

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ



Р. Брод

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ МЕНЕДЖЕРОВ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

•
R. Broad

Coaching and mentoring for management development: challenges and opportunities

This paper discusses the use of coaching and mentoring as contemporary «in work» management development techniques. The paper broadens the argument to consider the challenges Training Institutions may face in moving from supply based to demand led providers of management development products and services.

Потребность организаций в непрерывном совершенствовании с целью поддержания своей конкурентоспособности, недавние изменения в организационной структуре и необходимость наличия гибких и способных к постоянному развитию навыков и знаний сотрудников заставила многие организации использовать целый набор методов подготовки управленческих кадров как на рабочем месте, так и вне его для улучшения основных показателей деятельности компании.

В Западной Европе, в США и в других индустриальных странах предоставление управленческой подготовки стало одной из основных услуг, предлагаемых университетами и колледжами для бизнес-сообщества. Однако деловые структуры все чаще обращаются к «обучению на рабочем месте», предоставляемому на территории компании, как к замене формальной управленческой подготовки или же, что более вероятно, как к возможности укрепления, корректировки и закрепления того, чему менеджеры могут научиться во время обучения вне рабочего места в рамках формальных образовательных программ.

В данной статье мы проиллюстрируем тезис о том, что растущая важность обучения на рабочем месте бросает новые вызовы, но также создает но-

вые возможности как для бизнес-клиентов, так и для провайдеров образовательных услуг. Обеим сторонам предстоит подумать о том, как в новых условиях можно максимально эффективно применять творческие методы обучения и развития на рабочем месте и вне его. Образовательные учреждения в России и за рубежом должны играть ключевую роль в этом процессе, однако им необходимо пересмотреть свою роль по отношению к бизнес-клиентам. На первом этапе им, возможно, придется готовить компании к использованию более смешанного подхода к обучению на рабочем месте и вне его. Однако если образовательные учреждения действительно хотят войти на рынок образовательных программ «на рабочем месте», это потребует более тесного сотрудничества с организациями-клиентами в целях определения, разработки и предоставления именно такого обучения, которое помогло бы решить поставленные бизнесом задачи.

В Российской Федерации подготовка управленческих кадров является относительно новым явлением. Многие образовательные учреждения все еще находятся в процессе овладения более современными методами обучения и сравнительно недавно начали исследовать возможности подхо-

да, позволяющего в большей степени ориентироваться на клиента. Однако им также необходимо реагировать на изменения типов учебных программ, являющихся востребованными на рынке.

Многие из обсуждаемых далее идей были рассмотрены в рамках работы проекта Делфи II [1], финансируемого ЕС и ставящего своей задачей укрепление связей между образовательными учреждениями и корпоративными клиентами в четырех регионах России, а также расширение понимания бизнес-среды и использование более широкого спектра подходов к обучению и профессиональному развитию менеджеров на рабочем месте и вне его. В этой работе участвовал и автор данной статьи, который проводил семинары для преподавателей и тренеров, занимающихся подготовкой управленческих кадров и специалистов по развитию персонала, а также индивидуальные консультации для преподавателей, обсуждая вопросы установления соответствующие рабочих взаимоотношений с корпоративными клиентами.

Данная статья фокусируется на двух основных подходах к развитию управленческих кадров на рабочем месте: коучинг и наставничество (coaching and mentoring). Она рассматривает некоторые особенности и преимущества эффективного подхода к использованию коучинга и наставничества, а также роль, которую могут играть образовательные учреждения, помогая бизнес-организациям в создании условий и возможностей для использования коучинга и наставничества.

Коучинг и наставничество: контекст

В самом широком понимании коучинг является способом развития людей в организации с целью повышения эффективности деятельности и реализации их потенциала в полной мере. Лучше всего рассматривать коучинг как развивающую деятельность, а не как деятельность, направленную на исправление недостатков в работе. Коучинг в основном направлен на улучшение показателей деятельности на рабочем месте и часто, хотя и не всегда, по сути подразумевает взаимодействие между линейными менеджерами (непосредственными руководителями) и их персоналом. В рамках коучинга коуч должен предоставлять «информацию в виде обратной связи, которая позволяет человеку лучше организовывать свою деятельность с тем, чтобы повышать качество своей работы».

Наставничество, напротив, можно рассмат-

ривать, скорее, как набор полезных поведенческих методов, фокусирующихся на долгосрочном развитии и устремлениях личности, нежели как краткосрочное улучшение деятельности. Меггинсон и Клаттербак определили наставничество как «независимую помощь, оказываемую одним человеком другому в развитии, знаниях, работе и мышлении» [2].

Недавний обзор, сделанный Институтом персонала и развития (CIPD — Chartered Institute of Personnel and Development), подтвердил важность этих двух видов деятельности на примере британских организаций [3]. Оказалось, что:

- 78 % респондентов используют коучинг и наставничество в рамках своей деятельности по обучению и развитию персонала;

- 93 % согласны с тем, что коучинг и наставничество являются ключевыми механизмами по «переносу» обучения с образовательных программ на рабочее место;

- 67 % деятельности по коучингу и наставничеству связано с повышением эффективности работы и развитием навыков;

- 95 % линейных менеджеров занимаются коучингом в том или ином виде.

Тот факт, что бизнес-сообщество обращает все больше внимания на коучинг и наставничество, отражает некоторую разочарованность в традиционных методах подготовки управленческих кадров. Недавний обзор, проведенный Институтом персонала и развития в Великобритании констатирует, что «обучение имеет тенденции:

- реагировать на существующие потребности, а не на создание возможностей на будущее;

- передавать большие объемы информации, а не использовать имеющиеся знания, которые уже есть у обучающихся, в качестве базы;

- сохранять отстраненность от контекста, в котором проводится работа;

- не предоставлять помощь, необходимую для осуществления идей на практике» [4].

Успешность развития менеджеров на рабочем месте в тех случаях, когда другие подходы не дали желаемого результата, зависит от многих факторов. Например, в том же самом обзоре Института персонала и развития только 5 % менеджеров заявили о том, что их готовили к ведению коучинговой деятельности с младшими коллегами, что, без сомнения, ограничивает общее воздействие. Также легко можно предсказать неудачу коучинга и наставничества в том случае, если их будут рассматривать как функции, не связанные с основны-

ми задачами менеджера. По мнению Нортон и Тайви:

«Коучинг и наставничество не являются дополнительными или вспомогательными задачами. Они представляют собой часть стиля и подхода к менеджменту, который ставит обучение и развитие личности во главу бизнес-процесса» [5].

Коучинг и наставничество: ключевые различия

Однако, несмотря на наличие некоторых общих характеристик, коучинг и наставничество являются двумя разными подходами к развитию управленческих навыков как с концептуальной, так и с практической точки зрения (табл. 1).

Для содействия успешному внедрению коучинга и наставничества как методов развития управленческих кадров образовательные учреждения должны помочь компаниям в разработке стратегий развития, в усовершенствовании навыков, необходимых менеджерам при выполнении функций коуча и наставника, а также в развитии организационной культуры, помещающей людей (и развитие их компетенций) во главу угла бизнес-модели организации. Это потребует гораздо более тесного сотрудничества с клиентами, а также наличия стратегии по развитию собственных сотрудников, чтобы дать им возможность перейти от работы в

качестве преподавателей-тренеров в традиционном понимании к работе в качестве фасилитаторов обучения и консультантов по обучению и развитию.

Однако возникает вопрос: «Какие выгоды дает использование этих двух подходов к развитию управленческих навыков?» Таблица 2 подытоживает некоторые потенциальные выгоды, которые эффективное использование коучинга и наставничества приносит организации и ее отдельным сотрудникам.

Введение структурированного подхода к коучингу и наставничеству

Коучинг и наставничество в организации иногда носят неформальный характер. Отдельные сотрудники обращаются за помощью и советом к менеджеру, коллегам или друзьям. Некоторые сотрудники имеют репутацию хорошего источника поддержки и получают признание за свои навыки, опыт и мудрость. Однако для того, чтобы коучинг и наставничество стали более широко и легко доступными и были приняты в качестве развивающей деятельности, имеющей законную силу, многие организации были вынуждены инвестировать средства в обучение и подготовку инфраструктуры, в которых такая деятельность могла бы процветать.

Именно этот вопрос мы сейчас и обсудим.

Таблица 1

Коучинг и наставничество: сходства и различия

Характеристика коучинга	Характеристика наставничества
<ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочные отношения • Обсуждение вопросов развития в формате один на один • Предоставляет конкретную обратную связь по сильным и слабым сторонам деятельности • Концентрируется на конкретных областях деятельности • Концентрируется на улучшении деятельности путем развития и укрепления индивидуальных навыков и компетенций • Имеет и организационные и индивидуальные цели • Требуется наличие у коуча спектра «межличностных» навыков (таких, как умение задавать направленные вопросы, эффективное слушание, предоставление обратной связи и т. д.), а также наличия знаний в тех сферах, где необходимо улучшить деятельность • Лучше всего работает в тех случаях, когда человек сам приветствует использование коучинга • Чаще предоставляется линейным менеджером (непосредственным руководителем) 	<ul style="list-style-type: none"> • Более долгосрочные отношения • Обсуждение развития в формате один на один по темам, которые определяются консультируемым • Концентрируется на целях и устремлениях консультируемого, которые зачастую менее ощутимы, чем конкретное улучшение деятельности • Наставником зачастую является человек, не входящий в непосредственную линейную управленческую структуру, но имеющий более широкий опыт, отвечающий потребностям консультируемого • Требуется наличие «межличностных» навыков, позволяющих воздействовать на консультируемого с тем, чтобы он сам предпринимал целенаправленные действия • Наставник может выполнять различные роли в рамках наставнических отношений, например «консультант», «ролевая модель», «отражатель идей»

Основные выгоды структурированного подхода к коучингу и наставничеству

Коучинг	Наставничество
<p><i>Выгоды для организации</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Повышает эффективность деятельности • Сочетается с другими формами развития «вне рабочего места» • Улучшает и развивает управленческие навыки и компетенции <p><i>Выгоды для коуча (линейного менеджера)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Целенаправленное развитие приводит к улучшению показателей при минимальном нарушении обычной деятельности • Обучение можно немедленно применить и интегрировать • Нацелен на достижение эффективной деятельности. • Приобретает новые навыки <p><i>Выгоды для отдельных менеджеров (коучируемых)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Акцент на наиболее актуальных аспектах деятельности • Интеграция развития в ежедневную работу • Ориентация на индивидуальные потребности • Предоставление возможности получать обратную связь и действовать на ее основе 	<p><i>Выгоды для организации</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Предоставляет лично-ориентированное развитие • Предоставляет способы адаптации личности к организационной культуре • Повышает процент сотрудников, остающихся в компании на протяжении длительного времени • Организует передачу опыта между менеджерами • Поддерживает другие развивающие виды деятельности <p><i>Выгоды для наставника</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Развитие новых навыков и понимания • Удовлетворение от наблюдения за развитием других людей • Использование своих знаний, навыков и понимания организации • Введение в курс событий, происходящих в различных частях компании <p><i>Выгоды для отдельных менеджеров (консультируемых)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Поддержка со стороны более опытных коллег • Возможность обучения с использованием реальной ролевой модели • Быстрое усвоение запретов и разрешений в рамках корпоративной культуры организации • Развитие уверенности в себе, самоуважения и умения полагаться на свои силы

Внедрение коучинга в организации

Для того чтобы успешно внедрить коучинг в компанию, его необходимо рассматривать как нечто большее, нежели просто еще один вид управленческой деятельности. В конечном счете его следует рассматривать как часть преобладающей или желаемой организационной культуры и неотъемлемую часть роли эффективного менеджера, а не как «всего лишь еще одну управленческую инициативу», которая скоро станет неинтересной топ-менеджерам.

Клаттербак и Меггинсон определили культуру коучинга как культуру, «в которой коучинг является доминирующим стилем управления и совместной работы, а стремление улучшить работу организации находит отражение в стремлении усовершенствовать сотрудников» [6]. В своих исследованиях они выделили 4 уровня развития культуры коучинга:

зачаточный: коучинг может иметь место, однако он случаен и топ-менеджеры не рассматриваются в качестве ролевых моделей;

тактический: ценность создания культуры коучинга признается, но существует недостаточное глубокое понимание его значения и необходимых элементов;

стратегический: люди готовы к использованию коучинга в широком спектре ситуаций; менеджеры просят о коучинговой поддержке, а топ-менеджеры подают пример, проводя коучинг для своих подчиненных;

интегрированный: коучинг является и официальной, и неформальной практикой. Сотрудники получают обратную связь со своей деятельностью и работают над ней с помощью коучинга.

Одним из признаков перехода к культуре коучинга является большее признание «навыков развития людей» в качестве ключевой управленческой компетенции. Такие авторы, как Д. Гоулман, признают, что наличие большего «эмоционального понимания» и «навыков работы с людьми» на рабочем месте может ознаменовать изменения в управленческих приоритетах [7]. Однако переход

от «зачаточной» к «интегрированной» культуре коучинга требует всесторонней поддержки.

Во-первых, коучинг должен получить поддержку со стороны топ-менеджеров. Это включает информирование сотрудников о том, какова роль коучинга в организации, а также то, какой вклад он вносит в достижение целей организации.

В качестве примера можно привести то, каким образом одна крупная английская организация государственного сектора определила свои задачи по развитию навыков коучинга у менеджеров:

- укреплять общее лидерство и управление в организации, а также возможности сотрудников;
- повышать оптимальные показатели деятельности организации;
- поддерживать постоянный рост и обучение сотрудников;
- учитывать опыт;
- внедрять согласованные правила поведения, отражающие культурные изменения в организации;
- снижать уязвимость организации, обусловленную ротацией персонала.

Во-вторых, организация должна инвестировать в обучение и развитие менеджеров для того, чтобы развивать эффективные навыки коучинга. Это должно быть чем-то большим, нежели одно-разовое несистемное обучение, и должно помогать коучам в их попытках применить навыки на рабочем месте. Директор по организационной эффективности компании «Kellogg Europe» Кейт Хорсли таким образом описала подход своей компании:

Когда производитель продуктов питания компания «Kellogg Company» искала наилучший способ достижения организационных изменений, введение схемы коучинга было очевидным выбором. Компания хотела эффективно заявить о своей бизнес-стратегии, определить новые организационные ценности и создать структурированный подход к управлению талантами.

«Мы рассматривали коучинг как способ укрепления способностей и усовершенствования деятельности сотрудников», — заявила К. Хорсли. Было решено внедрить программы по развитию навыков коучинга на нескольких уровнях, причем все программы поддерживались мастером-коучем.

По прошествии всего лишь трех лет коучинг стал доступен всем сотрудникам компании. Мастера-коучи мотивируют работать и с теми сотрудниками, которые не входят в их круг подчи-

ненных. Первые 2 года были посвящены обучению старших менеджеров и директоров по человеческим ресурсам навыкам мастеров-коучей. Затем та же схема была предложена менеджерам среднего звена.

Хорсли добавила, что коучинг уже рассматривался не как исправляющее вмешательство, а как ключевой навык, необходимый менеджерам для предоставления инструментов развития карьеры, а также для оживления ценностей компании [8].

В-третьих, необходимо признать, что коучинг дает наилучшие результаты в тех случаях, когда участие осуществляется на добровольной основе и участники хотят вносить изменения в свою деятельность в результате пройденного коучинга.

И наконец, организации необходимо регулярно проводить мониторинг и оценку прогресса в индивидуальной деятельности, достигнутого благодаря коучингу, развития навыков коучей и в долгосрочной перспективе — оценку того, насколько коучинг содействует достижению результатов, на которые он изначально ориентировался.

Потенциальные проблемы и сложности при внедрении коучинга

Создание культуры, в рамках которой коучинг рассматривается как неотъемлемая черта лидерства и менеджмента, а сотрудники признают его актуальным способом развития, является сложным и трудным процессом. Компании, заинтересовавшиеся этим методом, должны знать о наличии потенциальных ловушек. Например:

- Не имея поддержки сверху и соответствующих ресурсов, коучинг не будет успешным, в лучшем случае, будет сохраняться лишь в изолированных частях организации, где менеджеры будут заниматься им скорее вопреки существующей организационной культуре, нежели благодаря ей.

- Уход от традиционной командно-административной культуры может привести к возникновению у менеджеров опасений по поводу потери контроля в случае использования коучинга. «Мы начинаем вкладывать свое «я» в наши роли и в особенности во внешние атрибуты нашей власти» (Зюс и Скиффингтон, [9]).

- Коучинг может потребовать изменений в отношениях между менеджерами и сотрудниками. Внезапный переход от «директивного» стиля к «совместному» может вызвать подозрительность у менеджеров.

• Менеджеры могут настаивать на том, что у них нет времени для коучинга и развития в целом. На такой традиционный подход можно повлиять только распространением информации о выгодах коучинга с точки зрения усовершенствования деятельности отдельных сотрудников и компании в целом.

Внедрение наставничества. Потенциальные сложности и проблемы*

Несмотря на потенциальные выгоды, которые может дать эффективное наставничество, новые инициативы, и в том числе наставничество, часто сталкиваются со скептицизмом и подозрительным отношением, в особенности в организации, уже имеющей опыт неудачных начинаний. Мак-Леннан охарактеризовал такую ситуацию как «надежду на то, что бессмыслица пройдет, как нежеланный дождь, и все будет так, как и раньше» [10]. Точно так же в тех случаях, когда современный подход к наставничеству путают с традиционной, но устаревшей системой, рассматривавшей ментора-наставника как контролера-инструктора, вероятность получения эффективных результатов крайне низка. К. Крам определяет несколько основных организационных препятствий для наставничества [11]. Например, организации, уделяющие особое внимание результатам и не обращающие внимания на развитие человеческих ресурсов, вряд ли станут плодородной почвой для наставничества. «Нелинейная» (независимая от линейного менеджера) суть наставничества также может интерпретироваться как потенциальная угроза линейным менеджерам.

Т. Скандура отмечает, что наставнические схемы не работают без поддержки, приверженности и руководства со стороны топ-менеджеров [12]. Проблемы могут возникнуть и на индивидуальном уровне, например, в тех случаях, когда сотрудники не хотят работать с наставником, опасаясь, что это можно принять за признак слабости. Точно так же менеджеры, ревностно охраняющие свои «дифференциалы знаний», вряд ли станут эффективными наставниками.

И наконец, менеджеры могут неохотно становиться наставниками просто из-за своего негативного отношения к организации и неприятия того,

что молодые сотрудники получают то, что их старшие коллеги не имели на тех же этапах развития своей карьеры.

Очевидно, что таких сложностей можно избежать, если внедрение наставничества будет рассматриваться не просто как «еще одна управленческая инициатива», а как неотъемлемая часть всей управленческой философии и стратегии по работе с человеческими ресурсами. Исследования Нортон и Тайви [13], а также Дэвида Клаттербака [14] определили условия для успешного внедрения наставнических схем. Среди них можно назвать поддержку топ-менеджеров, четкое техническое задание для участвующих сотрудников, время, затрачиваемое на наставничество, а также рассмотрение участия в схеме как положительного легитимного опыта. Конечно же, все участники схемы должны быть подготовлены к своей роли.

Роль образовательных учреждений

Подводя итог обсуждению, можно сказать, что в данное время коучинг и наставничество широко используются во многих организациях — если не в России, то за рубежом. Их эффективность в качестве рычагов для поддержки управленческого и организационного развития во многом зависит от того, насколько активно организация принимает и поддерживает такую деятельность. Эти процессы можно рассматривать как часть более обширных изменений в лидерстве и управленческом развитии, в частности, как признание ценности менеджеров, имеющих сложные «навыки по развитию сотрудников», а также понимание финансовых «результатов».

Коучинг и наставничество оспаривают представление о том, что обучение и развитие в основном проходят за пределами рабочего места. Основным преимуществом является возможность получения почти немедленных результатов с точки зрения улучшения деятельности и улучшения отношений между менеджерами и их подчиненными.

Принимая решение об использовании наставничества и коучинга, нужно предвидеть наличие ряда проблем, которые надо будет преодолевать, в том числе и проблем, связанных с внесением изменений в действующую организационную культуру. Однако эффективное внедрение таких сопровождающих мер, как коучинг и наставни-

* Многие характеристики, описанные в предыдущем разделе, в равной степени применимы и к внедрению наставничества.

чество, может принести значительные выгоды как отдельным сотрудникам, так и организации в целом.

Роль и важность предоставления управленческого образования и управленческих навыков отдельным сотрудникам, без сомнения, сохранится. Однако параллельный рост потребности в обучении на рабочем месте открывает дополнительный рынок в том случае, если образовательные учреждения решат двигаться по этому пути. Учреждения, занимающиеся подготовкой управленческих кадров, будут играть ключевую роль в поддержке организаций, желающих получить стратегический анализ того, насколько профессиональное развитие управленческих кадров может быть важным для организационных достижений, а также в процессе распространения информации о своих образовательных услугах, смещая акцент с учебных курсов и программ на потребности клиентов.

Поддержка организаций и менеджеров в развитии навыков своих сотрудников с помощью таких подходов, как коучинг и наставничество, предоставляет образовательным учреждениям потрясающие возможности для расширения спектра предлагаемых услуг, а также для получения признания в качестве «партнеров, а не просто провайдеров образовательных услуг». Для того чтобы менеджеры были успешны в роли коучей, им необходимо развивать компетенции, позволяющие воздействовать на других людей. Возможно, некоторые менеджеры уже имеют и используют эти навыки, однако они остаются нераспознанными и недооцененными организацией. Это может потребовать смещения акцента ориентации некоторых организаций в сторону признания обучения сотрудников в качестве обоснованной и необходимой деятельности. И образовательные учреждения должны будут играть роль специалистов по организационным изменениям, а не только «закрепителей навыков».

Для многих менеджеров и организаций в России этот вопрос может выходить за рамки просто коучинга и наставничества. Он может затрагивать основы понимания того, какова роль менеджера и что надо сделать, чтобы менеджеры могли успешно работать и процветать в условиях конкурентной рыночной экономики. Именно те образовательные учреждения, которые смогут стать партнерами по разработке эффективной подготовки решений для организационного развития, окажут действенную помощь в создании новых и динамичных подходов к управлению.

Образовательные учреждения должны будут работать с деловыми партнерами сразу на нескольких уровнях: помогать развивать понимание стратегического выбора в развитии управленческих кадров; помогать добиваться «приверженности» топ-менеджеров эффективным стратегиям развития; достигать культурных сдвигов в организации для того, чтобы мог осуществляться коучинг; а также совершенствовать компетенции менеджеров, чтобы они могли эффективно и целенаправленно работать в качестве коучей.

Основной вопрос, волнующий образовательные учреждения: «Есть ли у нас знания, навыки и компетенции для предложения таких услуг?» Если нет, то на какие проблемы мы должны обратить внимание, чтобы превратиться из провайдеров обучения в организацию, предлагающую гораздо более полный спектр консультационных услуг в сфере организационного и управленческого развития? Проблема, с которой могут столкнуться образовательные учреждения, заключается в ответе на вопрос: «Обладают ли они достаточной мотивацией и временем для переключения своего внимания на подход, ориентированный на спрос, развитие навыков своих сотрудников для работы в качестве консультантов, а также конкурентную борьбу с частными провайдерами образовательных услуг в сфере подготовки управленческих кадров, которые уже существуют и неизбежно будут появляться на этом рынке?»

В России, как и в других странах, признают тот факт, что основным элементом конкурентоспособности является максимизация потенциала сотрудников. Так, в статье о российском подходе к развитию человеческих ресурсов утверждает, что «будущая конкурентоспособность России во многом зависит от возможности старших менеджеров раскрыть потенциал сотрудников» [15]. То, что эти методы рассматриваются как «управленческий стиль», а не просто как «дополнительная» деятельность», говорит о том, что Россия может многого добиться, если будет более широко использовать эти подходы.

Примечания

1. www.delphi-project.ru
2. Megginson D., Clutterbuck D. *Mentoring in Action*. L., 1995.
3. Chartered Institute of Personnel and Development. *Reflections // New Trends in Training and Development*. L., 2004.
4. Chartered Institute of Personnel and Development. *Training to Learning*. L., 2004.
5. Norton B., Tivey J. *Mentoring*. Northants, 1995.

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-