть от преподавателей, тренеров и специалистов по развитию, которые не имеют контакта с реалиями повседневной рабочей жизни менеджеров [3].

Природа управленческого обучения

Проектно-ориентированные методы имеют смысл только в контексте четкого понимания сложной природы управленческого обучения как «осмысленного процесса». Поэтому управленческое обучение подразумевает не только «понимание концепций, но также понимание различий, определение взаимосвязей, угадывание, категоризирование, работу с двусмысленностями и неопределенностями, умение делать обобщение на основе конкретного опыта, то есть находить смысл. Обучение связано с переменами, возможностью адаптации, а также способностями задавать вопросы и переосмысливать ситуации. Этот процесс не может быть пассивным...» [4].

Почему новые формы обучения на рабочем месте так важны? Другие модели обучения доказали свою надежность в другие времена и для других целей. Ремесленники могут обучиться ремеслу, просто помогая мастеру и повторяя его действия. Если нужно получить заранее готовое знание или метод, то обучение в классе, заучивание и дидактические методы могут быть вполне достаточными. Однако использование только этих методов не может стать основой подготовки управленческих кадров.

Сейчас все большее внимание уделяется самостоятельному развитию с помощью активного обучения, обмена рабочими местами, обучения на рабочем месте, коучинга и компьютеризированных обучающих систем. Если мы хотим, чтобы наши менеджеры могли управлять собой, были креативными и мыслящими, мы должны построить образовательный процесс таким образом, чтобы он способствовал возникновению этих качеств. Маловероятно, что педагогика, основанная на дидактических принципах и на содержательных аспектах обучения, опирающаяся только на преподавателя и его контроль, поможет нам продвинуться в этом направлении.

Обучение действием

Проектно-ориентированное обучение получило поддержку благодаря мнению о том, что

менеджеры могут учиться в формате, который А. Мамфорд называл «управленческим опытом в режиме реального времени». Методы проектного обучения обычно стараются выделить некоторый фрагмент реальной повседневной жизни менеджера и построить его обучение на основе этого опыта, а затем помочь ему перенести «умение учиться» для того, чтобы он смог обучаться на основе будущего управленческого опыта. Успешный менеджер будущего — это не тот, кто «знает больше», а тот, кто знает, как «быстро учиться», по крайней мере, учиться с такой скоростью, чтобы успевать за происходящими изменениями.

Это означает, что «умение учиться» представляет собой крайне важную задачу развития управленческих кадров. Оно является краеугольным камнем концепции активного обучения, предоставляющей солидную интеллектуальную основу для использования проектных методов.

Подход к обучению, называемый «обучение действием» (Action Learning), был впервые разработан Р. Ревансом в Великобритании, после чего был перенят во всем мире [5].

Согласно Ревансу, для обучения необходимы:

- 1) традиционные инструкции, или то, что он называет «запрограммированным знанием» (P);
- 2) критическое осмысление, или навыки по постановке вопросов (Q).

Таким образом, обучение $(L) = P + Q$.

Реванс утверждал, что существует фундаментальная связь между выживанием бизнеса и обучением управленческих кадров. Ни организации, ни отдельные личности не могут процветать, если скорость их обучения (L) ниже скорости перемен (C), с которыми они сталкиваются, т. е. если $L < C$.

Обучение действием обычно предполагает работу менеджеров в обучающихся группах (action

learning sets) над проблемами, которые часто встречались им в работе и относятся к сфере их компетенций. Работая в группах с опытным консультантом, они могут проверить подход своих коллег к решению проблемы, таким образом приходя к пониманию своих собственных предположений, подходов и обучающих процессов в целом.

Для того чтобы определить, какие типы проектов могут поддерживать эффективную подготовку управленческих кадров, необходимо сначала уяснить содержание понятия «обучающий проект».

Авторы статьи предлагают следующее определение, которого они будут придерживаться в дальнейшем:

Обучающий проект — это комплексная деятельность, имеющая четкие цели, ресурсные и временные границы, организацию индивидуального развития обучаемых, а также определенные результаты для компании заказчика и ее сотрудников.

В этом определении мы постарались охватить двойственную природу проектно-ориентированного обучения, а именно *развитие отдельных сотрудников путем выполнения работы по развитию бизнеса* (рис. 1).

Эти цели не являются полярными противоположностями и любой конкретный пример проектного обучения неизбежно будет сочетать эти два аспекта в различных пропорциях. Возможность сочетать эти два типа целей делает проектно-ориентированное обучение привлекательным для тех российских компаний, которые связывают рост конкурентоспособности организаций с развитием своих сотрудников, видя в этом одно из ключевых конкурентных преимуществ.

Вот почему проектно-ориентированные программы обучения управленческих кадров должны включать проекты, обладающие следующими характеристиками:

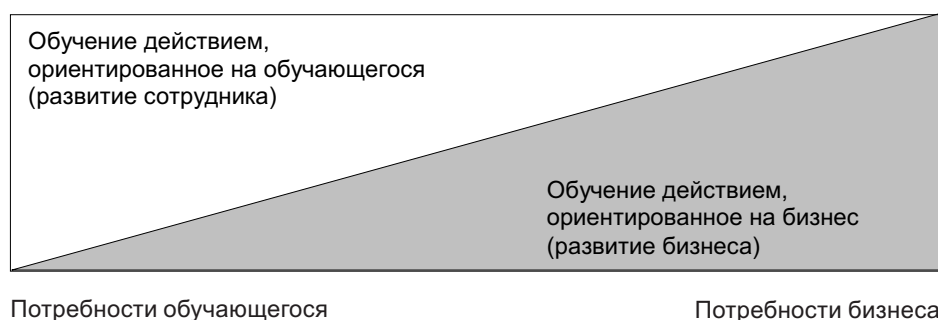


Рис. 1. Двойственная природа проектно-ориентированного обучения

- Это должна быть работа над серьезной проблемой, находящаяся в сфере компетенции менеджера в организации, и при этом она должна подразумевать возможность более широкого понимания вопроса.

- Проект должен включать диагностику проблемы, составление рекомендаций и, по возможности, фазу внедрения. Проекты, подразумевающие просто сбор данных, вряд ли будут иметь значительную ценность.

- Задача должна иметь решение, однако при этом бросать обучающемуся вызов («не слишком просто, не слишком сложно»!).

- Временной график должен быть реалистичным и предоставлять обучающемуся возможность осуществить проект.

- Решение проблемы должно предполагать вовлеченность, сотрудничество других членов организации.

- Успешные инструменты обучения должны включать не только «технические» вопросы, но и вопросы, связанные с человеческим фактором.

- «Головоломки», ответы на которые известны заранее или их просто нужно найти, не подходят.

- Проблема должна быть связана с текущими или планируемыми переменами в организации.

- Проблема должна заслуживать внимания с точки зрения спонсора проекта в рамках компании.

Еще одним важным аспектом является необходимость наличия поддерживающей структуры, которая обеспечивала бы прохождение обучения. Поддерживать процесс обучения должен наставник, консультант по обучению или другое лицо, специально назначенное для этого.

Представляемые проекты могут быть различными для разных менеджеров. Например:

- Разработка маркетинговой стратегии для нового продукта или нового бизнес-подразделения.

- Разработка альтернативных способов использования продукта для беспроводных технологий.

- Подготовка производственного подразделения к переменам в производственной технологии.

- Разработка и осуществление новой системы контроля складских запасов и базы данных.

- Перестройка подразделения компании, например, отдела управления человеческими ресурсами или отдела продаж.

Для более наглядной иллюстрации различных схем проектного обучения приведем примеры из зарубежной и российской практики.

«Allied Domescq»

Интересным является пример одной английской бизнес-школы, клиентом которой была компания «Allied Domescq» [6], которая в то время работала в более чем 120 странах и владела такими глобальными брендами, как Canadian Club, Beefeater Gin, Tia Maria и Ballantines, и которая использовала проектно-ориентированное обучение как ключевой аспект своей стратегии развития. Под контролем компании также находились около 13 тыс. розничных точек продажи продуктов питания в Великобритании и США (в 2005 г. компания «Allied Domescq» стала частью компании «Pernod Ricard» — второй компании в мире в сфере алкогольного бизнеса).

Проектно-ориентированный подход был разработан для того, чтобы бросить вызов умиротворенности, привычке полагаться на стереотипное мышление и существующие подходы к управлению бизнесом. Проект, отражающий привычный образ мышления и сложившуюся структуру и принципы ведения бизнеса, вряд ли мог способствовать достижению целей в области развитии менеджеров. А проекты, которые бросали менеджерам вызов, требовали поиска инновационных решений или новых путей повышения эффективности деятельности, предоставляли намного больше возможностей для развития.

«Siemens»

Другая глобальная компания, использующая в последние годы проектно-ориентированный подход — это «Siemens». М. Беллман объясняет, как эта компания полностью перестроила свою глобальную систему развития управленческих кадров и ввела набор из пяти одногодичных программ, охватывающих всех менеджеров компании и использующих различные методы обучения как на рабочем месте, так и за его пределами [7].

Однако центральное место в новой стратегии занимало использование **проектов, воздействующих на бизнес**. Проекты отбирались исходя из роли и опыта менеджеров, однако обычно они не входили в сферу основных обязанностей обучающихся. Команды подбирались со всей компании (из разных стран, из разных отделов и т. д.) и отвечали за доведение проекта до стадии осуществления, а также за обеспечение распространения результатов по всей компании. Примерами таких проектов могут служить:

- пилотное введение электронной коммерции в рамках одной группы продуктов;

— рационализация затрат в рамках одной группы продуктов;

— оптимизация конкретного канала продаж по продуктовой группе.

По расчетам «Siemens», «итоговые финансовые результаты» по каждому проекту составили от 10 тыс. до 1,5 млн. долл.

Как мы говорили выше, обучение не возникает само собой на почве проектной деятельности, поэтому у каждой команды есть «тренер», который помогает членам команды извлечь максимальную обучающую ценность из полученного опыта.

Партнерства по передаче знаний

В последние годы проектное обучение также использовалось в различных инициативах при непосредственной поддержке государства. Например, в Великобритании «Партнерства по передаче знаний» (КТР — Knowledge Transfer Partnerships) являются механизмом создания трехсторонних рабочих отношений между бизнесом, университетами и выпускниками [8]. Правительство предоставляет финансирование для поддержки отношений, в рамках которых компании и университеты определяют стратегически важный проект, который только выиграет от участия специалистов, недавно закончивших обучение в соответствующей сфере. Выпускник, называемый «партнером», работает в рамках проекта под наблюдением университета и представителя компании. Ожидается, что «партнер» доведет проект до фазы внедрения с тем, чтобы оказать заметное воздействие на деятельность компании с точки зрения финансовых показателей.

Российский опыт (на примере Республики Коми)

Знакомство с западным опытом вызывает ряд вопросов. **Первый**: Какие выгоды могут получить от проектно-ориентированного подхода российские компании и их менеджеры в качестве обучаемых? Для каких компаний это может быть интересным?

Постараемся ответить на поставленный вопрос, прибегнув к примерам из практики обучения руководителей в Институте дополнительного профессионального образования (ИДПО) Сыктывкарского государственного университета (СыктГУ).

Почти 10-летняя практика осуществления

программ подготовки управленческих кадров в СыктГУ позволяет говорить о том, что проектно-ориентированное обучение является интересным для двух категорий компаний. Во-первых, для крупных компаний, осуществляющих процессы изменений (реинжиниринг бизнес-процессов, реструктуризация, изменения кадровой политики, диверсификация деятельности и т. д.). Указанные изменения делают актуальным внедрение в процессы общего управления технологий управления проектами, а также параллельное решение задач развития бизнеса и персонала. Вторая группа — это предприятия средних размеров, внедряющих нововведения.

Опыт СыктГУ показывает, что существует тенденция обучения менеджеров среднего звена, которые являются ударной силой в реализации проектов.

Второй вопрос, который требует ответа: Какими могут быть цели обучения? Последние необходимо рассматривать в двух аспектах: цели обучения, которые ставит руководство компании (например, выработать конкретные управленческие навыки, необходимые для работы в рыночной среде), и цели, которые ставят авторы программы (например, внедрить более эффективные технологии обучения и активизировать продвижение программ).

Сочетание двух групп целей в программах ИДПО осуществляется за счет построения «дерева целей» комплексного учебного проекта, который предполагает работу над одной из стратегических задач развития компании, а подцелями выступают индивидуальные или групповые проекты (микропроекты) обучающихся. В качестве примера можно привести проект по повышению квалификации менеджеров филиалов крупной энергетической компании Республики Коми. Пример «дерева целей» проекта для одного из филиалов приведен на рис. 2.

Технология построения «дерева» такова: в начале программы проводится проектное совещание — в ходе тренинга по подготовке и проведению совещания отрабатываются не только базовые профессиональные навыки менеджеров, но и готовится почва для анализа тех проблем, решение которых ляжет в основу учебных проектов. В структурировании «проблемного поля» активное участие принимают преподаватели, выступая в качестве тренеров и консультантов. В результате этой работы отбирается материал для составления «дерева целей» — комплексного проекта развития



Рис. 2. «Дерево целей» проекта развития филиала

филиала, где подцелями выступают микропроекты участников программы.

Такая работа позволяет вовлечь менеджеров среднего звена в процесс стратегического планирования, развивая их стратегическое мышление.

Кроме этого организация подготовки проектов в соответствии с «деревом целей» позволяет реализовывать междисциплинарный подход в обучении и объединять всех участников программы сквозным проектом, в ходе освоения различных дисциплин которого происходит освоение навыков, необходимых для подготовки проекта. То есть программа, которая включает ряд дисциплин, выстроена таким образом, чтобы каждая дисциплина вносила свой вклад в подготовку общего проекта.

Например, в программе повышения квалификации «Менеджмент организации» в рамках дисциплины «Стратегическое управление» формулируются миссия проекта, его цель, целевые показатели (с учетом SMART-принципа); в рамках дисциплины «Управление персоналом» отрабатываются навыки построения команды и управления командой, реальной основой для которой выступает группа проекта; в рамках дисциплины «Профессиональные навыки менеджера» отрабатываются навыки ведения переговоров (в том числе с

реальным заказчиком проекта) и навыки проведения презентаций (на примере представления рабочего варианта проекта) и т. д.

В ходе подготовки проекта определяются не только содержательные моменты, но и регламенты, которые затем можно использовать в работе организации: составляются технические задания на каждый проект, разрабатываются календарный план проекта (с использованием диаграммы Ганта, сетевого графика или других инструментов), матрица ответственности (распределения задач), программа осуществления проекта и контроля за его осуществлением.

В качестве проектного комитета (или своеобразного экспертного совета по отбору проектов) выступает аттестационная комиссия, которая состоит из топ-менеджеров филиала и осуществляет процедуру защиты проектов. Участие топ-менеджеров позволяет отобрать те проекты, которые руководство считает наиболее эффективными и актуальными и которые в дальнейшем будут поддержаны компанией.

Заключительное обучающее мероприятие, проводимое в форме защиты, позволяет не только выделить наиболее интересные и значимые для компании проекты, но и реально оценить эффективность обучения (так как защита проектов выс-

тупает реальной демонстрацией полученных знаний и навыков). Наиболее интересные и успешно реализованные проекты становятся объектом рассмотрения на ежегодных профессиональных конференциях, которые проводятся в компании с 2003 г.

Помимо преимуществ и сильных сторон проектно-ориентированного обучения, существует и ряд ограничений. Зачастую компании, заинтересовавшиеся проектным подходом, не спешат его внедрять, так как не всем понятна работа вразрез существующей структуре (матричная проекция) в силу консерватизма многих российских руководителей, привыкших к линейно-функциональным схемам управления. Вызывает сомнение и двойное подчинение (штатному руководителю и руководителю проекта).

Еще одним ограничением в применении проектно-ориентированного подхода в российских условиях является тот факт, что пока еще не достигнут такой уровень взаимодействия между образовательными учреждениями и компаниями-заказчиками, который бы позволил преподавателям программы официально участвовать в реализации проектов; однако де-факто это происходит (слушатели консультируются с преподавателями, присылают на экспертизу свои разработки).

Вместе с тем проектно-ориентированное обучение в Республике Коми становится все более востребованным, и все большее число компаний принимает его в качестве предложения от ИДПО. Например, формат осуществления программы повышения квалификации сотрудников на базе проектно-ориентированного обучения был также успешно реализован в компании ООО «Нордкомп» (один из ведущих поставщиков средств связи в Республике Коми). Отличительной особенностью программы был ярко выраженный модульный характер. Между модулями программы, которые были представлены тренингами продолжительностью 6–8 аудиторных часов, следовал перерыв в 1–2 недели, который позволял уточнить образовательные потребности компании и сформулировать программе следующего модуля. На выходе программы было получено два проекта: «Изменение системы мотивации персонала», руководителем которого выступал сам директор (он же участник программы обучения) и проект развития комплекса маркетинговых коммуникаций компании.

Для подготовки проектов в учебном плане программы были предусмотрены дополнительные консультации преподавателей, участвовавших в процессе обучения.

Еще одним примером использования проектно-ориентированного обучения является программа повышения квалификации руководителей строительных организаций и организаций лесопромышленного комплекса Республики Коми «Управление проектами стратегического развития компаний», которая была реализована в рамках проекта Делфи II по заказу Министерства экономического развития Республики Коми. В данной программе (в силу разнородного состава участников как по отраслевой принадлежности, так и по должностному статусу: есть и топ-менеджеры, и менеджеры среднего звена) осуществлена подготовка индивидуальных проектов для каждого предприятия — участника программы, но с учетом приоритетных направлений развития экономики региона.

Лучшие проекты вошли в сборник бизнес-проектов «Шаги к успеху», издание которого планируется Министерством экономического развития Республики Коми в конце 2005 г.

Таким образом, в настоящее время инвестирование в развитие персонала не только создает конкурентные преимущества для компании, но во многих случаях уже является необходимым условием функционирования компании на рынке. Очевидно, что вопросы обучения и развития менеджеров на рабочем месте приобретают все большее стратегическое значение для многих компаний. Бизнес-организации стараются ориентировать обучение и развитие своего персонала (особенно управленческие кадры) на свои собственные проблемы, что требует разработки уникальных учебных курсов и программ по заказу компании, ориентированных на достижение конкретных результатов обучения. Также все чаще бизнес требует совмещения процессов обучения/развития с повседневными процессами, происходящими на рабочем месте, что затрудняет использование традиционных учебных программ, ориентированных на аудиторную подготовку.

Подход, называемый «обучение действием» и хорошо зарекомендовавший себя во многих западных компаниях, сравнительно недавно начал применяться в России. Использование проектно-ориентированного обучения в качестве метода «обучения действием» уже доказало свою эффективность как с точки зрения развития персонала, так и с точки зрения бизнес-показателей.

Однако несмотря на достигнутые успехи предстоит еще много работы, связанной, прежде всего, с фазой внедрения и реализации проектов,

поскольку реальное «обучение действием» (в его классическом понимании) происходит именно на том этапе, когда менеджер «обучается» на своем собственном опыте в процессе реализации проекта.

Литература

1. *Raelin J. A.* Work-based learning: the new frontier of management development. New Jersey, 2000.
2. *Thompson A., Mabey C., Storey J. et al.* Changing Patterns of Management Development. Blackwell, 2001.

3. *Mumford A.* Individual and organisational learning: the pursuit of change // *Managing Learning* / C. Mabey, P. Iles (eds.). L., P. 77–86.

4. *Smith B., Dodd B.* Developing Managers through Project-Based Learning. Aldershot, 1997.

5. *Revans R.* The ABC of Action Learning. Bromley, Chartwell-Bratt, 1983.

6. *Smith B., Dodd B.* Op. cit.

7. *Siemans M. B.* Management Learning: A highly integrated model to align learning processes with business needs // *Y. Boshyk (ed.) Business Driven Action Learning.* Basingstoke, 2000. P. 140–151.

8. <http://www.ktponline.org.uk>

