

МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ: РАЗРАБОТКА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ

А.А.Городнова

Нижегородский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Нижний Новгород, Российская Федерация

В начале XXI века стало очевидно, что уровень развития и эффективность управленческой модели определяют конкурентоспособность национальных экономик и отдельных компаний. Современная экономика все больше превращается в экономику знаний. В мире конкурируют не только технологии и интеллектуальные ресурсы, но и управленческие подходы и приемы. В этих условиях управленческое образование становится в определенном смысле важнейшим исходным элементом эффективной модели менеджмента. [4]

В 90-х годах XX в. появилось и стало популярным понятие «обучающаяся организация». Концептуальное описание такой организации отражает ее способность адаптироваться к изменениям, своевременно и эффективно отвечая на вызов, который ей бросает окружающая среда. Но если о развитии деловой организации путем изменения с целью адаптации к новым условиям говорилось и ранее, то с переходом к пониманию эффективно функционирующей организации как обучающейся акцент в осуществлении ее развития существенно сместился с таких процессов, как реструктуризация или реинжиниринг, в сторону ее развития и развития кадров путем обучения. При этом произошел и существенный пересмотр того, что собой представляет процесс, понимаемый как обучение. [12]

Фактически сегодня можно говорить о смене парадигмы менеджмента и одновременно парадигмы обучения. В старом взгляде на менеджмент *развитие – это важнейшая задача менеджмента, а обучение – одно из средств решения этой задачи.* При современном подходе к менеджменту *обучение – это необходимое условие выживания организации, а процесс обучения – основа развития.* Соответственно измененный взгляд на обучение предполагает, что последнее - это не развитие индивидов посредством повышения их квалификации, а решение проблем организации. [6]

С точки зрения современного подхода к менеджменту обучение становится необходимым условием выживания организации, а сам процесс обучения становится основой ее развития и изменения.

Новые подходы к управлению компаниями и организациями заставили по-новому взглянуть на особенности применяемых методик и технологий в сфере бизнес-образования.

Говоря о бизнес-образовании как об особом типе образования, очень важно понимать, в чем состоит его отличие от традиционного образования (табл.)

Таблица

Различия между традиционным обучением и бизнес-образованием

Университетское (традиционное) образование	Бизнес-образование
<p>Ориентировано на изучение чего-то. То есть в традиционном университетском образовании сердцевиной учебного процесса является набор знаний, которые передают студенту. Говоря об учебе, и преподаватели, и студенты основное внимание обращают на то, что преподается студентам и что они получают.</p>	<p>Направлено на научение чему-то. Предмет (набор знаний), преподаваемый студенту, сам по себе не имеет решающего значения. Главным является то, какие дополнительные возможности открылись перед студентом в результате того, что он научился чему-то.</p>
<p>Упор делается на анализ причинно-следственных связей, развиваются способности к выявлению причин и навыки выведения вытекающих из этих причин следствий. Взгляд, в основном, обращен в прошлое. Студенты изучают уже разработанные теории. Учат доказательства теорем и отрабатывают ранее созданные методы решения задач.</p>	<p>Упор делается на созидание, развиваются способности воображения, способности создания результата. Взгляд, в основном, ориентирован в <i>будущее</i>. Студенты учатся ставить цели, искать пути движения к цели, предвидеть возможные последствия своих решений и действий.</p>
<p>Самым важным в учебном процессе является содержание. Лекции и аналогичные им формы передачи знаний играют доминирующую роль.</p>	<p>Не менее, а может быть, и более важным, чем содержание обучения, считается процесс передачи содержания. Характерно не только большое разнообразие методов обучения, но также и то, что эти методы как бы сами по себе олицетворяют учебный процесс, а не выступают только средством передачи знаний или развития навыков работы и поведения.</p>
<p>Происходит обучение «правильным» знаниям и действиям. Важнейшей посылкой обучения в данном случае является априорное представление о том, что теории несут в себе абсолютно верные знания, что в них дается правильный ответ на те вопросы, которые может поставить жизнь, и что преподаватели знают эти правильные ответы и дают студентам «правильные» знания. При обучении «правильному» знанию и действиями ошибка наказуема. Отклонение от «правильного» является ошибкой.</p>	<p>Студенты учатся выявлять и устранять проблемы, которые всегда ситуационны, конкретны, требуют наличия у человека определенных знаний, проницательности, способности к диагностике проблем, умения идентифицировать проблему, и, что очень важно, умения понять ее специфику, ее особенности, ее отличие от других проблем. В случае же обучения выявлению и устранению проблем ошибка выступает основой научения. На ошибках учатся. Не считается важным выявить ошибку и наказать за это студента, как это происходит в традиционном образовании, а дать возможность студенту самому понять, что он сделал ошибку, предоставить ему возможность исправить ошибку и поощрить его за ее исправление. То есть речь идет о том, как «правильно» применять знания и опыт.</p>
<p>Обучение обычно проводится по жесткому расписанию. Соблюдение временных рамок графика проведения программы считается если не абсолютно обязательным, то, по крайней мере, очень желательным</p>	<p>Характерен гибкий подход к проведению программы. В зависимости от хода программы в нее вносятся изменения и дополнения. При этом гибкость проведения программы не только дает возможность регулярно адаптировать ее к изменяющимся условиям, новым возможностям и задачам, но и способствует вовлечению обучающихся в процесс планирования своей учебной деятельности, развивая у них на практике соответствующие навыки.</p>
<p>Преподаватель выполняет роль «знатока» и учителя. Студенты же в основном пассивно включены в процесс обучения. Они внемлют тому, что им вещает преподаватель, и выполняют его указания и задания.</p>	<p>Преподаватель скорее организатор и помощник, чем ментор и наставник. Задача преподавателя – организовать учебный процесс, чтобы студенты, активно участвуя в проведении занятий, выступали с его помощью основными творцами процесса обучения.</p>

Отмеченные различия носят принципиальный характер и на самом деле по сути отличают бизнес-образование от традиционного подхода к обучению.[6]

Потребителями услуг бизнес-образования являются взрослые люди. Специфика обучения взрослых заключается в том, что:

- преподавание не всегда равнозначно изучению;
- обучение зависит, в первую очередь, от самого обучающего;
- самый эффективный способ овладеть какими-либо навыками для взрослого человека – это активное участие в процессе обучения.

При общении со взрослой аудиторией важно учитывать *восемь существенных особенностей обучения взрослых*:

1. Самостоятельные люди должны захотеть учиться. Поэтому необходимо создать условия для внутренней мотивации индивидов к обучению.
2. Взрослые будут изучать только то, что, по их мнению, изучить необходимо. Они хотят знать, «чем это поможет мне прямо сейчас?».
3. Люди учатся в процессе работы. Через год взрослый человек забудет 50% того, что он изучал пассивно, через два года 80%, поэтому необходимо, чтобы полученные знания он применял хотя бы периодически.
4. Учеба взрослых должна быть сконцентрирована на проблемах реалистичных.
5. На учебу индивидов большое влияние оказывает предшествующий опыт.
6. Взрослые лучше обучаются в неформальной обстановке.
7. Для обучающихся должны использоваться разнообразные методы обучения (в основном активные).
8. Взрослых людей нужно не оценивать, а направлять.[11]

Процесс обучения заключается не в сохранении репутации, что подразумевает риск совершения ошибки, а в поиске правильного действия. Он может основываться на одном из следующих базовых стилей или подходов к обучению:

- Пассивное обучение (восприятие предлагаемых обучающемуся знаний в соответствии с целями и структурой, формой, графиком, носителями, механизма контроля, определяемыми преподавателем).
- Активное обучение (развитие навыков, практическое применение передаваемых знаний и теоретических концепций в соответствии с целями и структурой, формой, графиком, носителями, инструментами оценки результатов, совместно согласуемыми с инструктором. Двумя основными составляющими такого подхода являются обучение действием и обучение в процессе взаимодействия с окружающими – другими обучающимися).

Каждый из подходов характеризуется определенными общими поведенческими реакциями и отношениями между обучающимся и обучающим, типом используемых методов достижения учебных целей и способов оценки степени достижения результатов.[3]

Для обучения взрослой аудитории используется активный или андрагогический подход, который включает в себя различные принципы и методы.

Методом обучения (буквально путь к чему-то) называют способ упорядоченной взаимосвязанной деятельности преподавателя и обучаемых, деятельности, направленной на решение образования, воспитания и развития в процессе обучения.[2]

Существует огромное разнообразие методов обучения, которые можно разделить на три группы, соответственно тому, где они обычно применяются:

- *Методы обучения на рабочем месте.* Эти методы применяются ежедневно либо как часть специально созданной программы обучения. Они включают в себя демонстрацию, коучинг, наставничество, ротацию видов работ, планомерное приобретение опыта и другие виды личного развития.
- *Методы обучения на рабочем месте или вне рабочего места,* которые используются в курсах систематического обучения с отрывом от работы. Это активное обучение, рабочий (профессиональный) инструктаж, вопрос и ответ, задание для самостоятельной работы, видео, интерактивное видео, мультимедийное обучение.
- *Методы обучения вне рабочего места,* которые включают лекции, диспут, обсуждение, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры, моделирование, групповое задание, групповая динамика, Т-группы, тренинг навыков взаимодействия, тренинг уверенности в себе, нейролингвистическое обучение, дистанционное обучение, обучение на открытом воздухе. [1]

При выборе метода обучения важно учитывать следующие принципы:

- *Не существует такого метода обучения, который можно было бы назвать лучшим.* Каждый из них характеризуется определенным уровнем эффективности в зависимости от таких факторов, как цель обучения, квалификация преподавателя, исходная база и мотивация слушателей.
- *В ходе любого конкретного учебного процесса можно использовать ряд методов обучения.* Едва ли не в каждой программе подготовки менеджеров ставится несколько учебных целей. Поэтому даже для одного отдельно взятого занятия может потребоваться сочетание нескольких методов, обеспечивающих, например, развитие навыков, получение знаний и изменение отношения к работе.

- *Разнообразие (сочетание разных) методов усиливает мотивацию слушателей в пользу эффективной учебы* и означает для них наличие множества стимулов, вызывающих разную реакцию. Все это в целом усиливает мотивацию и интерес к учебе.

- В связи с этим, если так кардинально меняется сущность обучения в контексте развития менеджмента для выживания деловой организации, то не менее кардинально должны измениться содержание и методика осуществления обучения. Наиболее существенными сдвигами являются следующие:
- *Во-первых*, это переход к интегрированному обучению в контексте изучаемого предмета вместо изучения и рассмотрения основных тем, задач и отдельных вопросов.
- *Во-вторых*, это перенос центра внимания при обучении с поиска правильных ответов на развитие умения решать проблемы. В реальной действительности очень часто априорно не существует правильных ответов. Человек получает тот результат, которого он смог добиться, применяя определенные способы решения проблемы. И результат будет тем лучше для него, чем выше его способность решать проблемы.
- *В-третьих*, это замена *пассивного типа обучения*, в котором обучающемуся отводится роль слушающего, усваивающего, повторяющего, *активным обучением*, при котором обучающийся является активным творцом знаний, решений, информации.
- *В-четвертых*, это замена контроля за учебным процессом со стороны преподавателя, эксперта, специалиста контролем со стороны обучающегося. Преподаватель фиксирует правила учебного процесса, обучающиеся же сами в рамках этих правил контролируют и то, как они осуществляют обучение, и то, как идет учебный процесс. Контроль осуществляется не по принципу «задание – степень выполнения задания обучающимся», а «цели учебного процесса – степень достижения этих целей обучающимся». [6]

В последнее время в практике подготовки и повышения квалификации управленческих кадров все более широкое применение находят активные методы, направленные на совершенствование умения и навыков руководителя, обогащение его профессионального опыта.

Следовательно, выбор методов обучения и развития управленческого персонала зависит от конкретной ситуации и возможностей организации. Главное правило при выборе методов обучения - соответствовать поставленным целям и задачам обучения.

Процесс выбора методов обучения проиллюстрирован на рисунке 1.[7]

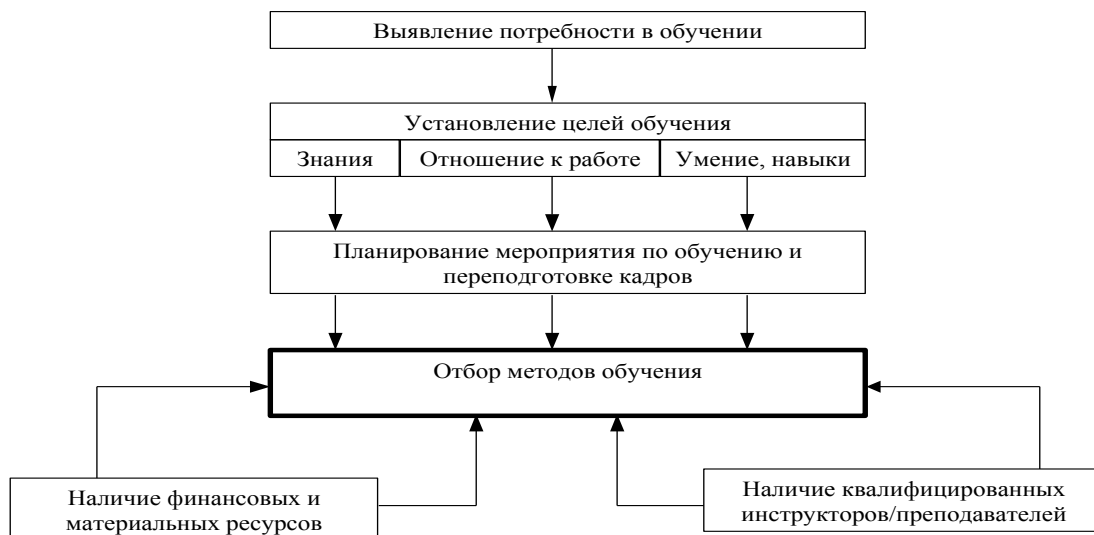


Рис.1. Выбор методов обучения

Рис. 1. Выбор методов обучения

Активные методы обучения включают в себя любые способы, приемы, инструменты разработки, проведения и совершенствования процесса обучения, которые заключаются в следующем:

1. Приоритет характеристик, запросов, особенностей обучающихся в разработке и организации процесса обучения.
2. Сотрудничество обучающихся и преподавателя (инструктора, координатора обучения) в планировании и реализации всех этапов процесса обучения (от определения учебных целей до оценки степени их достижения).
3. Активное, творческое, инициативное участие обучающихся в процессе получения необходимого им результата обучения.
4. Максимальная приближенность результатов обучения к сфере практической деятельности обучающихся; пригодность результатов к практическому внедрению, развитию и совершенствованию после окончания обучения.
5. Развитие – наряду со специфическими изучаемыми навыками – приемов эффективного обучения.

Следовательно, применение системы активных методов обучения, разработанной и совершенствуемой в зависимости от особенностей конкретных учебных ситуаций,

целевых аудиторий является одним из ключевых элементов в реализации идеи непрерывного обучения, управления накоплением и развитием навыков и знаний обучающихся для активной самореализации. Итак, применение системы активных методов обучения, разработанной и совершенствуемой в зависимости от особенностей конкретных учебных ситуаций, целевых аудиторий является одним из ключевых элементов в реализации идеи непрерывного обучения, управления накоплением и развитием навыков и знаний менеджеров для активной самореализации. [3]

Обучение действием, пожалуй, в большей мере, чем все остальные виды управленческого образования, соответствует новой парадигме обучения менеджеров.

Мы живем в мире, где самое постоянное – изменения. Как утверждает Чарльз Хэнди, изменение является синонимом слова «обучение». [9] Если вы хотите измениться – учитесь, или, точнее, если вы хотите контролировать свои изменения, учитесь, как можно серьезней. Обучение, по мнению Хэнди, - это разделенное на четыре части колесо (рисунок 2).

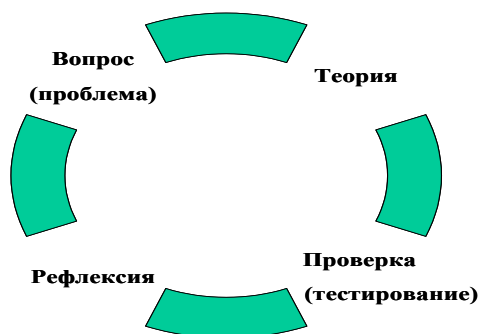


Рис.2. Колесо обучения

Проблемы (вопросы) должны стать частью нас, необходимо, чтобы они возникали в процессе собственных исследований.

Теория – этап изучения возможных идей, период блужданий, свободного обдумывания, расширения рамок, поиска путеводных нитей. Теории должны быть проверены, протестированы в условиях реальной жизни.

Стадия *тестирования* имеет своих сторонников – это прагматики, энтузиасты, готовые атаковать проблему с помощью любых подручных средств, у них нет времени на размышления - они уверены, что энергия все преодолет.

Сторонники *рефлексии* вновь и вновь вспоминают прошлое, ищут лучшее объяснение того, что было правильно и неправильно. Это эксперты. Как видно,

большинству из нас не удастся пройти через все четыре стадии. Легче это сделать в учебной или внедренческой группе (команде).

Обучение – не только получение ответов. Ни механическое их запоминание, ни обусловленные ответные реакции не помогут измениться или вырасти; им «не под силу» сдвинуть колесо.

Обучение – жизненная привычка, способ мышления, способ роста.

Обучение решает возникающие задачи, приближая нас к цели.

Дж.Дьюи много лет назад показал, что обучение – это процесс открытия. Каждый из нас должен сам для себя обнаружить очень многое и никто не способен это сделать за нас.

Наиболее эффективным является обучение в реальной жизни с реальными проблемами и реальными людьми. Вот почему все большую роль будут играть практика обучения действием.

Отечественному бизнес-образованию предстоит более полно использовать методологию обучения, получившую общее название **науки о действии** (К.Аржирис, Д.Шон, Дж.Бейтсон, Д.Колб). К.Аржирис, автор «двойной петли научения» (рисунок 3), основное внимание привлекает не к проблеме выбора – первая петля обучения, обратная связь изменяющая действия по заранее установленным критериям, нормам и стандартам, а к анализу **ценностей**, управляющих общепринятыми алгоритмами решения проблем (двойная петля обучения).

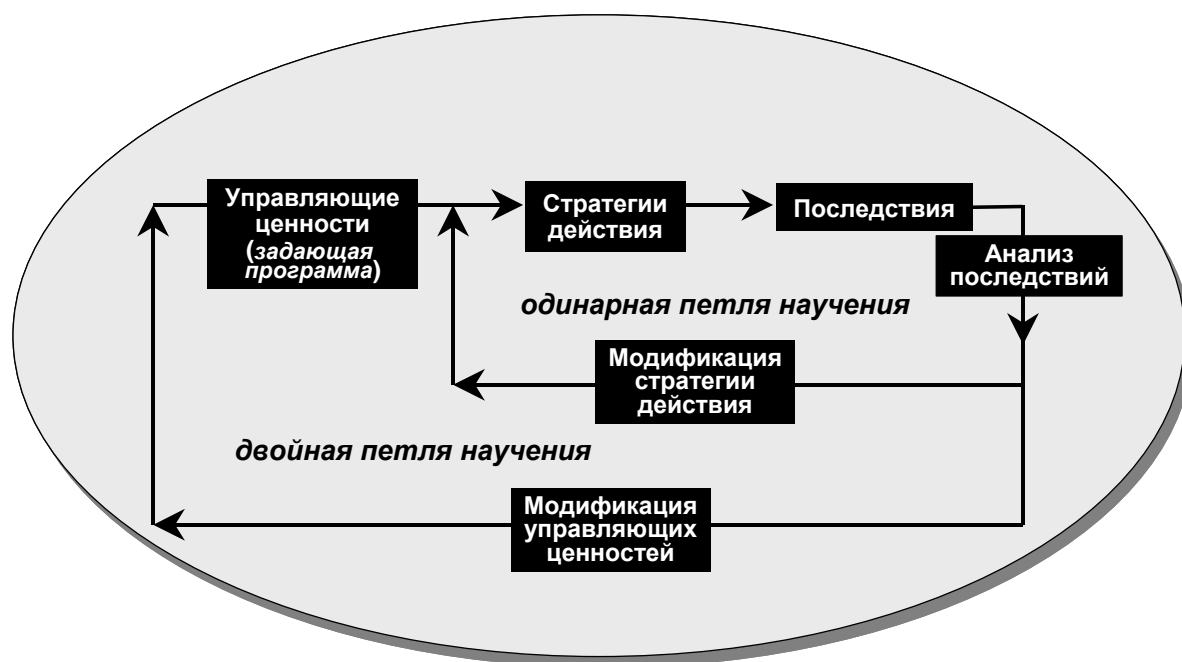


Рис.3. Двойная петля научения по К. Аржирису

Двойная петля обучения способствует росту компетенций, что, в свою очередь, повышает жизнеспособность, эффективность организаций.

Таким образом, изменение сущности обучения в контексте развития менеджмента для выживания деловой организации заставляет изменить содержание и методику процесса обучения менеджеров, который в первую очередь предполагает перенос центра тяжести с поиска правильных ответов на поставленные вопросы, на развитие умения решать возникшие проблемы и замену пассивного типа обучения (роль слушающего, усваивающего, повторяющего) активным обучением, когда клиент (обучаемый) сам становится активным творцом знаний, инициатором обмена информацией, способным брать на себя ответственность, готовым самостоятельно принимать решения. [10] Измененный взгляд на обучение предполагает, что оно представляет собой не просто развитие индивидов посредством повышения их квалификации, а решение наиболее острых проблем организации.

Литература:

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М.Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»). – ISBN 5-88782-415-8.
2. Кларин, М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели: Анализ зарубежного опыта [Текст] / М.В.Кларин. – М.: Наука, 1997. – 223 с. – ISBN 5-02-013618-2.
3. Корсаков, М. Активные методы обучения (разработка и использование в бизнес-образовании) [Текст]: практическое руководство / М.Корсаков, А.Афонин, В.Капици. – М.: НВТ-Дизайн, 2001. – 88 с. – ISBN 5-94680-001-9.
4. Лоранж, П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей [Текст] / Питер Лоранж; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 400 с. – ISBN 5-901028-69-4.
5. Методы эффективного обучения взрослых [Текст]: учебно-методическое пособие. – М. – Берлин, 1999. – ISBN 5-8081-0050-X.
6. Практика обучения действием [Текст] / под ред. М.Педлера; пер. с англ. под ред. О.С.Виханского. – М.: Гардарики, 2000. – 336 с. – ISBN 5-215-00806-X (в пер.).
7. Управление эффективностью и качеством [Текст]: модульная программа / под ред. И.Прокопенко, К.Норта; пер. с англ. – В 2 ч. – Ч.1. – М.: Дело, 2001. – ISBN
8. Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы [Текст]: доклад Всемирного банка / пер. с англ. А.Сальникова. – М.: Издательство «Весь Мир», 2003. – 232 с. – ISBN 5-7777-0266-X.
9. Хэнди, Ч. Время безрассудства [Текст] / Ч.Хэнди. – СПб.: Питер, 2001.
10. Шаш, Н.Н. Action Learning. Уникальный подход к развитию людей и организаций [Текст] / Н.Н.Шаш. – М.: ГроссМедиа, 2004. – 240 с. – ISBN 5-476-00022-4.
11. Ширс, А. Подготовка преподавателей курса менеджмента [Текст] / А.Ширс; пер. с англ. А.В.Бегровой, И.В.Бегрова. – М.: НФПК, МЦФЭР, 1997. – 176 с. – ISBN 5-7709-0079-2 (русск.).
12. Щенников, С.А. Открытое дистанционное образование [Текст]: монография / С.А.Щенников. – М.: Наука, 2002. – 527 с. – ISBN 5-02-006293-6.