



[В.Д. Орехов](#), к.т.н., начальник отдела маркетинга МИМ ЛИНК.

## Особенности корпоративного обучения менеджеров

*Современный этап развития российской экономики характеризуется резкими изменениями деловой среды, нарастанием конкуренции, транснационализацией рынков, постоянно растущей сложностью задач, стоящих перед компаниями. Все это ведет к возрастанию требований к квалификации менеджеров.*



### ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

В настоящее время квалифицированный персонал все более становится фактором стратегического преимущества. Так, согласно модели источников корпоративного успеха (Кау, Oxford, 1993) архитектура организации, которая обеспечивает эффективную систему использования организационных знаний, является одним из трех стратегических источников конкурентного преимущества. Это обстоятельство особенно важно в аспекте обеспечения конкурентоспособности российских предприятий по отношению к зарубежным.

Поэтому неудивительно, что многие компании начали активно развивать системы корпоративного обучения руководителей. Однако на этом пути даже крупнейшие корпорации наталкиваются на существенные проблемы.

Дело в том, что образование представляет собой достаточно сложную и консервативную структуру. Связь запросов компании с тем, что получит специалист, направленный учиться в вуз, выглядит примерно так, как показано на рис. 1. Ясно, что влияние потребителя на состав предлагаемых программ довольно условное.

Ситуация осложняется тем, что менеджмент - это наука, которой еще 10 лет назад в России практически не существовало. Поэтому квалифицированных преподавателей катастрофически не хватает даже в столице. Специалисты же по разработке управленческих теорий, соответствующих отечественной реальности, а также программ и методик обучения значительно более дефицитны.

### Особенности обучения менеджменту

Другое осложняющее обстоятельство заключается в том, что обучение менеджменту принципиально отличается от других видов научения по ряду позиций:



Рис. 1. Связь образовательного сообщества с потребителями

Так, в отличие от обычного образовательного процесса, который направлен на передачу знаний и навыков, полученных в прошлом, менеджмент - это умение создавать будущее. Поэтому подготовка управленцев не может базироваться на традиционной знаниево-навыковой концепции обучения и требует перехода к формированию у студентов стойких творческих и исследовательских навыков, умения решать проблемы.

Менеджеры - это люди, обладающие бесценным практическим опытом, и процесс их обучения должен быть настроен на соединение этого опыта с теоретическими концепциями и обогащение опытом других менеджеров.

Однако традиционные методики обучения, базирующиеся на лекционной форме подачи материала, неудовлетворительно ориентированы на использование практического опыта. Нередко наблюдаются элементы антагонизма между обучением и профессиональной деятельностью.

Сложность вовлечения в образовательный процесс опыта менеджера связана также с тем, что это должно сопровождаться критическим переосмыслением устаревших ментальных моделей, стереотипных поведенческих реакций и решений, в частности, тех, которые возникли в период дорыночной экономики.

Поэтому менеджер должен получить устойчивые навыки рефлексии умения выявлять и корректировать неадекватные ментальные модели на основе соотнесения реального и планируемого хода событий с привлечением новых данных и практического опыта.

И поскольку менеджмент призван создавать фирме конкурентные преимущества, то он принципиально не может опираться только на застывшие теоретические истины. Мир менеджмента - это динамичный, постоянно развивающийся организм, отдельные концепции которого довольно быстро устаревают. Поэтому в менеджменте логика науки не доминирует, а является органичной компонентой наравне с конкретным профессиональным знанием и инновационной управленческой деятельностью.

Наконец менеджеры - это очень занятые люди. Для них время - более дефицитный ресурс, чем деньги. Поэтому желательно использовать для корпоративного обучения такие организационные формы, которые допускают определенную гибкость учебного графика.

## **Профиль специалиста**

Приведенные выше отдельные квалификационные особенности при системном подходе к обучению менеджеров должны быть сведены в так называемую «модель (профиль) специалиста», которая во многом определяет цели образования, а следовательно, его содержание, методы и средства.

Согласно классическому подходу необходимо сформулировать требования к знаниям, умениям, навыкам и личным качествам специалиста.

Одна из наиболее широко известных классификационных шкал (таксономия) в этой области была предложена Б. Блумом, принята в США в национальном масштабе и содержит следующие уровни владения знаниями:

**Знание:** конкретного материала, терминологии, фактов, определений, критериев и т.д.

**Понимание:** фактов, правил, принципов; объяснение, интерпретация и экстраполяция знаний; описание возможных следствий из имеющихся данных.

**Применение:** использование понятий и принципов в новых ситуациях, применение законов и теорий в конкретных практических ситуациях.

**Анализ:** умение выделять неявные предположения, видеть ошибки и упущения в логике рассуждений, проводить разграничение между фактами и следствиями, оценивать значимость данных.

**Синтез:** разработка планов и возможной системы действий; получение абстрактных отношений; использование знаний из разных отраслей, чтобы составить план решения проблемы.

Оценка: оценивание логики построения материала, соответствия выводов имеющимся данным, значимости продукта деятельности, исходя из внутренних и внешних критериев.

Однако данная таксономия скорее подходит для использования в учебной, познавательной деятельности, а не в профессиональной или учебно-профессиональной. В частности, сложные познавательные и эмоциональные процессы, скажем творческие или коммуникативные, выпадают при таком рассмотрении.

Вместе с тем широкое распространение данного подхода свидетельствует о наличии у него значительных достоинств. Среди них следует отметить его технологичность и деятельный характер.

Адаптированный к учебно-профессиональной деятельности вариант таксономии приведен ниже.

1. Данные: умение механистически отображать (например, фиксировать и передавать) информацию или сведения о происходящих событиях.
2. Информация: упорядоченное, полное отображение (представление) знаний и явлений, в т.ч. коммуникация.
3. Знание: умение воспринимать, запоминать и владеть знаниями. В том числе умение выявлять, распознавать свойства и отношения концепций, теорий, идей, реальных явлений и систем.
4. Навыки и умения: умение овладевать и осуществлять (воспроизводить) известные способы деятельности - правила, инструкции, описания действий, алгоритмы, моторные навыки, стандартные методы принятия решений и т.д.
5. Понимание: умение применять концепции и теории к типовым задачам, воспроизводить модели явлений (моделировать), анализировать, выявлять недостатки и совершенствовать алгоритмы и простые системы по стандартным правилам; умение репродуцировать.
6. Творчество: умение творить, создавать (create), синтезировать, принимать решения, проектировать, планировать изменения объективной реальности в нестандартных, проблемных ситуациях.
7. Реализация: умение управлять на практике реализацией планов, создавать будущее в условиях значительной неопределенности (продуктивность).
8. Развитие: умение выявлять и корректировать неадекватные ментальные модели (рефлексия) на основе соотнесения реального и планируемого хода событий с привлечением своего опыта, новых данных и результатов дискуссий с другими руководителями.
9. Видение: умение мыслить стратегически, на уровне изменения целей, и культуры, управлять поведением больших систем, снимать проблемы в самом начале их развития.
10. Провидение: умение устранять саму возможность возникновения серьезных проблем, предвидеть, менять «правила игры». Прообразом специалиста, который может оперировать знаниями на данном уровне, является член «обучающейся организации» (по Питеру Сенге) или выдающейся команды, умеющий работать с использованием корпоративных информационных систем.

В отличие от таксономии Блума в данном варианте степень владения знаниями на каждом уровне может варьироваться в значительно больших пределах и развитие менеджера предполагает совершенствование его умения эффективно работать на все более высоких уровнях.

## **Компетентностный подход**

Другой, так называемый «компетентностный», или «функционально-аналитический», подход базируется на конкретных функциях, которые должен уметь выполнять менеджер соответствующего уровня или специализации. Если таксономия дает вертикальный профиль специалиста (развитие), то стандарты компетентности в основном горизонтальный (репертуар).

Примером детальной проработки таких требований для дженерал-менеджеров является созданная британской организацией Management Charter Initiative или сокращенно MCI (Эм-Си-Ай) трехуровневая система стандартов компетентности менеджеров линейного, среднего и высшего уровня. Блоки и элементы этого профессионального стандарта компетентности для менеджеров среднего звена (MCI-2) приведены ниже.

## Блоки и элементы компетентности MCI-2

1. Инициировать и проводить улучшения услуг, товаров и систем.
  - 1.1. Искать возможности усовершенствования услуг, товаров и систем.
  - 1.2. Оценивать достоинства и недостатки предложений по внесению изменений.
  - 1.3. Устранять препятствия перспективным изменениям.
  - 1.4. Осуществлять и оценивать изменения услуг, товаров и систем.
  - 1.5. внедрять, развивать и оценивать системы управления качеством.
2. Контролировать и совершенствовать предоставление услуг и поставку продуктов.
  - 2.1. Организовывать и контролировать поставку ресурсов в организацию/подразделение.
  - 2.2. Устанавливать и удовлетворять требования потребителей.
  - 2.3. Контролировать и совершенствовать операции для выполнения стандартов качества и технических спецификаций.
  - 2.4. Создавать и поддерживать условия для продуктивной работы.
3. Контролировать использование ресурсов.
  - 3.1. Контролировать затраты и увеличивать отдачу затраченных средств.
  - 3.2. Контролировать соблюдение бюджетных ограничений во всех операциях.
4. Обеспечивать оптимальное распределение ресурсов между операциями и проектами.
  - 4.1. Обосновывать предложения по ресурсному обеспечению проектов.
  - 4.2. Согласовывать бюджеты.
5. Нанимать и отбирать кадры.
  - 5.1. Определять потребность в кадрах.
  - 5.2. Разрабатывать требования к качеству кадров.
  - 5.3. Аттестовать и отбирать кадры в соответствии с требованиями команды и организации.
6. Совершенствовать команды, повышать квалификацию сотрудников и свою собственную для улучшения показателей.
  - 6.1. Создавать и совершенствовать команды, планируя и проводя обучение.
  - 6.2. Определять, пересматривать и совершенствовать мероприятия по повышению квалификации сотрудников.
  - 6.3. Улучшать исполнение собственных должностных обязанностей.
  - 6.4. Оценивать и совершенствовать методы развития персонала.
7. Планировать, распределять и оценивать работу команд, отдельных сотрудников и свою собственную.
  - 7.1. Устанавливать и обновлять цели для команд и отдельных сотрудников.
  - 7.2. Планировать мероприятия и внедрять методы работы, обеспечивающие достижение целей.
  - 7.3. Распределять работы и оценивать работу команд, отдельных работников и свою собственную, сопоставляя достижения с целями.
  - 7.4. Предоставлять командам и работникам обратную связь о качестве их работы.
8. Надаживать, поддерживать и укреплять эффективные рабочие связи.
  - 8.1. Добиваться доверия к себе подчиненных и поддерживать его.
  - 8.2. Добиваться доверия к себе непосредственного начальника и поддерживать его.
  - 8.3. Устанавливать и поддерживать связи с коллегами.
  - 8.4. Выявлять и улаживать межличностные конфликты.
  - 8.5. Применять процедуры дисциплинарных взысканий и улаживания трудовых споров.
  - 8.6. Консультировать штат.
9. Собирать, оценивать и организовывать информацию.
  - 9.1. Собирать и оценивать информацию для принятия решений.
  - 9.2. Отслеживать наиболее важные тенденции и прогнозировать события.
  - 9.3. Фиксировать и хранить информацию.
10. Обмениваться с коллегами информацией для принятия решений.
  - 10.1. Проводить совещания и групповые обсуждения по принятию решений.
  - 10.2. Вносить вклад в обсуждения для принятия решений.
  - 10.3. Давать советы и консультации сотрудникам.

Данные требования реализованы в [программах Открытого университета Великобритании](#) и преподаются в России в сети учебных центров [Международного института менеджмента ЛИНК](#). В частности, по окончании пяти полугодичных курсов программ [«Менеджер-профессионал»](#) и [«Корпоративный менеджер»](#) студент соответствует по своей компетентности

приведенным выше требованиям, что удостоверяется [«Профессиональным дипломом менеджера»](#).

Следует отметить, что в идеале каждая корпорация должна составить свой профиль компетентности менеджеров, ориентированный на ее стратегические задачи. При этом в первую очередь дифференциация будет проходить по ориентации компании на проведение изменений, стабильное развитие или свое будущее.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ТРЕБОВАНИЙ К КВАЛИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

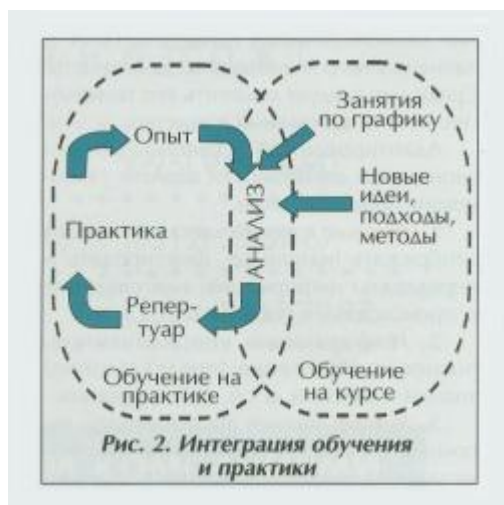
Приведенные выше требования к модели квалифицированного менеджера ведут к необходимости особой организации учебного процесса и в первую очередь его ориентации на практику и продуктивную деятельность.

В технологии [очно-дистанционного обучения](#), реализуемой в [программах Открытого университета и ЛИНК](#) (ОУ ЛИНК) для этого используется целый комплекс методических и организационных подходов.

Во-первых, обучение опирается не только на комплекс современных педагогических методик, но и на широкое вовлечение в учебный процесс практики, а также использование информационных технологий обучения.

### Ориентация на практику

Для интеграции учебной и практической деятельности используется модифицированная модель обучения Колба и Фрая, представленная на рис. 2.



Здесь «репертуар» - это те идеи, умения, рецепты и ценности, которые менеджер использует для ситуаций, а под «анализом» подразумевается процесс размышления, в ходе которого элементы вашего репертуара подтверждаются, отвергаются или модифицируются.

Смещаясь от «пространства» мышления к сфере учебных мероприятий, практико-ориентированный учебный процесс можно представить в виде, приведенном на рис. 3.

Этот процесс разворачивается во всех используемых учебных мероприятиях:

- на очных групповых занятиях,
- при самостоятельной работе с учебниками,
- написании письменных работ,



- работе в группах взаимоподдержки,
- консультациях преподавателя и др.

## Использование учебных материалов

Так, получение знаний в [очно-дистанционном обучении](#) преимущественно происходит за счет изучения комплекта интерактивных [учебных материалов](#). По существу, они представляют собой миниатюрный автономный обучающий комплекс, включающий в себя учебники-рабочие тетради, аудио- и видеокассеты, компьютерные обучающие программы и инструкции по их изучению.

Серия вопросов в учебных материалах активизирует студента на систематизацию и переосмысление собственного практического опыта, установление соотношения между ним и изучаемыми концепциями, самопроверку усвоения программ, осознание взаимосвязей между различными элементами курса и выстраивание их в единую картину.

Результаты обдумывания вопросов студенту предлагается записать здесь же на полях учебников рабочих тетрадей. Причем использование учебников не ограничивается только учебными задачами. Комплект выдается студенту в личное пользование и еще многие годы он может обращаться к своим наработкам для реализации их на практике.

Преимущества этого метода и его недостатки - две стороны одной медали.

Если у студента нет собственного опыта или он не может проверить полученные знания на своей работе, то уровень эффективности метода падает, хотя и существуют приемы ее поддержания на приемлемом уровне.

Чем больше у менеджера опыт, тем эффективнее работает этот подход, тем более что у такого студента и больше потребность к самоанализу, рефлексии, соотнесению имеющегося опыта с теорией. Исключением является случай, когда опыт студента настолько велик, что он уже практически не способен к самоанализу и обучению.

Самостоятельные занятия дают студенту возможность гибко использовать свое свободное время и заниматься тогда, когда ему удобно, а не в отведенные часы. С другой стороны, в этом случае значительно возрастают требования к уровню его самоорганизации.

Следует отметить, что область применимости традиционного лекционного метода передачи знаний прямо противоположна описанному выше. Так, практик не имеет реальной возможности по ходу длинной лекции соотносить свой опыт с теоретическими концепциями, поскольку опыт индивидуален, а темп лекции ориентирован на среднего слушателя.

Как видно из сказанного выше, организованный таким образом процесс работы с [учебными материалами](#) позволяет не только усваивать знания, но и совершенствовать другие уровни профиля специалиста, в частности, творчество, реализацию и развитие.

## Очные занятия

Основным недостатком самостоятельных занятий является отсутствие обратной связи от преподавателя, в результате чего часть новых идей может быть воспринята неверно. Эта задача решается в ходе очных групповых занятий - [тьюториалов и выездных школ](#). Тьюториалы проводятся примерно раз в месяц, а двухдневная школа - в конце каждого полугодического курса обучения.

Основной метод работы [тьютора](#) - небольшая деловая игра или групповая дискуссия. Он разбивает группу на 2-3 подгруппы по 4-6 человек, дает студентам практическую задачу, например case study, и организует занятие так, чтобы на нем шла активная работа. Весь ход групповой деятельности, все предложенные идеи и решения студентам рекомендуется тут же фиксировать на общем плакате - карте памяти.

Встреченные затруднения студенты в большинстве случаев разрешают самостоятельно, и лишь иногда тьютору приходится им помогать. В результате у студентов вырабатываются такие ценные для менеджера качества, как умение работать в команде, анализировать ситуацию, принимать быстрые и при этом правильные решения, концентрироваться и т.д. После истечения контрольного времени представители групп докладывают найденные ими решения и совместно

обсуждают их. А задача тьютора - определить, все ли концепции курса использованы и поняты студентами правильно, а затем дать им обратную связь либо подвести к правильному пониманию вопросов. В случае необходимости он проводит серию минилекций, минут по 20.

Кроме этой, основной формы занятий перед тьютором стоит еще ряд задач:

- постановка учебных целей,
- снятие возможных опасений студентов и поддержание их мотивации,
- отработка отдельных управленческих навыков,
- обсуждение проблемных тем,
- подготовка раздаточного материала по наиболее сложным для усвоения концепциям,
- обобщение пройденного материала,
- организация обмена между студентами профессиональным опытом,
- рассмотрение ключевых концепций,
- обобщение пройденного материала,
- разбор письменных работ.

Во всех формах обучения основными приоритетами тьютора являются обратная связь, рефлексия, ориентация на практику и активизация работы студентов.

Поскольку формы работы [тьютора](#) весьма разнообразны и сложны, [МИМ ЛИНК](#) разработал специальную систему подготовки и аттестации тьюторов, которую уже прошло около 800 человек, как правило, работающих менеджеров.

## Письменные работы

Еще один вид самостоятельных занятий студента - письменные работы - нацелен прежде всего на закрепление полученных знаний и навыков и на еще большее сближение обучения с продуктивной деятельностью.

Студенту предлагается применить концепции курса на практике для анализа и совершенствования собственной рабочей ситуации. Фактически он готовит мини-проект, который зачастую реализует на практике. Письменные работы оцениваются и комментируются тьютором, что обеспечивает получение студентом индивидуальной обратной связи. Кроме того, это позволяет решить следующие учебные задачи:

- отработка навыков письменной коммуникации,
- обучение умению использовать теоретические модели в собственной профессиональной деятельности,
- проверка понимания идей курса,
- закрепление полученных знаний,
- освоение навыков анализа и синтеза решений,
- отработка навыков рефлексии.

## Другие учебные мероприятия

В заключение учебного курса проводится двухдневная выездная школа, нацеленная на систематизацию и закрепление полученных знаний и навыков в режиме «погружения».

Система учебных мероприятий включает в себя также консультации тьютора, работу групп взаимопомощи, прослушивание аудио- и видеокассет, работу с учебными компьютерными программами, предэкзаменационный тьюториал и т.д.

Эффективность и гармоничность этому комплексу придает оптимальное сочетание очных и дистанционных методов обучения и наличие у студента определенной степени свободы в выборе наиболее подходящих для него форм подготовки и глубины их использования.

## КОМПЛЕКС ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ

Приведенные выше характеристики [учебного процесса](#) в очно-дистанционном образовании отражают в основном его внешнюю форму. Первоисточником же является тот комплекс образовательных методик и подходов, который лежит в основании и ориентирован на потребности и восприятие менеджеров. Его основные элементы следующие:

- Использование наиболее активных методов обучения, позволяющих экономно расходовать время студента, таких, как групповые дискуссии и деловые игры, тренинги и «мозговые штурмы», работа с интерактивными учебными материалами, case study и т.д.
- Образовательный подход: помощь в проявлении уникальных способностей студента, формировании его собственной цельной картины взглядов на управление фирмой посредством усвоения концепций, применимых в широком диапазоне ситуаций. Применение такого подхода особенно необходимо при обучении среднего и высшего управленческого звена.
- Андрагогический подход (см. ниже) - системное использование особенностей обучения взрослых людей, которые уже обладают организационным опытом, сами выбирают, что им учить, и могут обеспечить самоконтроль процесса обучения.
- Развитие творческих способностей студентов, умения принимать решения в неординарных условиях путем использования проблемных методов обучения (case study и рабочие ситуации).
- Развивающий подход: обучение умению не только знать, но и понимать, творить, рефлексировать, использовать знания, регулярно повышать свой интеллектуальный уровень.
- Модульность. Программы курсов построены по интегративному (междисциплинарному) принципу, обеспечивающему получение студентом завершенного комплекса профессиональных навыков.
- Универсальность изложения курсов в сочетании с обучением навыкам адаптации знаний к конкретным видам деятельности.
- Сближение обучения с практической деятельностью студента, обучение на базе рабочей ситуации, вовлечение в учебный процесс практического опыта студентов и др.

### Андрагогический подход

Одним из основных инструментов, используемых в [очно-дистанционной технологии](#), является андрагогический подход. Взрослый человек - это лицо, обладающее уровнем самосознания достаточным для ответственного самоуправляемого поведения. Поэтому обучение его в соответствии с принципами педагогики (в переводе ведение ребенка) нельзя считать оправданным.

Андрагогический подход исходит из следующих характеристик обучающегося взрослого:

- Потребности, мотивы и профессиональные проблемы взрослого играют ведущую роль в процессе его обучения. Взрослый человек стремится к самостоятельности, самореализации, самоуправлению во всех сферах жизни, включая учебную.
- Взрослый обладает опытом, который может быть использован как при его обучении, так и при обучении его коллег.
- Взрослый рассчитывает на немедленное применение результатов обучения.
- У взрослого студента много ограничений в учебе.
- Процесс обучения взрослого человека организован в виде совместной деятельности обучающегося и учителя и носит характер партнерства.
- Взрослый имеет ряд психологических барьеров, препятствующих эффективному обучению: стереотипы, установки, опасения.



Основные характеристики обучающихся взрослых легли в основу цикла Колба и Фрая и потому автоматически соблюдаются при реализации практико-ориентированного учебного процесса. Ряд других характеристик используется при разработке учебных материалов и в других мероприятиях.

В частности, учитываются следующие особенности:

- Обучение взрослых происходит в виде коротких интенсивных всплесков, направленных на достижение сиюминутных целей.
- Намеченная цель обычно является какой-либо конкретной проблемой, задачей. Необходимо использовать это при обеспечении мотивации студентов.
- Взрослые стремятся использовать определенный ряд стилей обучения (анalogии, метод проб и ошибок, демонстрация, имитация, модели, образы и т.д).
- У взрослых отсутствует интерес к общим принципам, поэтому при обучении необходимо идти от конкретного к общему, а не наоборот, как при обучении молодых людей.

## ОРГАНИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Приведенные выше особенности обучения менеджеров демонстрируют достаточно высокую сложность организации эффективного учебного процесса. Именно поэтому система обучения, реализованная [Международным институтом менеджмента ЛИНК](#) и [Открытым университетом Великобритании](#), облечена в форму сетевой образовательной структуры с высоким уровнем разделения труда. В частности, МИМ ЛИНК поддерживает работу и обеспечение деятельности русскоязычной сети, включающей около [90 учебных центров](#).

Конкретная организация, нацеленная на корпоративное обучение своих сотрудников, может воспользоваться образовательным потенциалом этой сетевой структуры путем создания собственного учебного центра или направив своих сотрудников на обучение в региональный центр.

Возможностями первого из этих путей воспользовались такие компании, как [Запсибгазпром](#), [КАМАЗ](#), [Магнитогорский металлургический комбинат](#), [Норильский Никель](#), [ПРОТЕК](#), [Связьинвест](#), [Сибирский химический комбинат](#), [Уралмаш](#), [Федеральный ядерный центр ВНИИЭФ](#), [ЦАГИ](#) и др.

Юридически такой центр - это самостоятельная образовательная организация либо подразделение кадровой службы предприятия, которое взаимодействует с МИМ ЛИНК в соответствии с договором о совместной образовательной деятельности. Численность административного персонала центра 1-3 человека, не считая преподавателей, которые работают, как правило, по совместительству. В функции центра входит:

- выявление и структурирование запросов компании-заказчика и менеджеров-студентов,
- выбор и подготовка к использованию наиболее востребованных программ обучения,
- подбор и обучение преподавателей,
- формирование учебных групп,
- обеспечение учебного процесса аудиториями и другим оснащением,
- администрирование учебных мероприятий в соответствии с технологией и учебным планом и т.л.

С другой стороны МИМ ЛИНК берет на себя:

- подготовку учебной технологии, процедур администрирования и стандартов,
- формирование предложений по пакету учебных программ,
- в случае необходимости - помощь в модификации программ,
- обеспечение центра полным комплектом учебных материалов,

- методическую помощь в подготовке преподавателей и административного персонала центра,
- в случае необходимости - поставку в центр преподавателей МИМ ЛИНК,
- отслеживание соблюдения учебных стандартов, включая экзаменационные процедуры, и т.д.

## Структура ориентации на обучение

Однако создание учебного центра - это только одна из задач, которую нужно решить для создания эффективной системы корпоративного обучения. Так, далеко не все менеджеры разделяют понимание компании о необходимости такого обучения, и это может вылиться в серьезную проблему. Если руководитель идет учиться по своему желанию, к тому же оплачивает часть обучения, то особых проблем с мотивацией нет, хотя нехватка времени и различные форсмажорные обстоятельства будут оказывать свое влияние. Но у компании может стоять цель подготовить того, кого нужно, а не тех, кто хочет. В этом случае создание структуры мотивации превращается в достаточно кропотливую работу, требующую регулярного внимания руководства компании.

Вот некоторые рекомендации по этому поводу из доклада Туринской группы «Переосмысление развития сферы управления в новой Европе». Должна существовать четко выраженная политика совершенствования и обучения, направленная на то, чтобы работники знали, какого рода обучение поощряется и в связи с чем, как это связано с целями и стратегией фирмы. Организация обеспечивает, чтобы менеджеры на всех уровнях делились тем, что они изучили с другими. Ответственность за обучение возлагается на менеджеров, которые отвечают за свое собственное обучение и совершенствование своей группы сотрудников...

На рис. 4 дан пример того, как может выглядеть структура ориентации на обучение внутри компании.

Общий климат в организации, существующие в ней ценности и установки могут не только способствовать, но и препятствовать практическому применению результатов обучения, демотивации студентов, их нежеланию учиться.

Изменение управленческой культуры и структуры ориентации на обучение процесс длительный и противоречивый, но без долговременной целеустремленной деятельности в этом направлении переподготовка менеджеров будет давать совсем не те результаты, которые хотелось бы получить.

## Преимущества сетевых учебных центров

Создание корпоративного учебного центра на базе сетевой образовательной структуры имеет ряд преимуществ.

Во-первых, это позволяет иметь в своем распоряжении [широкий набор высококачественных программ обучения](#) от отдельных полугодичных курсов в области менеджмента, маркетинга и финансового менеджмента до [программ MBA](#) (Master of Business Administration), что позволяет повышать управленческую квалификацию менеджеров различного уровня в рамках единой системы программ обучения. Во-вторых, это высокий уровень качества, базирующийся на системе [стандартов](#) учебного процесса, которую отдельной компании очень сложно самостоятельно создать.

Появляется возможность обучения по единым программам сотрудников компании, работающих в разных регионах. Так, компания ПРОТЕК осуществляет подготовку своих менеджеров примерно в 25 городах в местных учебных центрах ЛИНК, а СВЯЗЬ-ИНВЕСТ, наоборот, предпочитает собирать руководителей региональных подразделений на сессии в Москву.



Наконец, это позволяет использовать эффект масштаба. Большая часть учебных материалов, методические разработки, подготовка преподавателей - все это делается в единой системе, и, естественно, расходы раскладываются на всех участников.

## **Заключение**

- Сегодня становится ясно, что мало просто [обучить менеджменту](#), сегодня становится важно: чему учить и как учить.
- [Обучение менеджеров](#), основанное на высоких, тщательно проработанных требованиях к компетентности и развитию, - вот путь к формированию конкурентоспособного управленческого корпуса.
- В ассортименте современного образования имеется широкий набор методик и подходов, нацеленных на эффективное обучение взрослых, работающих менеджеров.
- Построение эффективной системы корпоративного обучения менеджеров непростая задача, но если ваша компания заинтересована в создании стратегического преимущества, основанного на квалификации ваших менеджеров, - вы можете рассчитывать на успех.