

russian association of business education
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ РАБО

БИЗНЕС- ОБРАЗОВАНИЕ

№2(38)

2016/17



Главный редактор:

Т.Д.Подсыпанина

Редакционный совет:

Л.И.Евенко (председатель)

В.В.Бородачев (Н.Новгород)

В.А.Буренин (Москва)

В.В.Годин (Москва)

Н.А.Евтихиева (Москва)

В.С.Катькало (С.-Петербург)

Г.Н.Константинов (Иркутск)

С.А.Масютин (Сафоново)

С.К.Мордовин (С.-Петербург)

Ю.Н.Мосейкин (Москва)

С.П.Мясоедов (Москва)

В.Д.Козлов (Н.Новгород)

С.Р.Филонович (Москва)

С.А.Щенников (Жуковский)



Адрес редакции: **Россия, 125499, Москва, Кронштадтский бульвар, д. 37Б, офис 7В**
Телефон: **+7(495)647-2303** E-mail: **rabe-association@mail.ru**

Журнал "Бизнес-образование" издается с ноября 1996 года Российской ассоциацией бизнес-образования. Журнал зарегистрирован Роскомнадзором. Свидетельство ПИ № ФС77-51811 от 29 ноября 2012 года.
При перепечатке и цитировании ссылка на журнал "Бизнес-образование" обязательна. Ответственность за достоверность фактов, изложенных в публикуемых материалах, несут авторы. Мнение членов редакционного совета и редакции может не совпадать с точкой зрения авторов статей

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Гайдаровский форум – 2017 «Россия и мир: выбор приоритетов»

Будущее образования – в продолжении реформ 5

Новые подходы к оценке качества подготовки национальных управленческих кадров.

Открытое заседание Президиума Национального аккредитационного совета делового и управленческого образования (НАСДОБР) 8

Л.И.Евенко, Н.Е.Лагенен

Новый шаг в дистанционном обучении бизнесу 13

В статье речь идет о ходе разработки нового стандарта общественно-профессиональной аккредитации программ дополнительного профессионального образования, принятого НАСДОБР для реализации программ MBA в дистанционной и смешанной формах. При этом авторы уверены, что в будущем выживут те бизнес-школы, которые будут предлагать качественный и разнообразный учебный контент прикладного характера и вкладывать в разработку новых видов учебных элементов

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

В.В.Годин

Оценка качества программ MBA, реализуемых в дистанционном и смешанном

форматах 18

При формировании критериев оценки программ MBA, реализуемых в дистанционном и смешанном форматах, необходимо как зафиксировать минимальный объем времени очного общения слушателей, так и определить критерии качества виртуальных инструментов общения. И это лишь некоторые аспекты, которые стоит учитывать при разработке критериев оценки подобных программ MBA

Н.В.Никитин, А.Ю.Уваров

Эффективность и результативность корпоративного тренинга: опыт двухступенчатого

онлайн-тестирования 23

В статье описаны подходы к определению результативности профессионального развития персонала, рассмотрено двухступенчатое тестирование как один из практически значимых инструментов оценки результативности корпоративных тренингов, обсуждается опыт практического использования этого инструмента при повышении квалификации сотрудников центральных избирательных комиссий

С.П.Мясоедов, Э.Г.Мартиросян, А.А.Сергеева

Инвестиции в человеческий капитал как фактор роста стоимости человеческого

капитала в государственных корпорациях 30

На сегодняшний день в активную фазу вступил процесс перехода компаний, работающих в традиционных отраслях, в компании, основанные на знаниях. Человеческий капитал – это ключевой элемент экономики знаний. Конкурентные преимущества экономики, возможности ее модернизации в современных условиях напрямую определяются накопленным в стране и задействованным человеческим капиталом. Важнейшей характеристикой человеческого капитала на сегодняшний день становится лидерство, именно в развитие этой компетенции своих работников инвестируют компании, обладающие глобальным стратегическим видением развития своего кадрового ресурса

ШКОЛЫ БИЗНЕСА: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ЗАДАЧИ

К.Забелина

Непрерывное совершенствование – базовая ценность бизнес-школы МФЮА 35

О том, какую роль играет профессиональное объединение, в частности РАБО, в создании качественных программ МВА в России, как отвечает бизнес-школа на современные вызовы, обусловленные экономическим кризисом и цифровой революцией, мы беседуем с Кетлин Мари Забелиной, директором бизнес-школы МФЮА

М.Ю.Гулейков

Главное конкурентное преимущество на рынке бизнес-образования

сегодня и завтра 40

Одна из трех задач и при этом главная – развитие когнитивных навыков, то есть способности воспринимать знания и информацию в виде чужого опыта и перерабатывать их. Для этого мы разбираем примеры и решаем кейсы из разных сфер бизнеса. Примеры многих титанов бизнеса прекрасно иллюстрируют три сегодня широко признанные роли современного руководителя – Менеджер, Лидер и Коуч. При этом способность трансформации модели управления через изменение работника становится главным конкурентным преимуществом на рынке бизнес-образования

МЕНЕДЖМЕНТ: НАУКА И ИСКУССТВО

С.П.Мясоедов, Э.Г.Мартиросян, А.А.Сергеева

Аспекты мотивации работников в кросс-культурной среде в контексте

модели Хофстеде 45

Понимание культурной специфики организационного поведения в международном контексте позволяет управленцам принимать решения в отношении выбора технологий мотивации работников организаций – как коммерческого сектора, так и государственной службы. Исследователь Г.Хофстеде определил культуру как «коллективное программирование ума, отличающее членов одной группы от другой». Модель оценки кросс-культурных аспектов поведения работников дает управленцам инструментарий формирования стратегий мотивации и принятия решений

И.В.Поповкин

Сценарный подход: новые возможности использования 48

Состояние экономики диктует компаниям единственно правильное поведение – «опора на собственные силы», то есть максимальное снижение издержек, чтобы поддержать падающую маржу. Для этого необходимо осуществлять наиболее доходную деятельность и избавляться от всего лишнего. Однако существует опасность, что в погоне за снижением издержек можно ликвидировать то, что впоследствии могло бы стать основой развития компании, конкурентным преимуществом в новой экономической ситуации. Следовательно, необходимость всевозможных «резаний» надо оценивать не столько с позиции сегодняшнего дня, сколько с позиции «будущего», в свете стратегии, которую будет осуществлять компания в новых условиях. Чтобы преодолеть кризис и успешно развиваться по его завершении, компании уже сегодня надо понимать, какую стратегию она осуществляет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ И ТЕХНОЛОГИИ

М.Е.Кукушкин

«Как стать частью сообщества, практикующего развитие людей

и организаций»56

В последние годы многие отмечают увеличение спроса на тренинговые услуги. Работодателей привлекает ориентированность тренингов на решение сугубо прагматических задач – обучение персонала компании тому, что завтра будет востребовано на рабочем месте. Именно в свете этих проблем на вопросы редакции отвечает доцент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», сопредседатель комиссии НАСДОБР по аккредитации тренинговых центров и сертификации бизнес-тренеров, старший партнер компании «Тренинг-Бутик», партнер компаний «Best T&D Group», «Ассесмент Системз», автор проектов «ОТУМК» и «Практика и развитие»

И.А.Жук

От навыка к результату: чего ждет бизнес от тренеров. *Опыт Корпоративной академии*

госкорпорации «Росатом»60

Каковы сегодняшние ожидания заказчиков от тренеров, какими компетенциями должен обладать тренер и как их развивать... На эти и многие другие вопросы попытается ответить автор статьи, основываясь прежде всего на опыте работы Корпоративной академии госкорпорации «Росатом»

НАША ИНФОРМАЦИЯ: КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ, «КРУГЛЫЕ СТОЛЫ»

Т.Д.Подсыпанина

Основные факторы, определяющие образование будущего. *По материалам Гайдаровского*

форума – 2017 «Россия и мир: выбор приоритетов»66

ПРЕДСТАВЛЯЕМ НОВЫХ ЧЛЕНОВ РАБО

Международная школа бизнеса и технологий Национального исследовательского технологического университета стали и сплавов71

Частное учреждение дополнительного профессионального образования «Бизнес-школа EMAS» ..73

ГАЙДАРОВСКИЙ ФОРУМ – 2017

«РОССИЯ И МИР: ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ»

Будущее образования – в продолжении реформ



VIII Гайдаровский форум, организатором которого выступили Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Институт экономической политики имени Е.Т.Гайдара и Ассоциация инновационных регионов России (АИРР), – значимое политико-экономическое событие в России. В течение трех дней, с 12 по 14 января, в РАНХиГС российские и зарубежные эксперты, политики, экономисты, ведущие мировые ученые и представители бизнес-элиты обсуждали и дискутировали по самым актуальным проблемам экономики, управления и образования.



В рамках форума было проведено широкое обсуждение проблем развития системы образования, важное место в котором занимает университет. Активное обсуждение университетского образования состоялось на секции «Университет 3.0: будущее рядом?». В ходе дискуссии были затронуты вопросы, связанные с изменениями парадигмы образования, структуры управления образованием, с созданием новых моделей университетов и школ бизнеса.



Владимир Васильев, ректор Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики, как модератор дискуссии представил основных спикеров. В качестве экспертов в дискуссии приняли участие: Людмила Огородова, заместитель министра образования и науки Российской Федерации; Владимир Мау, ректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; Ярослав Кузьминов, ректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; Андрей Шаронов, президент Московской школы управления «Сколково»; Олег Хархордин, ректор Европейского университета в Санкт-Петербурге; Евгений Кузнецов, заместитель генерального директора – программный директор АО «РВК»; Фредерик Видаль, президент Университета Ниццы София-Антиполис.

Предваряя дискуссию, В.Васильев отметил, что университеты 3.0 – это университеты, которые наряду с функциями передачи знаний (обучения) и генерации нового знания выполняют функции коммерциализации знания. В ходе дискуссии было предложено найти ответ на следующие вопросы:

- Каковы основные черты университета будущего?
- Что нужно изменить в современном университете, чтобы он мог заниматься научным предпринимательством?
- Что сдерживает проведение реформирования университетов?
- Как трансформация университетов повлияет на школы бизнеса?
- Как изменится структура российского образования?

По мнению **Олега Хархордина**, ректора Европейского университета в Санкт-Петербурге, расширение функций университета в направлении научного предпринимательства приведет к тому, что университет станет инкубатором стартапов, центром развития города, региона, кластера и т.д. Технические вызовы, стоящие перед современным обществом, не могут быть решены только с помощью коммерциализации. Новые открытия в области биотехнологий, проблемы управления климатом, борьба с терроризмом и многое другое имеет сложные и порой непредсказуемые последствия для общества. Университет – это хранитель культуры, оплот нравственности. Поэтому чисто техническая интерпретация проблемы перехода к модели университета 3.0 сужает дискуссию, а реальные угрозы заставят двигаться в других направлениях, и они не обязательно будут связаны с коммерциализацией знаний.

Примером успешной реализации предпринимательского подхода в сфере образования может служить школа бизнеса «Сколково». **Андрей Шаронов**, президент Московской школы управления «Сколково», подчеркнул, что идея предпринимательства отражена в миссии школы, которая определена так: «Развитие предпринимательства как ценности в стране, развитие предпринимателей и развитие предпринимательских навыков у не-предпринимателей». Бизнес-школу создавали предприниматели, которые понимают ценность и сложную судьбу этого института в России. Университет 3.0 с позиции дополнительного образования, по мнению А.Шаронова, видится именно как университет нового поколения, совмещающий образование, научную, инновационную и предпринимательскую деятельность. В на-

стоящее время школа бизнеса «Сколково» участвует в реализации программы, которая была инициирована Министерством образования и науки РФ и получила название «100 ректоров». Цель программы – обучение ректорских команд трансформации университетского образования, переходу к модели университета 3.0.

Рассмотрению макрофакторов, которые будут определять изменения в сфере образования в ближайшие 25 лет, посвятил свое выступление **Ярослав Кузьминов**, ректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». В число этих факторов, по его мнению, входят:

- качественное изменение роли человеческого капитала в экономике, массовизация творческой деятельности;
- существенное продление полноценной жизни человека в среднем на 15 – 20 лет, отсюда распространение концепции «Образование через всю жизнь» (если в РФ количество учащихся старше 40 лет составляет в настоящее время только 10%, то в Германии – 40%, а в Швеции – 60%);
- перманентная смена технологий, влекущая за собой изменение занятости трудоспособного населения и адаптацию рынка труда;
- многократное увеличение платежеспособного спроса на образование со стороны всех игроков;
- глобализация английского языка как профессионального и делового языка общения;
- дигитализация обучения, которая проявляется в формировании онлайн-платформ, успешно конкурирующих с офлайн-программами (около 50% студентов ведущих университетов мира сегодня изучают онлайн-курсы);
- появление сильных качественных сигналов на рынке образования, которые не совпадают с традиционными, в частности, разработка профессиональных стандартов, выдача корпоративных дипломов и т.д.

В ближайшее время ожидается создание интерактивных баз данных, предлагающих разработку оптимальных траекторий трудоустройства. Не исключено, что в ближайшей перспективе произойдет вытеснение национальных образовательных стандартов и другие существенные ограничения для офлайн-университетов.

Ректор РАНХиГС при Президенте РФ **Владимир Мау** отметил, что образование становится высококонкурентной сферой деятельности. В связи с этим университет 3.0 должен иметь очень сильный интеллектуальный потенциал, быть открытой площадкой для взаимодействия всех участников образовательной, научной и предпринимательской деятельности. Кроме того, динамика рынка труда делает нерациональным узконаправленное профессиональное обучение, при этом способствует индивидуализации программы обучения студента. Конкурентоспособность университета также будет зависеть от его способности обеспечить непрерывность образования, наличие англоязычных образовательных программ и мощного гуманитарного компонента.

*«Университеты 3.0 должны сочетать образовательную деятельность с исследовательской и инновационной на благо всего общества, – подчеркнула **Фредерик Видаль**, президент Университета Ниццы София-Антиполис (Франция). – Они должны стать центрами изменений и развития городов, регионов и страны».* Ф.Видаль на Гайдаровском форуме представляла университет, в котором 30 тысяч студентов обучаются на 12 факультетах. Правительство Франции признало университет высокоэффективным, который вполне способен отвечать на современные вызовы и соответствует требованиям, предъявляемым к университетам 3.0.

Продолжая дискуссию, **Евгений Кузнецов**, заместитель генерального директора – программный директор АО «РБК», высказал мнение о причинах медленного продвижения инноваций в университетском образовании. По его мнению, буксует продвижение инноваций, так как университеты в нашей стране не заняли того места, которое они должны были занять в логике своего предыдущего развития. Ранее миссия университетов состояла в формировании мировоззрения и ценностей общества. Университеты 3.0 призваны активно создавать будущее и активно жить в будущем. Ведущие университеты мира подтверждают этот тезис. Университеты третьего поколения стремятся определить правила жизни, в которых будет жить общество через 10 – 15 лет. Таким образом, университет 3.0, совмещая образовательную, научную и предпринимательскую деятельность, создавая продукты, опережающие реальность на 10 – 15 лет, получает право учить отрасли, регионы и государство тому, как нужно двигаться вперед.

В настоящее время Правительство РФ, определяя будущее развитие страны, сформировало перечень приоритетных проектов, один из которых имеет прямое отношение к теме дискуссии,

это проект «Вузы как центры создания инноваций». О государственной поддержке реформирования системы образования, об оказании помощи университетам, которые уже сегодня готовы двигаться в направлении создания и реализации модели университета 3.0, рассказала на сессии **Людмила Огородова**, заместитель министра образования и науки России. Создание университетов третьего поколения потребует серьезных изменений в системе управления. Будут реализованы новые механизмы управления университетами, важную роль в которых будут играть наблюдательные советы с включением в их состав политиков, ученых, губернаторов, бизнесменов – представителей всех заинтересованных групп. В результате реформирования в системе образования будет работать несколько моделей университетов:

- глобальные проектно-исследовательские университеты;
- университеты регионального масштаба деятельности;
- университеты – хабы онлайн-образования;
- университеты – центры профессиональных сообществ, которые совмещают образовательную, исследовательскую и проектную деятельность;
- корпоративные университеты.

В завершающей части дискуссии участники высказали уверенность в том, что альтернативы университетам 3.0 не существует. Успешное движение в этом направлении возможно при условии партнерства университетов с другими образовательными учреждениями, в том числе с бизнес-школами. Так, школа бизнеса «Сколково» с интересом относится к перспективе стать частью университета 3.0. Одним из вариантов появления новых университетов может стать создание альянсов, участники которых будут ориентироваться на сильные стороны своих партнеров и эффективно их использовать.

Состоявшаяся содержательная дискуссия еще раз подтвердила важность проблемы реформирования системы образования и ее взаимосвязь с экономическим ростом и благополучием общества. Стало понятно, почему новая модель образования буксует в нашей стране, а также почему она является для России столь важной.

Т.Д.Подсыпанина, главный редактор



Новые подходы к оценке качества подготовки национальных управленческих кадров

Открытое заседание Президиума Национального аккредитационного совета делового и управленческого образования



Динамика изменений бизнес-среды, усиление конкурентного давления на глобальном и национальном рынке привели к изменениям ландшафта всего рынка управленческого образования. Одновременно с этим отмечается растущая неудовлетворенность работодателей качеством образовательных программ разного уровня. Эти вызовы послужили основными предпосылками создания в 2012 году по инициативе Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО) Национального аккредитационного совета делового и управленческого образования (НАСДОБР). В состав учредителей НАСДОБР вошли крупнейшие ассоциации работодателей России: РСПП, ТПП РФ, Ассоциация российских банков, Ассоциация менеджеров, «Деловая Россия». Образовательное сообщество в НАСДОБР представлено Российской ассоциацией бизнес-образования. В январе 2012 года в рамках Гайдаровского форума в РАНХиГС при Президенте РФ состоялось подписание Декларации о создании Консорциума по развитию делового образования в России. По сложившейся за это время традиции в рамках Гайдаровского форума проводится Открытое заседание Президиума Национального совета делового и управленческого образования.

На сессии, посвященной вопросам независимой оценки качества образовательных программ высшего профессионального образования разных уровней и дополнительного образования, состоялось обсуждение деятельности НАСДОБР за прошедший 2016 год и были определены новые задачи, которые предстоит реализовать организациям в 2017 году. В обсуждении приняли участие партнеры НАСДОБР: представители Министерства образования и науки РФ и ведомств, которые курируют качество управленческого образования в РФ, активисты Российской ассоциации бизнес-образования, представители бизнес-школ и университетов, чьи программы МВА получили аккредитацию НАСДОБР, руководители ведущих тренинговых центров и эксперты НАСДОБР.

Свою оценку деятельности НАСДОБР за 2016 год и анализ актуальных вопросов образования представили: первый заместитель председателя Государственной Думы РФ, председатель Президиума НАСДОБР Александр Жуков; руководитель Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки Сергей Кравцов; исполнительный вице-президент общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей», член Президиума НАСДОБР Александр Мурычев; исполнительный вице-президент Ассоциации российских банков, член Президиума НАСДОБР Анатолий Милоков; вице-президент Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», член Президиума НАСДОБР Николай Остарков; первый заместитель исполнительного директора межрегиональной общественной организации «Ассоциация менеджеров», член Президиума НАСДОБР Вадим Ковалев; начальник Управления государственных услуг Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки Сергей Банников; заместитель директора департамента кадров и организационного развития Минэкономразвития России Екатерина Зрелова; председатель Комитета по бытовому обслуживанию в Московском отделении ОПОРЫ РОССИИ Дмитрий Несветов. Модераторами сессии выступили: Сергей Мясоедов, проректор, директор Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, президент Российской ассоциации бизнес-образования, и Наталья Евтихиева, декан Международной школы бизнеса и технологий Национального исследовательского технологического университета МИСиС, генеральный директор НАСДОБР и РАБО.

В ходе дискуссии представители власти, ведущих объединений работодателей и образовательных структур обсудили актуальные проблемы развития управленческого образования и новые направления деятельности НАСДОБР. Особое внимание было уделено вопросам обновления и совершенствования Президентской программы, которой в 2017 году исполняется 20 лет. На сессии были представлены независимый профессиональный стандарт бакалаврских программ по направлению «Менеджмент» и стандарты аккредитации и качества дистанционных и смешанных программ бизнес-образования (на примере программы MBA), разработанные группой экспертов НАСДОБР.

Приветствуя участников заседания, **Сергей Мясоедов** отметил, что по доброй традиции в рамках Гайдаровского форума вот уже пятый год подряд НАСДОБР проводит открытое засе-

дание Президиума, на котором его члены оценивают деятельность организации и обсуждают актуальные проблемы качества российского образования.

Александр Жуков, председатель Президиума НАСДОБР, положительно оценивая итоги деятельности НАСДОБР за 2016 год, подчеркнул: *«В прошлом году НАСДОБР из организации, деятельность которой главным образом была ориентирована на решение узкого круга задач, связанных с программами MBA, превратилась в ассоциацию, оказывающую содействие государственным органам, ответственным за качество управленческого образования. НАСДОБР – это организация, целью которой является повышение качества и конкурентоспособности российского образования в целом».*

В январе 2016 года по решению коллегии Рособнадзора РФ ассоциации был присвоен статус Государственной экспертной организации по оценке качества высшего профессионального образования в области управления. Таким образом, организация получила право отбирать, готовить и аттестовывать экспертов по высшему профессиональному образованию. Независимые эксперты НАСДОБР наряду с экспертами Росаккредагентства получили право работать в составе государственных аккредитационных комиссий, участвовать в государственной оценке качества высшего профессионального образования по направлению «Менеджмент, государственное муниципальное управление и управление персоналом».

Председатель Президиума НАСДОБР считает, что в 2017 году договоренность об участии независимых экспертов НАСДОБР в государственной аккредитации управленческих программ первого высшего профессионального образования, достигнутая Рособнадзором России, должна получить более масштабное воплощение. Эксперты НАСДОБР при активном содействии ведущих ассоциаций работодателей займутся разработкой программ переподготовки для преподавателей управленческих дисциплин. Эта программа должна включать все важнейшие аспекты, из которых складывается квалификация современного преподавателя управления, – экономику и финансы, маркетинг, юриспруденцию, управленческую психологию и т.д. При этом необходимо широко использовать цифровые технологии, онлайн-формат, что сделает эту программу доступной для преподавателей из самых отдаленных регионов нашей страны. А.Жуков подчеркнул: *«К подготовке и переподготовке преподавателей нужно шире привлекать практиков, которые имеют опыт реальной управленческой работы».*

на государственной службе и в бизнесе. Понятно, что практики, обладающие большим опытом госуправления, как и успешные бизнесмены-предприниматели, могут не владеть навыками преподавания, но их участие в управленческих программах очень полезно. Необходимо помочь этим людям подготовить учебные курсы, в которых будут использованы их знания и опыт управления». В этой связи необходимо создать для них специальные учебные программы экспресс-подготовки курсов, как это делается во многих странах мира. По мнению руководства НАСДОБР, эта работа должна стать одной из важных перспективных задач, стоящих перед организацией. Подготовка и переподготовка преподавателей в области управления тесно связана с созданием системы аттестации и переаттестации действующих вузовских педагогических кадров в области управления. Государственные органы, регулирующие качество образования, всерьез озабочены проблемой повышения квалификации вузовских преподавателей. Здесь эксперты НАСДОБР, включающие лучших специалистов страны, могли бы многое сделать. Докладчик подчеркнул, что это одна из областей, где продуктивно государственно-частное партнерство. По существу, это одна из задач государственного масштаба, к которой эксперты НАСДОБР могли бы подключиться в 2017 году.

Следующая перспективная задача – создание независимых образовательных стандартов для управленческих программ бакалаврского и магистерского уровней. Она была определена в числе одного из приоритетных направлений деятельности НАСДОБР в 2016 году. А.Жуков разделяет мнение, что независимые стандарты НАСДОБР должны опираться на существующие госы и быть предназначенными в первую очередь для программ, уже получивших государственную аккредитацию, претендующих на международное качество и конкурентоспособность. В основе такой аккредитации должны быть требования государственных органов и бизнеса к современным специалистам в области управления.

Предстоящее рассмотрение Президиумом НАСДОБР пилотного варианта независимого образовательного бакалаврского стандарта по направлению «Менеджмент» А.Жуков прокомментировал так: «Данный стандарт не является окончательным, работа над ним далеко не закончена. Мы надеемся, что свои предложения, направленные на улучшение этого документа, обязательно внесут представители учредителей, ведущих объединений работодателей России». Предполагается, что НАСДОБР направит проект стандарта для бакалавриата на

отзыв и рецензию в ведущие университеты нашей страны, известные своей высокопрофессиональной экспертизой программ в области управленческого образования. После обобщения и учета всех замечаний можно утверждать, что независимый стандарт опирается на лучший российский опыт, и он может быть рекомендован для независимой аккредитации бакалаврских программ по направлению «Менеджмент». В 2017 году планируется завершить разработку стандарта бакалаврских программ по направлению «Менеджмент» и параллельно разработать бакалаврский стандарт по направлению «Государственное и муниципальное управление», пилотный вариант которого будет представлен на рассмотрение Президиума НАСДОБР в ближайшее время.

Другая ключевая задача, поставленная перед НАСДОБР в 2016 году, – не снижать темпов деятельности по развитию и оценке качества программ дополнительного управленческого образования, прежде всего программ МВА. И здесь усилия НАСДОБР реализовывались по двум важным направлениям:

- Совершенствование и оценка качества программ МВА и сертификация тренеров по управленческим навыкам. В данном случае результатом работы стал проект независимого образовательного стандарта для программ МВА, использующих в преподавании дистанционные технологии (стандарт вынесен на обсуждение и утверждение Президиума НАСДОБР, и эту деятельность необходимо не только продолжать, но и расширять и диверсифицировать).
- Совершенствование и обновление Президентской программы подготовки и переподготовки кадров для народного хозяйства при участии Минэкономразвития России и Федерального ресурсного центра (форма государственно-частного партнерства, в которой НАСДОБР успешно участвует).

О масштабе работы, выполненной по этому направлению, можно судить по следующим данным: эксперты НАСДОБР переработали и создали 24 теста и восемь проблемных ситуаций (case study) для входных, промежуточных и итоговых испытаний на аттестации Президентской программы; проведена экспертиза и аттестация результатов учебной деятельности 75 вузов и более 100 программ, участвующих в реализации Президентской программы. Кроме этого, было проведено совершенствование со-

держания и учебно-методических материалов программы. 2017 год имеет особое значение для Президентской программы подготовки и переподготовки управленческих кадров – ей исполняется 20 лет. Роль этой программы в создании и развитии управленческого потенциала нашей страны трудно переоценить! В числе выпускников – более 100 тысяч управленцев государственного сектора и бизнеса, которые работают во всех регионах нашей страны

Завершая выступление А.Жуков отметил: *«Круг и спектр задач, осуществленных НАСДОБР в 2016 году, получился весьма внушительным и масштабным! Организация динамично развивается, а поддержанию темпа развития будет способствовать постановка новых масштабных задач. Полагаю, что в 2017 году вклад НАСДОБР в повышение качества отечественного управленческого образования продолжит расти, помогая решать многие сложные задачи, стоящие перед российским государством и бизнес-сообществом».*

В развернувшейся дискуссии приняли участие члены Президиума НАСДОБР. В их выступлениях прозвучала положительная оценка результатов деятельности организации за прошедший 2016 год. Вместе с тем каждый из экспертов отметил наиболее значимые, с его точки зрения, события, явления и тренды в сфере образования, на которые следует ориентироваться.

Так, по мнению **Николая Остаркова**, необходимо менять парадигму образования. В частности, наиболее актуальная проблематика, связанная с финансовыми технологиями, не имеет должного отражения в образовательных программах по подготовке управленческих кадров. Выпускники программ, освоив новые финансовые технологии, смогут их использовать и менять парадигму мышления, делая ее соответствующей современным условиям бизнеса. Как представитель объединения работодателей и член Президиума НАСДОБР он настаивает на комплексном подходе развития качества российского образования: *«Я призываю, занимаясь образованием, осваивать финансовые технологии и менять парадигму нашего мышления в рамках новой формации, которая сейчас просматривается. Я ее условно называю «формация инвестиционных денег».*

Участие в ряде дискуссий Гайдаровского форума позволило **Анатолию Милюкову**, члену Президиума НАСДОБР, сделать некоторые выводы о состоянии системы государственного управления нашей страны. Эксперт привел данные Всемирного банка, согласно которым за последние десять лет индекс эф-

фективности государственного управления в России составил 42%. Для сравнения, этот показатель в Финляндии составил 100%, в Швеции – 98%. При этом продолжается рост численности аппарата управления. Если в 1994 году на 1000 работающих приходилось 15 управленцев, то на сегодня число чиновников выросло до 23-х. По мнению А.Милюкова, необходимо больше внимания и ресурсов направить на разработку профессиональных стандартов и решить, каким образом стандарты качества работы управленческих структур будут доведены до субъектов и внедрены в практику.

Продолжая дискуссию, член Президиума НАСДОБР **Александр Мурычев** отметил, что в минувшем году была проделана большая работа по подготовке экспертов, повышению квалификации преподавательских кадров и разработке стандартов. За последнее время Правительством РФ был разработан целый пакет нормативных документов, которые направлены на создание правовой базы для формирования системы независимой оценки и общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ. *«На начальном этапе нам нужно всем понять, в рамках какого законодательства мы ведем свою работу»*, – подчеркнул спикер. Необходимо внимательно отслеживать все происходящие параллельно процессы в этой области и участвовать в разработке профессиональных стандартов.

В продолжение темы о необходимости независимой оценки качества образовательных программ выступил руководитель Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки **Сергей Кравцов**. Он сообщил, что за последние несколько лет в результате экспертизы 2268 вузов были лишены лицензии и аккредитации около тысячи. В основном это негосударственные образовательные учреждения и филиалы. За 2016 год была проведена экспертиза 314 вузов, из которых только у 14 лицензия была оставлена. В проведение этой работы были вовлечены эксперты НАСДОБР, которые подтвердили свой высокий профессионализм и ответственность. Результаты проверок показали избыточное количество образовательных программ по экономике и менеджменту. Если число программ по подготовке юристов за последние два года сократилось, то подготовку экономистов и менеджеров продолжают вести многие отраслевые вузы по причине коммерческого интереса.

В 2016 году по просьбе Федеральной службы Юридическим университетом О.Е.Кутафина совместно с НИУ ВШЭ был проведен интересный эксперимент, показывающий уровень знаний студентов нескольких сильных государствен-

ных и негосударственных университетов. Для участия в эксперименте были отобраны студенты второго курса по направлениям «Экономика», «Менеджмент», «Юриспруденция», которым было предложено специально подготовленное задание. Уровень усвоения знаний студентами по некоторым профессиональным дисциплинам не превышает 50%. Эти результаты заставляют серьезно задуматься о качестве подготовки кадров. Поэтому создание в нашей стране системы независимой оценки качества управленческого образования – актуальная задача, в реализации которой должен принять участие НАСДОБР. В заключение С.Кравцов выразил уверенность в том, что в ближайшее время Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки сможет делегировать такой организации, как НАСДОБР, право осуществления государственной аккредитации образовательных программ.

Вадим Ковалев, первый заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров, член Президиума НАСДОБР, считает, что большинству российских менеджеров становится недоступно обучение по программе MBA в зарубежной школе бизнеса. В связи с этим спрос на российский вариант программы MBA должен увеличиться, и вполне уместно *«подумать об импортозамещении в образовании»*. *«Если наши коллеги не имеют возможности ездить на западные MBA, то нам, конечно, нужно принципиально пересмотреть то, как организуется эта деятельность здесь»*, – заметил В.Ковалев. По его мнению, будет расти спрос на специализированные программы MBA, то есть MBA в области PR, HR, маркетинга и финансов.

В завершающей части заседания участникам были представлены независимые стандарты, разработанные группой экспертов НАСДОБР. Профессор **Леонид Евенко**, руководитель группы экспертов НАСДОБР, рассказал о цели, концепции и подходах, использованных экспертами при разработке независимого стандарта бакалаврских программ по направлению «Менеджмент». **Наталья Лагенен**, директор City Business School, отметила, что в разработке стандарта программы MBA, реализованной в дистанционной и смешанной формах, приняли участие представители почти 20 образовательных учреждений, осуществляющих подготовку специалистов высшей квалификации по этой программе. Она дала краткую характеристику особенностей программы MBA, осуществляемой в дистанционной и смешанной формах,

рассмотрела базовые положения концепции и подходов, которые положены в основу разработки независимого стандарта программ MBA, реализованной в дистанционной и смешанной формах, а также остановилась на особенностях аккредитационной процедуры этих программ¹.

Т.Д.Подсыпанина, главный редактор



¹Более подробно тема изложена в статье Л.И.Евенко и Н.А.Лагенен.

НОВЫЙ ШАГ В ДИСТАНЦИОННОМ ОБУЧЕНИИ БИЗНЕСУ

Дистанционные образовательные технологии (ДОТ) применяются в отечественном образовании, в частности в бизнес-образовании, уже длительный период, пройдя ряд этапов – от скептицизма в отношении полноценности его результатов в сравнении со стандартным «контактным» обучением до превращения этой образовательной формы во все более распространенную и популярную как среди тех, кто учится бизнесу и менеджменту, так и среди тех, кто этому учит



Отсутствие времени и современный ритм городов накладывают отпечаток на модели поведения сегодняшних студентов. Отсюда признание целесообразным и эффективным дистанционных программ, серьезное отношение к ним и выдвигание на первый план вопросов качества дистанционного образования.

В настоящее время применение дистанционных образовательных технологий (точнее – электронного обучения с использованием дистанционных технологий) и смешанного форматов базируется на объективных тенденциях развития современного общества, а также способов и средств коммуникации и получения информации. В свою очередь ДОТ являются важной составляющей этого инновационного процесса, позволяющего обеспечить широкий доступ обучающихся к соответствующим интеллектуальным ресурсам и методам приобретения знаний и навыков. Данные ресурсы зачастую позволяют проводить различные исследования, опросы, консультационные проекты и т.д. на основе доступа к разнообразным и рассредоточенным интернет-источникам, что является неотъемлемой частью многих комплексных и серьезных программ, в частности программ MBA. Сегодня в России во многих бизнес-школах распространены «смешанные» формы дистанционного образования, где отдельные модули, темы, задачи реализуются на новой технологической базе, сосуществующей с традиционной очной формой обучения, грань между которыми становится все незаметнее.

Внедрение дистанционных программ в отечественную образовательную практику в последнее время рассматривается как важная задача общенационального значения, озвучиваемая первыми лицами государства, на решение которой направлена деятельность федеральных органов, принят ряд законодательных актов соответствующей направленности¹. Это объективный процесс перехода образования к «электронно-

¹ Приказ Минобрнауки России № 2 от 9 января 2014 года «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»; ФЗ № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года (ред. от 3 июля 2016 года, с изм. от 19 декабря 2016 года) «Об образовании в Российской Федерации» (Статья 16. Реализация образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий); Приказ Минобрнауки России № 499 от 1 июля 2013 года (ред. от 15 ноября 2013 года) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Леонид Иванович ЕВЕНКО, доктор экономических наук, профессор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Почетный президент РАБО

Наталья Евгеньевна ЛАГЕНЕН, генеральный директор City Business School

му обучению» (e-learning)¹, который не просто создает новые возможности, но и влияет на конкурентоспособность различных образовательных институтов, способствует развитию экономики страны, созданию новых профессий и появлению новых рабочих мест. Так, мировой рынок e-learning (по оценкам Education International²) на данный момент составляет 165 млрд долл. с прогнозом роста до 240 млрд долл. в 2020 году. Российский рынок онлайн-образования на сентябрь 2016 года составил всего порядка 10,5 млрд руб., но уверенно растет на 25% в год³ (здесь мы говорим о программах как дополнительного профессионального образования, так и в целом о программах дополнительного образования). Показателен и рынок корпоративного обучения. Если в 2010 году стандартные корпоративные тренинги и обучение в очном формате составляли 80%, то в 2016 году – всего около 30%, остальное занимают дистанционные и смешанные программы обучения.

На сегодняшний день наиболее активную творческую роль в развитии рынка дистанционного образования РФ играют пока еще немногочисленные, но охватывающие все большую долю рынка частные учреждения, которые практически целиком специализируются на дистанционных программах. Их опыт должен постоянно анализироваться и обобщаться с тем, чтобы выявить наиболее целесообразные и эффективные аспекты. Одной из таких школ является бизнес-школа нового типа City Business School, в которой сочетаются элементы классического бизнес-образования и новейшие образовательные системы и технологии. В бизнес-школе существует своя платформа, на которой построена собственная система дистанционного обучения (СДО), используется актуальный учебный контент от ведущих экспертов и практиков в области бизнеса. Учебный материал подается с использованием мультимедийных геймифицированных тренажеров, квестов, заданий в форме кейсов и групповых проектов.

Однако с распространением онлайн-обучения возникло и множество интернет-проектов сомнительного качества, которые в реальности не могут дать того, что обещают студентам. Также в отрасли отсутствует систематизированная информация по поводу того, как внедрить у себя

в вузе/бизнес-школе или корпоративном университете электронное обучение, чтобы оно соответствовало определенному уровню качества. Для того чтобы потенциальные студенты могли отличить качественные учебные заведения с системным подходом в обучении от проектов инфобизнеса (некоторые из которых, кстати, являются интересными и достойными внимания, но, увы, далеко не все), а учебные учреждения могли постепенно внедрять у себя e-learning технологии, необходимы стандарты, позволяющие это делать.

В зарубежной практике процесс создания правовой и институциональной основы для e-learning начался около десяти лет назад, когда Европейский фонд развития менеджмента (European Foundation for Management Development, EFMD) создал центр (the Executive Office for EFMD CEL) в Швейцарии, выпускающий соответствующие регламентирующие документы и проводящий экспертизу программ «электронного обучения», аккредитуемых затем центральным офисом EFMD в Брюсселе с присвоением соответствующего «знака качества» (EFMD CEL Label). Примеру EFMD последовали и остальные участники «тройной короны» («triple crown») – AMBA и AACSB. Российские профильные ассоциации также не могут оставаться в стороне от этого мирового процесса.

В связи с этим в рамках Гайдаровского форума 13 января 2017 года состоялось общее собрание Национального аккредитационного совета делового и управленческого образования (НАСДОБР), на котором были приняты Положения о стандартных требованиях к содержанию и формам реализации программ Master of Business Administration (Мастер делового администрирования) – очно-заочная и заочная формы с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Положение основывается на принципе доказанного качества. Это самостоятельная автономная аккредитация, которая может осуществляться параллельно с аккредитацией по стандартам для очных программ МВА⁴ (в случае смешанного формата обучения) или независимо.

Рынок бизнес-образования в России трансформируется, накапливается опыт как позитивных изменений, так и возникающих проблем.

¹ Принятый в зарубежной практике критерий: программа относится к электронному обучению, если по крайней мере 20% времени ее реализации осуществляется в одной (или обеих) формах, а именно: интерактивные занятия с применением информационных технологий (иных, чем тексты и записанные выступления на электронных носителях); тематические задания или ответы на вопросы, предусматривающие использование ресурсов Интернета; интерактивные тренинги с использованием веб-сайтов; интерактивная симуляция. Сетевые взаимодействия, когда программа требует использования сети Интернет для обеспечения взаимодействия или связывает несколько студентов с тьютором, или с модератором, или между собой: виртуальные семинары (асинхронные), виртуальные занятия (синхронные), обратная связь с тьютором, дискуссии и т.д.

² https://worldsofeducation.org/new/en/magazines/homepage_print/135

³ <http://kommersant.ru/doc/3083077>

⁴ Национальные аккредитационные критерии и требования к общему содержанию и условиям реализации программ МВА НАСДОБР.

Масштабы этих процессов объективно требуют регулирования. Самой рациональной формой такого регулирования является общественно-профессиональная аккредитация как наиболее гибкая и динамичная форма обеспечения качества. При этом аккредитация охватывает два главных аспекта:

- ✓ *первый аспект* – ввести в сложившийся процесс аккредитации программ бизнес-образования, прежде всего программ уровня MBA, электронную и смешанную компоненты;
- ✓ *второй аспект* – не допустить лавинообразного и некачественного распространения упрощенного подхода к дистанционному обучению с передачей лишь учебных материалов удаленным студентам (с применением электронных носителей и/или сети Интернет) без радикальной перестройки учебного процесса.

Так, если обратиться к программам уровня MBA – при любом формате обучения, с применением или без применения ICT (Information and Communications Technology, Информационные и коммуникационные технологии) – то здесь главной целью должно оставаться развитие и формирование компетенций управленца на основе его предыдущего опыта работы в бизнесе, приобретение на продвинутом уровне новых знаний о менеджменте, выработка умений по их применению в различных (в том числе не типичных) деловых ситуациях, формирование способности к управлению в условиях перманентных изменений и неопределенности, приобретение и развитие межличностных навыков работы в группах, способность к самоменеджменту, непрерывному обучению и личностному развитию. Выполнению требований по развитию всех вышеуказанных навыков с применением новых технологичных форм обучения должен способствовать новый стандарт общественно-профессиональной аккредитации программ дополнительного профессионального образования, принятый НАСДОБР.

Основные требования к учебникам и текстовым материалам остаются едины как для очных, так и для дистанционных программ обучения – практико-ориентированность и актуальность материала. В случае с дистанционной формой существует прекрасная возможность обновлять материалы максимально быстро, а также давать ссылки на различные источники с возможностью мгновенного перехода на них. Однако стиль изложения материалов должен учитывать цифровое восприятие: более мелкое дробление на главы и разделы, улучшенная ви-

зуализация (больше инфографики, схем, таблиц и т.д.).

Новые технологии распространяются как на аудиторные занятия, так и на самостоятельную работу обучающихся, что является их принципиальной особенностью. В учебном процессе используются преимущества новых технологий независимо от того, асинхронными или контактными являются формы взаимодействия участников учебного процесса.

В учебном процессе могут быть использованы следующие формы организации обучения:

- лекции (видеолекции или текстовые материалы, дополненные видеолекциями, в системе дистанционного обучения (СДО) или же записанные на электронных носителях);
- семинары – занятия, предусматривающие выступления и обсуждения по заданной тематике (в СДО, на вебинарной площадке или в ином формате, обеспечивающем взаимодействие преподавателя и студентов);
- практикумы – индивидуальное или групповое выполнение заданий (в том числе рассмотрение кейсов, происходящее в СДО или любом другом интерактивном пространстве, обеспечивающем получение соответствующего навыка);
- обучение действием (интерактивные тренажеры, выполнение ролей в играх, бизнес-симуляциях или реальных организациях);
- индивидуальные и групповые проекты (задания целевого характера, предполагающие коммуникацию с другими студентами и/или преподавателем/тьютором);
- другие формы, в том числе в скором времени с использованием VR- и AR-технологий (технологии виртуальной и дополненной реальностей).

Очевидно, что педагогические формы обучения при всем их разнообразии во многом являются сопоставимыми с педагогическими элементами программ обучения в очной форме, однако их использование и порядок реализации при обычных и высокотехнологичных формах весьма различно, что накладывает определенную специфику на разработку учебных материалов и на сам учебный процесс. Например, в дистанционных программах обучения могут использоваться чат-боты и различные предсказательные технологии, а также wiki-среда, помогающие студентам и препода-

вателям быстрее находить необходимую информацию и ориентироваться по ходу курса.

Кроме того, процесс обучения во многом зависит от технологической базы, на которой проводится обучение. Это может быть собственная система дистанционного обучения (СДО), которая учитывает все бизнес- и учебные процессы учреждения, или сторонняя система, которая покупается/берется в аренду (с каждым годом появляются все больше компаний, которые разрабатывают обучающий контент, программное обеспечение и бизнес-симуляции под нужды заказчика). В последнем случае не всегда есть возможность доработки программного продукта под учебное заведение либо это слишком дорогостоящий проект. Тогда часть дистанционного взаимодействия может быть переложена в формат, соответствующий выбранной платформе, или реализована посредством иных дистанционных средств. Таким образом, в качестве единой базы обучения в дистанционном формате допускается сочетание различных программных продуктов и решений.

Стоит отметить, что сегодня существуют не только системы СДО (LMS, Learning Management System), которые в своем функционале могут закладывать работу с большими объемами данных, но и отдельные подключающиеся к СДО по API системы работы с аналитикой по всему учебному процессу и каждому студенту – LRS (Learning Record Store). Такие системы позволяют не только анализировать контент, темпы обучения и освоения курсов, но и выстраивать адаптивное обучение на основе успеваемости и степени глубины знаний конкретного обучающегося, подстраивая образовательный контент под способности каждого индивидуума. Последнее особенно приветствуется в корпоративных университетах и тесно связано с понятием «micro-learning».

С учетом множества вариантов потребления учебного контента (планшеты, мобильные телефоны, ПК и т.д.) должны строиться не только логика образовательного процесса (learning engineering), но и юзабилити (usability – удобство навигации на сайте или в приложении), и дизайн учебной программы (в тренде так называемые human-centered approach – дизайн, ориентированный на человека, и smart design – «умный» дизайн).

Контроль знаний и формы аттестации могут быть разнообразными. Здесь нет четких рекомендаций. Это может быть и тестирование, и написание итогового (промежуточного или сквозного) проекта, и итоговая бизнес-игра, и многое другое. Единственное условие – при прохождении предусмотренных в программе

промежуточных и итоговых аттестаций должны быть обеспечены идентификация удаленного студента и контроль за выполнением им заданий. Это могут быть как собственные разработки, так и любые сторонние проктеринговые решения.

Кроме того, очень остро стоит вопрос мотивации студентов дистанционных программ к обучению. В этом плане претендующая на звание «лучшей» бизнес-школа должна продемонстрировать различные подходы начиная от стандартных уведомлений и заканчивая игровыми механиками (интерактивный рейтинг студентов, учебные квесты и иные виды геймификации).

Таким образом, в соответствии с изложенным выше подходом к созданию учебных материалов и учебного пространства образовательное учреждение должно иметь многочисленный профессиональный кадровый состав (штатный или частично на аутсорсе), который бы обеспечивал как разработку, так и поддержание соответствующих форм обучения, не говоря уже об адекватной и качественной обратной связи как по вопросам обучения, так и по вопросам функционирования системы дистанционного обучения. Эта группа может включать в себя следующие категории персонала:

- авторы (разработчики структуры и содержания программ – основной костяк профессорско-преподавательского персонала);
- методисты;
- дизайнеры, иллюстраторы и модераторы программы по отдельным блокам и разделам в целом с точки зрения содержания и форм преподавания;
- программисты (или сотрудники, коммуницирующие со сторонними организациями, предоставляющими программный продукт);
- тьюторы/менторы (педагогические помощники, консультанты отдельных слушателей и их групп, обеспечивающие основное сопровождение учебного процесса на всем его протяжении);
- администраторы (по организационным, кадровым, финансовым вопросам);
- специалисты технического сопровождения и поддержки (техники, разработчики и администраторы программного обеспечения и т.д.).

Особое внимание должно уделяться тьюторской, административной и технической поддержке, так как в современном мире люди при-

выкли к мгновенному (24/7) или по крайней мере достаточно оперативному взаимодействию через ИСТ. Соответственно, скорость ответов на вопросы и помощи в решении различных проблем должна соответствовать аналогичным цифровым продуктам из других сфер (онлайн-банки, интернет-магазины и т.д.).

При реализации программ уровня MBA с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий следует отдельно выделить вопрос профессорско-преподавательского состава. Количество преподавателей идентично очным формам обучения – достаточное для освещения заявленных тем и по объему педагогической нагрузки. Все преподаватели должны иметь высшее образование (или профессиональную переподготовку), а также опыт работы по преподаваемому предмету. Количество практиков, имеющих подтвержденный достаточный и актуальный опыт работы в соответствующих видах деятельности, должно составлять не менее 30%, и не менее 30% программы должно преподаваться данными практиками. Все преподаватели и тьюторы, участвующие в реализации программы с применением дистанционных технологий, обязательно должны пройти внутренний курс учебного заведения по работе в его интерактивной среде, чтобы свободно ориентироваться в ней.

Образовательное учреждение должно демонстрировать эффективные механизмы включения в программу результатов исследований, консультационной деятельности и контактов с деловой средой. Приветствуется привлечение образовательным учреждением выпускников программ уровня MBA для преподавательской деятельности в дистанционном и смешанном форматах.

Кроме того, учебное заведение должно предъявить систему подготовки и непрерывного развития персонала, участвующего в реализации программы MBA, соответствующую специфике и доказанному качеству, а также обязательно должно присутствовать должностное лицо, отвечающее за качество и реализацию учебных программ.

Нельзя обойти вниманием и аспект нетворкинга и постучебной коммуникации, так как многие студенты приходят на управленческие программы в том числе за установлением деловых связей, в поиске потенциальных партнеров и сотрудников. В очном формате с этим справляется коммуникация на занятиях в классе и дни встречи выпускников. Групповые занятия и проекты в дистанционном формате также способствуют установлению коммуникаций и налаживанию контактов. Но более эффективным будет нали-

чие у учебного заведения в СДО или в одном из программных решений возможности проводить занятия по нетворкингу, мотивировать студентов устанавливать связи с одногруппниками и иметь общее виртуальное место для общения студентов и выпускников (в идеале – мини-социальная сеть, как это реализовано в City Business School, где можно найти не только человека, близкого по интересам, но и сотрудников, и работодателей, и инвесторов, и партнеров). И конечно же, необходимо проводить пусть не очные, но хотя бы виртуальные дни встречи выпускников.

В заключение следует отметить, что получение бизнес-школой, реализующей программы с применением электронных и дистанционных образовательных технологий, аккредитации НАСДОБР подтвердит высокое качество ее программ уровня MBA, а также позволит оптимизировать и совершенствовать обучающие процессы. В конечном счете аккредитация должна работать на создание репутации образовательного учреждения на образовательном рынке и подталкивать бизнес-школы к технологическому развитию. Сегодня это не просто модная инновация, но объективная необходимость. От этого будет зависеть конкурентоспособность школы в части реализации программ MBA и других учебных курсов, а вскоре – и выживаемость образовательного учреждения в «цифровом обществе». Выживут те бизнес-школы, которые будут предлагать качественный и разнообразный учебный контент прикладного характера и вкладывать в разработку новых видов учебных элементов (СДО, контента и т.д.) серьезные ресурсы. Дополненная реальность, геймификация и симуляторы, адаптированные для мобильных устройств системы дистанционного обучения, станут повседневностью. Их внедрение повлияет не только на бизнес-образование, но и на весь образовательный рынок в целом.



В.В.Годин

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРОГРАММ МВА, РЕАЛИЗУЕМЫХ В ДИСТАНЦИОННОМ И СМЕШАННОМ ФОРМАТАХ

Сегодня мы являемся свидетелями процесса формирования «цифровой воронки», втягивающей в себя все большее количество отраслей экономики и сфер социальной жизни. В основе цифровой трансформации лежат Интернет, технологии социальных сетей, мобильные устройства и мобильные приложения, аналитика «больших данных», облачные технологии



Владимир Викторович ГОДИН, доктор экономических наук, профессор ГУУ, научный руководитель Высшей школы бизнеса «Универсальные технологии управления», председатель Совета и первый вице-президент РАБО

Не избежало трансформирующего влияния информационно-коммуникационных технологий (ICT) и образование. В нем происходят стремительные изменения, связанные с переходом от традиционного образования к образованию, основанному на технологиях, к различным формам смешанного обучения:

- Взаимное обучение среди профессионалов в социальных профессиональных сетях.
- Электронное самообучение (электронные материалы, видеоролики и т.д.).
- Виртуальное обучение в режиме реального времени на основе симуляторов среды деятельности (виртуальных сред).
- Дистанционное обучение (Distance learning).
- Электронное обучение (e-Learning). Виртуальное образовательное учреждение с использованием онлайн-технологий 24/7 – виртуальная образовательная среда, вебинары, видеоконференции, подкасты, мобильное обучение, виртуальные лаборатории и т.д.
- Умное обучение (Smart Education).

Влияние ICT на образование прослеживается в изменении возможностей и применяемых форм технологий. Сначала Computer Base Training (CBT) – обучающие программы в персональном компьютере. Затем Web Base Training (WBT), когда в обучении стали использовать Интернет (по сути это Web 1.0).

Следующий этап: Web 2.0 – контент, создаваемый пользователями, работающими коллективно (например, Wiki). Сегодня этот контент попадает на мобильные устройства в мобильные приложения (Web 3.0) – массовое использование социальных сетей и контента, создаваемого пользователями.

В области программ MBA также появилось большое число программ, реализуемых в дистанционной и смешанных формах. Они существенно различаются по стоимости, формату обучения, качеству, что порождает необходимость сравнительной оценки таких программ. Собственно, задача сводится к разработке требований к такого рода программам, позволяющих сформировать четкие и понятные критерии их оценки.

Тема сравнительного анализа программ актуальна для всех участников образовательного процесса и заинтересованных сторон – для слушателей, бизнеса, регулирующих органов, аккредитационных организаций, бизнес-школ и профессиональных объединений бизнес-школ. Это особенно важно в условиях наблюдаемого быстрого изменения методов работы образовательных организаций в сторону повсеместного использования web-based технологий на всех этапах работы. Информатизация этапов, таких как прием, обучение, поддержка слушателей, создание объединений слушателей, – массовый тренд для современных бизнес-школ, на который своевременно реагируют государственные институты. Так, соответствующие изменения внесены в Закон об образовании, в работу регулирующих органов. Следует отметить, что «цифровая воронка» втянула в себя и деятельность зарубежных бизнес-школ, которые успешно используют современные технологии, формируя новые общепринятые уровни и «стандарты» в этой области.

Можно смело утверждать, что в современной образовательной реальности программы MBA, реализуемые в дистанционном и смешанном форматах, существуют и активно развиваются. Результат обучения по этим программам – специалист, дальнейшая деятельность которого повлияет на нашу общую экономическую реальность, поэтому хотелось бы понять, при каких условиях реализации образовательного процесса такой специалист будет подготовлен не хуже, чем выпускник традиционной программы MBA. Не будем забывать, что MBA – это «длинная», в чем-то философская программа, цель которой состоит в формировании зрелой личности. Программа предполагает освоение общепризнанных ключевых понятий, законов, концепций, теорий; приобретение навыков их применения; освоение и накопление опыта; со-

циализацию в управленческом сообществе. Она формирует личную конкурентоспособность менеджера. Происходит ли все это в рамках программы MBA, реализуемой в дистанционном и смешанном форматах?

Поскольку существуют проверенные опытом и достаточно успешные аккредитационные системы для программ MBA, вопрос состоит в том, что следует изменить в их требованиях при оценке программы MBA, реализуемой в дистанционном и смешанном формате? Чем применяемые критерии (цели, требования к образовательному учреждению и его ресурсам, требования к профессорско-преподавательскому составу, менеджменту программы, слушателям, требования к содержанию программы, длительности, формам осуществления обучения и методам оценивания, требования к инфраструктуре образовательного учреждения и т.д.) должны отличаться от критериев оценки очных программ MBA?

Часть ответа содержится в самом определении программы MBA, реализуемой в дистанционном и смешанном форматах. Как сказал Рене Декарт: *«Уточните значение слов, и вы избавите человечество от большей части его заблуждений»*. Зарубежный опыт осуществления и оценки таких программ позволяет утверждать, что можно установить количественный барьер в оценке академического времени, затрачиваемого с использованием технологий – это минимум 20%. Далее, предполагается наличие технологий, способных заменить очное общение слушателей с преподавателем и между собой. Рассмотрим эти аспекты подробнее.

Изменения, связанные с трансформирующим влиянием ICT на работу образовательной организации, можно рассматривать по трем направлениям: педагогические инновации, технологические изменения и организационные изменения (рис. 1). Говоря об осуществлении в бизнес-школе дистанционных и смешанных программ, мы можем отметить и оценить изменения по этим трем направлениям, при этом оценка должна зафиксировать такие трансформации и засвидетельствовать их повторяемость (неслучайность).

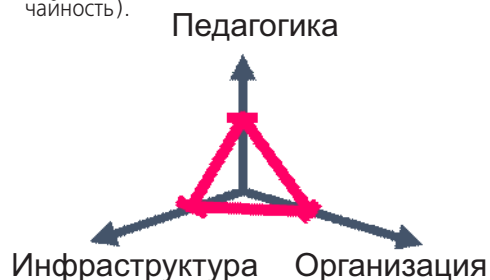


Рис. 1. Направления изменений в образовательном учреждении

Педагогические инновации основаны на возможности и способности преподавателей работать в новых образовательных средах, поддерживаемых в образовательном учреждении соответствующей инфраструктурой. Основные элементы виртуальной среды образования, основанного на технологиях, следующие:

- Электронная почта.
- Веб-сайты (порталы) организации, подразделений, программы, студентов.
- Система управления учебными курсами и контентом (LMS/LCMS) – Moodle, Sakai, D2L, WebCT, Blackboard, CourseInfo, Angel, LLMS.
- Учебные материалы.
- Электронная библиотека.
- Системы записи и редактирования лекций (Echo 360, Accordant, Tegrity).
- Средства просмотра лекций (Lecture Capture).
- Средства синхронных коммуникаций (WebEx, Eliuminate, Horizon Wimba) – видеоконференции, текстовые чаты, аудио- и видеочаты.
- Средства асинхронных коммуникаций и организации групповой работы в виртуальной среде (Wiki, Mind Mappers) – форумы, блоги.
- Виртуальные среды, виртуальные предприятия.
- Системы и средства поддержки групповой работы – общие документы, проекты, деловые игры.
- Системы поддержки и сервиса. Из первых рук на личном экране, всегда с собой в виде подкастов в телефоне, планшете или ноутбуке.
- Формы обучения такого образовательного учреждения:
- Лекции и онлайн-лекции. Запись и монтаж классических лекций и представление их в виде роликов. Онлайн-трансляция лекций в Интернете.
- Семинары (занятия, предусматривающие выступления и обсуждения).
- Практикумы (индивидуальное или групповое выполнение заданий).
- Индивидуальные и групповые проекты.
- Кейсы.
- Обучение действием (выполнение ролей в играх или реальных организациях).
- Видеоконференции. Вебинары и веб-конференции.
- Удаленные мастер-классы.
- Электронные учебники.
- Семантические сети и разметка учебного материала.
- Мультимедийные методические материалы.
- Электронные библиотеки, файловые архивы.
- Wiki, глоссарии, справочники.
- Виртуальные среды и предприятия, имитационные модели.
- Тематические блоги.
- Дневники преподавателей в виде блогов.
- Чаты. Дискуссии по результатам занятий.
- Дополнительные вопросы преподавателям.
- Формирование баз знаний на основе записей блогов.
- Электронный флип-чарт.
- Интерактивное общение, голосования, опросы и т.д.

Значительно упрощая описание фаз процесса обучения, можно выделить фазу демонстрации образовательного контента (текст, **тьюторские** программы, электронные учебники, предметно-ориентированные среды, изображения, медиа-контент, имитации, деловые игры, базы знаний и т.д.), фазу закрепления учебного материала (деловые игры, имитационные предприятия, экспертные системы, проекты и т.д.) и фазу контроля знаний и оценки усвоения (деловые игры, экспертные системы, тестирование, опросы, контрольные и курсовые работы, отчеты о затраченном времени, отчеты о действиях, отзывы и т.д.).

В рамках такой модели фактически созданы условия для появления нового поколения слушателей, обладающих техническими навыками, с привычкой к социальным сетям и неограниченному доступу в Интернет, с интерактивностью и способностью к диалогу 24 часа в сутки семь дней в неделю, с запросом на видео-

и аудиоматериалы, готовых использовать открытые ресурсы и контент вне образовательных учреждений (например, массовые открытые онлайн-курсы (МООС), Coursera, Udacity, EdX, Uniweb.ru, Eduson.tv), стремящихся к индивидуальному графику обучения.

Современное образовательное учреждение может использовать ICT в трех направлениях:

- ICT для управления учебным заведением.
- ICT для управления учебным процессом.
- ICT в учебном процессе.

ICT по двум последним направлениям следует обязательно использовать в программе MBA, реализуемой в дистанционном и смешанном форматах. Такая программа должна базироваться на изменениях в инфраструктуре образовательного учреждения, способных обеспечить применение перечисленных программных продуктов и форм обучения, с разделением функций (контент, обучение, проверка знаний, признание квалификации). Это предъявляет особые требования к организационно-функциональной структуре учебного заведения, уровню квалификации его преподавателей и персонала. К традиционному составу компетенций персонала должны быть добавлены компетенции сотрудников, обладающих навыками создания и дизайна учебных курсов, тьюторов, администраторов программного обеспечения,

специалистов технического сопровождения и поддержки. Фактически зафиксировать преобразования в характере работы образовательных организаций можно следующим образом: использование web-based технологий приема, организация web-based информационных каналов обмена информацией, коммуникаций и телеконференций, web-based демонстрации, web-based технологии коллективной работы, дискуссии и обмен опытом, web-based оценка качества и аттестации, web-based приобретение, оплата, контроль получения обучающих материалов, web-based техническое сопровождение и помощь слушателям. В результате у нас почти получился web-based преподаватель, осталось только создать web-based диплом.

Таким образом, при оценке программы MBA, реализуемой в дистанционном и смешанном формате, следует к обычным критериям оценки, применяемым к очным программам MBA, добавить показатели, связанные с изменениями в педагогических методах, инфраструктуре и организации учреждения и процесса обучения. Как характер, так и объем этих изменений показывает, что в этом случае мы вряд ли можем рассчитывать на сравнительную дешевизну таких программ. Скорее, наоборот: если это качественные программы – они должны быть дорогими.

Есть еще ряд соображений, связанных с особенностями программ MBA, реализуемых в дистанционном и смешанном форматах, и их оценкой.

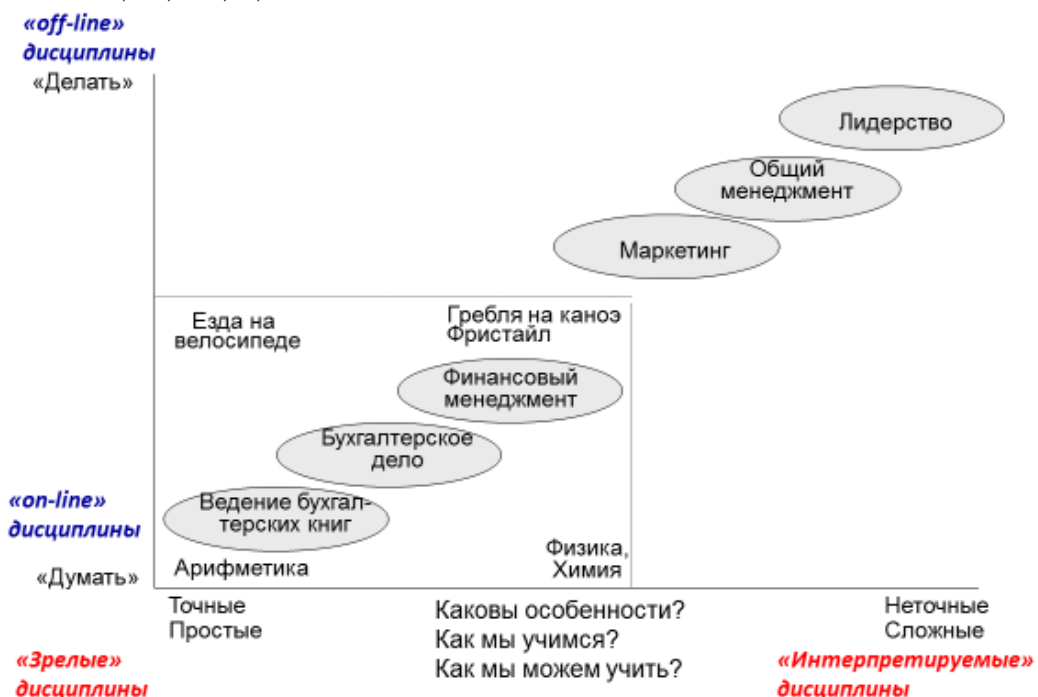


Рис. 2. Возможность перевода преподавания дисциплин в онлайн

Прежде всего учебные дисциплины в программе MBA можно классифицировать по степени проработанности. Ряд дисциплин можно отнести к разряду «зрелых», содержание которых хорошо определено и описано. Другие дисциплины относятся к разряду «незрелых», то есть в существенной мере интерпретируются преподавателем в ходе преподавания (*Рагин Ф. Пять карм традиции преподавания: Как массовые открытые онлайн-курсы (MOOK) изменяют отрасль образования: <http://veraviaexperts.com/pyat-karm-tradicii-prepodavaniya>*).

Российская ассоциация бизнес-образования неоднократно проводила конкурсы преподавателей по определенным дисциплинам, которые ярко демонстрировали, насколько разнятся содержания курсов «интерпретируемых» дисциплин. Если вспомнить классификацию учебных дисциплин в программе MBA, которую сделал Дерек Абель на одном из семинаров РАБО, то становится очевидно, что «зрелые» и «интерпретируемые» дисциплины имеют разные перспективы для преподавания в режимах «of-line» и «In-line» (рис. 2).

Кроме того, стоит задуматься о связи способа передачи знания и способа его применения на практике. В программе MBA, реализуемой в дистанционном и смешанном форматах, применяется виртуальное обучение. Но выпускник такой программы будет работать не в виртуальной организации. В результате встает вопрос о его социализации. Безусловно, существует разный компонент социализации в различных профессиях, но необходимость формирования деловых и человеческих связей у менеджера очевидна. В настоящий момент конкурентоспособность бизнеса определяется количеством и качеством связей с властью, и это тоже элемент социализации и элемент обучения в бизнес-школе. Таким образом, очевиден вывод: при формировании критериев оценки программ MBA, реализуемых в дистанционном и смешанном форматах, необходимо как зафиксировать минимальный объем времени очного общения слушателей, так и определить критерии качества виртуальных инструментов общения. И это лишь некоторые аспекты, которые стоит учитывать при разработке критериев оценки подобных программ MBA.



ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

КОРПОРАТИВНОГО ТРЕНИНГА: ОПЫТ ДВУХСТУПЕНЧАТОГО ОНЛАЙН-ТЕСТИРОВАНИЯ

В современной быстро трансформирующейся информационной экономике инвестиции в различные формы профессионального развития персонала постоянно растут



И хотя в России они значительно ниже, чем в индустриально развитых странах [1], задача повышения эффективности предлагаемых и приобретаемых здесь образовательных услуг волнует многих. Как и большинство услуг в новой экономике, они относятся к доверительным благам [2]. С теоретической точки зрения, можно оценивать возврат на вложенный капитал и целесообразность инвестиции в программу обучения через рентабельность проведённого обучения по простой формуле:

Рентабельность = $100\% \times (\text{Финансовые результаты или добавленная стоимость обучения} - \text{Затраты на обучение}) / \text{Затраты на обучение}$

Если затраты на обучение здесь определить сравнительно просто, то добавленная стоимость обучения, как правило, с трудом поддается оценке. Такая оценка требует особых знаний и связана для покупателя с весьма значительными издержками измерения. В результате доверительные блага, как правило, предлагаются покупателю вместе с оценкой их качества до заключения контракта. Это порождает на рынке услуг благоприятные условия для оппортунистического поведения со стороны поставщиков. Высокие издержки измерения эффективности услуги и недостаточная компетентность покупателя ведут к искажению информации о предоставляемом благе, которое выступает одним из основных проявлений оппортунистического поведения в сфере образования.

Теоретически безупречное определение эффективности обучения как отношения прироста результативности работы к затратам на его проведение практически оказывается мало значимым. Это хорошо понимали и понимают все, кто включен в практику обучения производственного персонала. Вместо эффективности здесь принято говорить о результативности образовательного процесса.

В классической модели Дональда Киркпатрика [4] выделено четыре группы оценки результатов обучения сотрудников:

- 1. Реакция слушателей** – их удовлетворенность программой и ходом обучения. Этот результат обычно оценивает-

Николай Владимирович НИКИТИН, кандидат физико-математических наук, доцент, исполнительный директор компании «УНИАР»

Александр Юрьевич УВАРОВ, доктор педагогических наук, ведущий научный сотрудник Федерального исследовательского центра «Информатика и управление» Российской академии наук



Рис.1. Эффективность обучения – измеримая польза для бизнеса

ся с помощью анкетирования. Заметим, что в большинстве случаев перечень вопросов такой анкеты почти не зависит от специфики тренинга или конкретного изучаемого курса, а их обработка, как правило, достаточно проста. При этом оценка результативности тренингов нередко ограничивается инструментами этой группы.

- 2. Освоенные знания** – оцениваются знания и навыки, полученные в ходе обучения. Эти результаты сегодня, как правило, оцениваются с помощью контрольных работ, результатов выполненных проектов (портфели достижений), чаще всего – с помощью тестирования. Тестовые задания по каждому курсу/тренингу непосредственно связаны с его содержанием, а при разработке заданий должны учитываться в том числе: их надежность, валидность, информативность и другие требования тестологии. Так, при разработке тестовых заданий требуется максимально уменьшить возможность демонстрации «ложных знаний». База тестовых заданий должна быть существенно шире, чем количество тестовых заданий, выбираемых для конкретного теста. Требуется обеспечить репрезентативность выборки тестовых заданий по разделам курса и т.д.

Оценка результатов этой группы существенно выходит за рамки обработки анкет по стандартной форме. Кроме этого, качественная оценка освоения знаний требует тщательного выполнения многочисленных требований педагогического дизайна в процессе разработки всех учебно-методических материалов тренинга, а не только контрольно-измерительных материалов.

- 3. Изменение поведения на рабочем месте** – зримые сдвиги в поведении слу-

шателей при выполнении своих обязанностей после проведенного обучения.

- 4. Влияние на бизнес** – осязаемые результаты обучения, влияющие на работу организации, ее бизнес-процессы и измеренные через изменение производственных затрат, сроков выполнения работ, их качества и т.д.

Оценка результатов этих двух групп достаточно трудоемкая и дорогостоящая процедура, поэтому в полном объеме ее проводят не так часто. Здесь оценка результативности может стать сопоставимой или превысить затраты на проведение самого обучения.

Руководители (лица), которые принимают решение о результативности проведенного обучения, могут ориентироваться в своей работе на различные группы результатов. Так, коммерческие учебные центры и их руководители, заинтересованные в увеличении потока клиентов, часто ориентируются на показатели первой группы. Хорошее впечатление от тренинга у его учащихся помогает воспользоваться эффектом «сарафанного радио» и тем самым расширить аудиторию потенциальных клиентов.

Формальные образовательные учреждения (вузы, школы, ссузы и т.п.) декларируют ориентацию на показатели второй группы.

Бизнесориентированные потребители образовательных услуг, как правило, заинтересованы в оценке показателей третьей группы, но далеко не всегда у них есть достаточно средств и воли, чтобы спланировать и качественно выполнить соответствующие измерения.

По мнению авторов, опыт работы с различными группами клиентов, который накоплен за последние десятилетия различными организациями и компаниями, ведущими в нашей стране работу по профессиональному развитию и переподготовке персонала, показывает, что наиболее востребованными (часто исполь-

земыми на практике) являются показатели, которые по модели Киркпатрика относятся ко второй группе.

О процессе оценивания

Авторы рассматривают оценивание (оценку) как непрерывный процесс, который направлен на выявление хода и совершенствование учебной работы. Процесс оценивания включает в себя:

- описание ожидаемых результатов учебной работы, которое ясно и доступно всем окружающим;
- выбор критериев и стандартов для содержательного обсуждения качества учебной работы;
- систематический сбор, анализ и интерпретацию данных (информацию о наблюдаемых фактах), которые позволяют определить, в какой мере текущая учебная работа соответствует ожиданиям и установленным стандартам;
- использование собранных данных для описания (документирования), объяснения хода и совершенствования учебного процесса.

Будучи встроена в учебный процесс, в систему учебной работы, оценка помогает:

- фокусировать внимание членов педагогического коллектива;
- проверять принятые допущения;
- формировать общую педагогическую культуру, которая направлена на поддержание и совершенствование качества образования.

Таким образом, оценка – прозрачный, хорошо документированный процесс, который должен отвечать

нуждам всех заинтересованных в результатах учебной работы. По своей природе оценка является обязательной составной частью любой образовательной среды, пронизывает содержание регламентов работы любой образовательной структуры.

О назначении оценивания второй группы результатов обучения

Главное назначение оценивания – обеспечить данными процессы принятия решений. Оценки, которые используют в учебном процессе, обычно подразделяют на три типа: *диагностическая* (как правило, входная), *формирующая* (чаще всего представляет собой промежуточную, текущую) и *итоговую* оценки. Также часто выделяют оценку потребности в изучении материала и оценку удовлетворенности учащихся образовательным мероприятием.

Оценка является обязательным элементом на всех этапах педагогической работы. К различным оценочным инструментам приходится прибегать при подготовке учебных мероприятий, в ходе проведения этих мероприятий, а также по их завершении.

Обсуждение мероприятия по повышению квалификации персонала руководство современной развивающейся компании начинает с обсуждения стоящих перед компанией целей, определяя проблемы, в решении которых может помочь учебная работа: повысить уровень обслуживания клиентов, обеспечить их повторное обращение к услугам компании, снизить количество рекламаций и т.д. Выясняются знания, умения и навыки работников, которые необходимы для решения выявленных проблем и достижения поставленных целей (например, знание продуктов компании и коммуникационные навыки). Проводится оценка потребности в обучении (например, анкетирование или интервьюирование сотрудников соответствующих подразделений компании). В результате выявляется разрыв (если он есть)¹

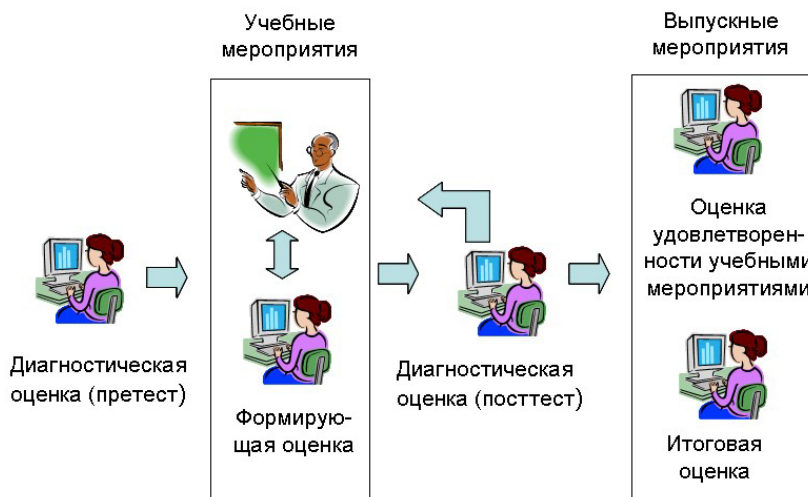


Рис. 2. Оценивание в учебном процессе

¹ Анализ потребности может показать, что главная проблема не в недостатке подготовки сотрудников, а в дефектах организации их труда.

между требуемой и фактической подготовкой персонала. Этот разрыв определяет цели и план учебной работы: подготовку учебных материалов, выбор методов и организационных форм обучения. Таким образом, оценка работает уже на этапе планирования и подготовки учебных мероприятий.

В ходе учебного процесса используется несколько типов оценки (рис. 2). Первый из них – диагностическая оценка, проводимая перед началом учебной работы, которая, как правило, служит для решения двух задач:

- диагностическая, связанная с определением предпочтительной учебной траектории для каждого из обучаемых;
- мотивирующая, настраивающая учащихся на предстоящую учебную работу.

Решение диагностической задачи позволяет наметить особенности индивидуальной педагогической работы с каждым учащимся, выявить пробелы и затруднения, требующие особого внимания. Решение второй задачи позволяет показать учащимся проблемы, над которыми они будут работать в ходе курса. Преподаватели иностранного языка, например, часто хранят ответы учащихся в ходе претеста до конца учебного курса, чтобы затем продемонстрировать достигнутый ими прогресс.

Учебное мероприятие включает в себя все виды промежуточной (текущей) оценки. Как правило, это формирующая оценка, которая предоставляет учащимся и преподавателям обратную связь о ходе учебной работы, помогает выявлять затруднения и обращаться к нужному учебному материалу. Формирующая оценка помогает закреплению материала, выработке умений и отработке навыков обучаемых.

Заключительное действие учебного мероприятия – итоговая оценка достигнутых результатов, которая позволяет проверить достижения каждого ученика и определить, можно ли считать учебную работу завершённой. По итогам заключительной контрольной работы учащиеся могут получить дополнительное задание на повторное изучение отдельных разделов курса или направление на повторное обучение. Те, кто успешно прошел итоговый контроль, допускаются к участию в выпускных мероприятиях (если они предусмотрены).

Двухступенчатое оценивание для определения результативности обучения

Сопоставление данных диагностического и итогового оценивания можно использовать для определения результативности тренинга в части второй группы результатов обучения по модели Киркпатрика. Диагностическая оценка позволяет зафиксировать уровень знаний слушателей до тренинга, выбрать форму учебной работы. Ее можно сравнить с работой врача,

который собирает данные перед назначением лечебных процедур. Итоговая оценка фиксирует результаты тренинга, то есть знания, умения и навыки того, кто проходит соответствующие испытания, позволяет получить количественную меру и вынести обоснованное суждение об уровне учебных достижений (знаний, умений, навыков) конкретного человека. При этом сопоставлением данных диагностического и итогового оценивания можно определить результативность тренинга. Этот прием часто называют двухступенчатым тестированием. Результативность обучения (E) можно оценить за счёт сравнения оценки знаний до (N_1) и после обучения:

$$E = \frac{N_2 - N_1}{1 - N_1} 100\%$$

Величина E может определяться как для каждого обучаемого, так и для группы сотрудников, прошедших обучение. В простейшем случае, если все тестовые задания имеют одинаковый вес, $p_i = 1$, а ответы считаются либо правильными ($v_i = 1$), либо неправильными ($v_i = 0$), величина N определяется отношением количества правильных ответов к полному числу тестовых заданий в тесте n :

$$N = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} v_i}{n} \equiv \sum_{i=1}^{i=n} \frac{v_i}{n}$$

Если веса p_i у тестовых заданий отличаются, то величина N определяется отношением суммы весов правильных ответов к полному весу всех тестовых заданий в тесте:

$$N = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} p_i v_i}{\sum_{i=1}^{i=n} p_i}$$

Суммирование в этих двух формулах может вестись по n как для одного обучаемого, так и для подгруппы или всей группы обучаемых.

Двухступенчатое тестирование естественно встраивается в учебный процесс. Оно сравнительно дешево и является практически значимым инструментом для оценивания результативности тренинга.

Повышение качества образовательного процесса по результатам двухступенчатого оценивания

При проведении серии аналогичных тренингов оценка результативности обучения (величина E) не только позволяет судить о результативности обучения, качестве учебно-методических материалов и работе преподавателей, но и помогает организаторам учебного процесса оптимизировать свою работу, выбрать те или иные учебные материалы и/или «правильно подобрать» преподавателя.

На практике у организаторов тренинга всегда есть возможность повлиять на результативность учебной работы слушателей:

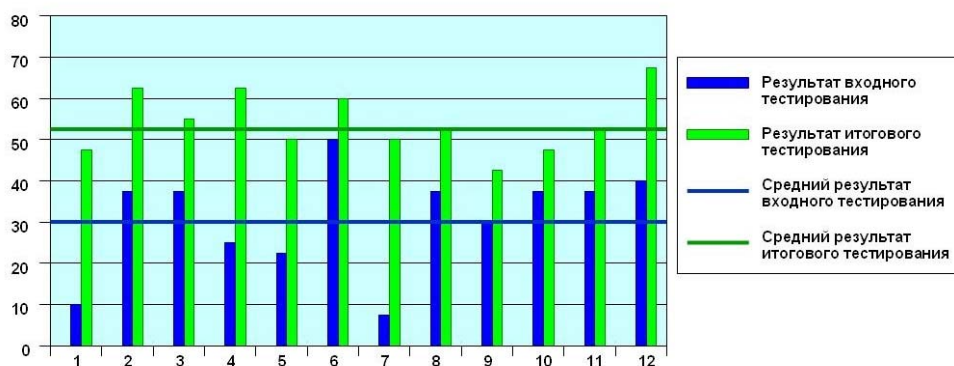


Рис. 3. Результаты диагностического (входного) и итогового тестирования по первым пяти группам (без корректировки программы обучения по результатам тестирования)

- изменяя состав и размер учебных групп;
- корректируя учебную программу и учебно-методические материалы;
- перераспределяя время, отводимое на работу по отдельным разделам программы;
- подбирая преподавателей и т.д.

Состав и размер учебной группы. При проведении повышения квалификации очень часто складывается ситуация, когда группа по своему составу неоднородна. Часть слушателей имеют большой стаж работы, а часть – только приняты на работу. Применительно к вузу это аналогично разделению на слабых и сильных студентов. Заметим, что в таких неоднородных группах форма распределения учащихся по готовности к учебной работе нередко напоминает букву «М». Преподаватели, как правило, ориентируются на проведение обучения для средних по подготовке слушателей. В случае М-распределения они «бьют по пустому месту». Выходов из этой ситуации два. Перед вызовом и формированием групп можно провести дистанционное онлайн-тестирование и сформировать сильные и слабые группы, если же группа уже приехала, то остается возможность разбить её на две подгруппы.

Корректировка программы обучения, включая изменение количества часов по отдельным разделам программы. Если по результатам диагностического тестирования выясняется, что одни разделы программы слушатели знают достаточно хорошо, а другие – неудовлетворительно, то перед началом занятий можно провести «тонкую настройку», перераспределив учебные часы между разделами программы.

Выбор преподавателя. В зависимости от опыта преподавательской работы и психологических особенностей одни преподаватели лучше работают с сильными группами, а другие – со слабыми. Это можно учитывать при назначении группе преподавателя.

Об опыте использования двухступенчатого тестирования для повышения качества образовательного процесса

Двухступенчатое тестирование положительно зарекомендовало себя в ходе выполнения проектов, проводимых компанией «УНИАР», например, повышение квалификации сотрудников центральных избирательных комиссий по курсу «Правовое и финансовое обеспечение выборов в России». Курсы проводились РАНХиГС при Президенте РФ (в то время – РАГС), а подготовка тестов, техническое тестирование и обработка его результатов – компанией «УНИАР». Входное тестирование было организовано перед началом очных занятий по курсу. После прохождения курса проводилось итоговое тестирование. Обучение проходило в два заезда по пять групп в каждом. Первые пять групп обучались без корректировки образовательной программы по результатам тестирования, то есть без перераспределения учебных часов по разделам, хорошо знакомым слушателям, в пользу малознакомых разделов. Разбивка на слабые и сильные группы также не проводилась. Результаты тестирования по 12 разделам программы обучения для первых пяти групп приведены на рис. 3.

Как показывают данные, приведённые на рис. 3, средний результат итогового тестирования ($N_2 = 0,53$) существенно выше, чем средний результат входного тестирования ($N_1 = 0,30$). Другими словами, польза от проведённого обучения очевидна. Однако если рассчитать результативность обучения E , то она окажется равной $E = \frac{0,53 - 0,3}{1 - 0,3} = 0,33$. Такое значение E нельзя считать достаточно высоким, что потребовало принятия соответствующих мер.

Состав следующих пяти групп слушателей определялся с учетом результатов их диагностического тестирования. Кроме того, учебная программа была скорректирована, а учебные часы по нескольким темам были перераспределены. Результаты тестирования слушателей второго потока приведены на рис. 4.

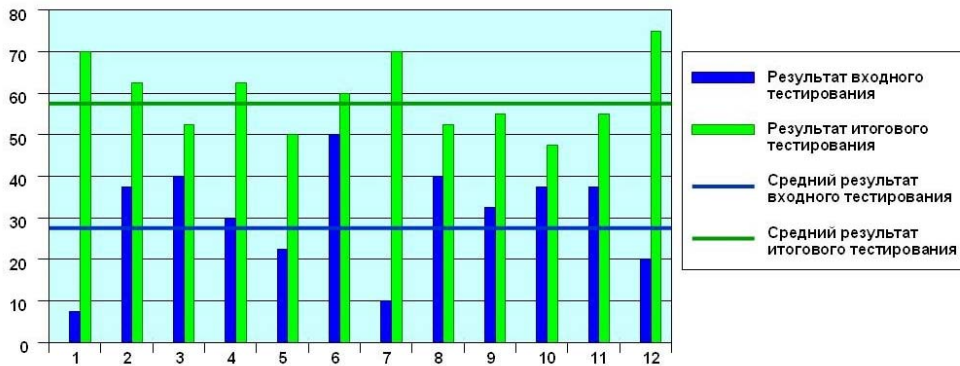


Рис. 4. Результаты входного и итогового тестирования по вторым пяти группам (с корректировкой программы обучения по результатам тестирования и разбивкой на группы по составу)

Значения N_2 и N_1 следующие: $N_2=0,58$. Эффективность обучения: $E = \frac{0,58 - 0,28}{1 - 0,28} = 0,42$. Таким образом, принятые меры заметно повлияли на результативность обучения. Однако она всё равно осталась не слишком высокой, так как результативность обучения зависит не только от качества образовательного процесса, но и от качества и состава обучаемых. В любом производстве качество конечной продукции зависит не только от качества оборудования и организации технологического процесса, но и от качества исходного сырья.

Автоматизированная система тестирования

Система тестирования, как правило, функционирует в виде модуля автоматизированной системы дистанционного обучения (АСДО) и используется для автоматизации процесса случайного выбора тестовых заданий по разделам курса из общей базы заданий и

формирования протоколов тестирования. Сами тестовые задания составляются в конструкторе тестов.

В АСДО производится обработка протоколов тестирования и подготовка отчётов в необходимой форме (например, отчёт по конкретному обучаемому, отчёт по группе, отчёт по структурному подразделению и т.д.). В частности, отчёт по тестовым заданиям содержит информацию о том, сколько раз данное тестовое задание предъявлялось слушателям, сколько по нему было дано правильных и сколько неправильных ответов. Если по конкретному тестовому заданию постоянно даются правильные ответы, то это тестовое задание *неинформативно*, если все ответы неправильные, то задание либо *неинформативно*, либо *невалидно*, то есть ошибочно.

Результаты, рассмотренные в предыдущем разделе, были получены с использованием конструктора тестов «УНИАР-Билдер» и АСДО «Доцент». С функ-

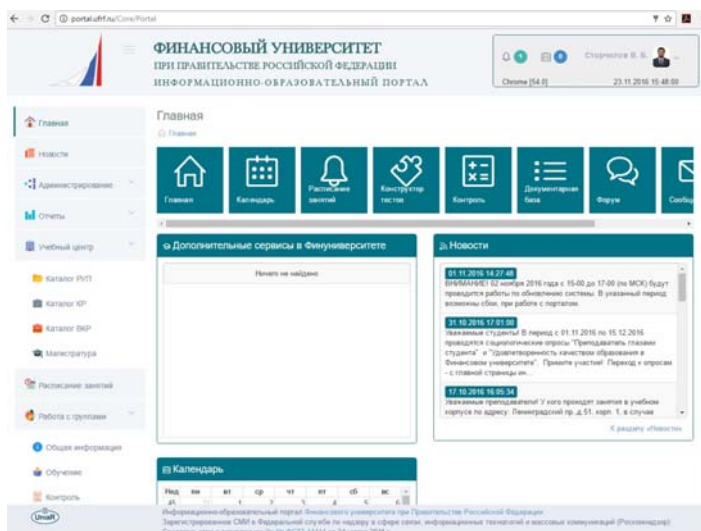


Рис. 5. Главная страница информационно-образовательного портала Финансового университета при Правительстве РФ

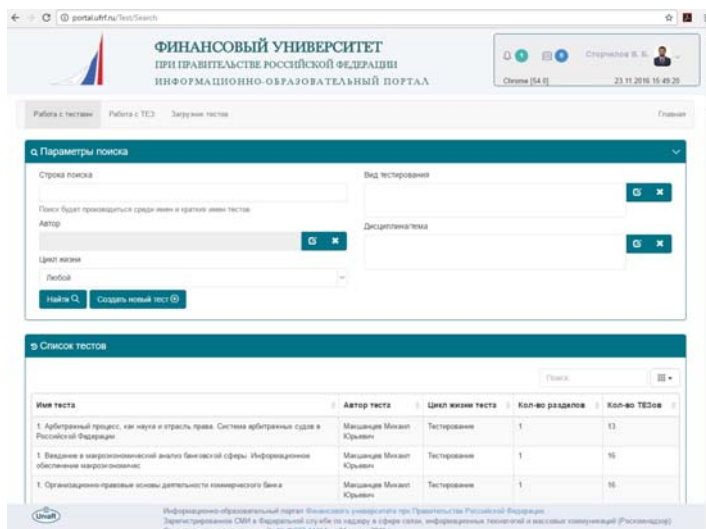


Рис. 6. Система онлайн-тестирования

циональными возможностями более поздних версий аналогов указанных систем, то есть с системой онлайн-тестирования и телекоммуникационным образовательным порталом ТОП-365, можно ознакомиться на сайте компании «УНИАР» (www.uni-ar.ru). Большой положительный опыт по использованию телекоммуникационного образовательного портала ТОП-365 и системы онлайн-тестирования для организации и проведения учебного процесса для различных форм обучения накоплен в Финансовом университете при Правительстве РФ.

Заключение

На наш взгляд, необходимо разделять обсуждение эффективности профессионального развития персонала и оценку результативности программ дополнительного образования. Эффективность обучения следует рассматривать как его рентабельность, или отношение добавленной стоимости результатов обучения к затратам на его проведение (модель Дж.Филипса). Результативность профессионального развития и повышения квалификации сотрудников естественно оценивать на основе изменения одной или нескольких групп показателей (уровней) по модели Д.Киркпатрика.

Сегодня часто говорят о повышении эффективности корпоративного тренинга. Это действительно важная задача, однако ее решение находится за рамками компетенции тех, кто разрабатывает учебные программы и проводит обучение слушателей. Действительная постановка и решение этой задачи невозможны без учета различных сторон деятельности предприятия, перспектив его развития. При этом одной из наиболее важных с практической точки зрения является задача определения и повышения результативности проводимых тренингов. Новые возможности для этого создают дистанционные об-

разовательные технологии, включая онлайн-тестирование. Как показывает опыт компании «УНИАР», использование этих инструментов позволяет эффективно применять двухступенчатое тестирование для оценки результативности проводимых тренингов и повышения их эффективности.

Литература

1. Аникин В.А. Повышение квалификации в России: роль структурных факторов// Материалы семинара «Актуальные исследования и разработки в области образования». – 22 ноября 2016 г.:<https://ioe.hse.ru/announce>
2. [ments/196797161.html](https://ioe.hse.ru/announce)
3. Кузьминов Я.И., Бендукидзе К.А., Юдкевич М.М. Курс институциональной экономики. – М.: ГУ – ВШЭ, 2006.
4. Никитин Н.В., Уваров А.Ю. Телекоммуникации. Обучение. Профессионализм. – М.: Логос, 2008.
5. Kirkpatrick D., Kirkpatrick L. Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd Edition). – San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher Inc., 2005.

С.П.Мясоедов
Э.Г.Мартirosян
А.А.Сергеева

ИНВЕСТИЦИИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР РОСТА СТОИМОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЯХ



Развитие человеческого капитала – главный стоимостной актив прогрессивного бизнеса. Важнейшей характеристикой человеческого капитала на сегодняшний день становится лидерство и эмоциональный интеллект, умение эффективно коммуницировать. Именно в развитие подобных компетенций своих работников инвестируют компании, обладающие глобальным стратегическим видением развития своего кадрового ресурса. При этом эффекты от инвестиций в человеческий капитал могут быть как экономическими, так и неэкономическими, однако оценка окупаемости таких инвестиций представляет вызов для организаций.

Государственные корпорации исторически создавались для того, чтобы консолидировать разрозненные производства и предприятия, объединить финансовые ресурсы и аккумулировать научный, опытно-конструкторский и производственный потенциал некогда мощных отраслей отечественной экономики, сохранить и дать возможность развития высококвалифицированного кадрового состава ведущих российских предприятий, ликвидировать нарастающее отставание отечественной промышленности в области высоких технологий от развитых стран мира. На сегодняшний день значимость инвестиций в развитие человеческого потенциала госкорпораций как важных акторов экономики трудно переоценить.

В высококонкурентной среде корпоративного мира доминирующее положение занимают компании, обладающие актуальными и обширными знаниями. В результате ключевое значение приобретает человеческий капитал организации, представляющий собой набор знаний, умений, навыков всех работников.

В современном мире неоспоримым является тот факт, что успешное развитие бизнеса невозможно без развития человеческого капитала как главного стоимостного актива прогрессивного бизнеса. В международной трактовке есть понятие «3Р», агрегирующее три фактора, определяющие деятельность организации – People, Product, Profit (с англ. –

Сергей Павлович МЯСОЕДОВ, доктор социологических наук, профессор, президент Российской ассоциации бизнес-образования, проректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, декан Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ

Эмиль Георгиевич МАРТИРОСЯН, кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнеса и управленческой стратегии Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ

Анастасия Александровна СЕРГЕЕВА, аспирант кафедры общего и стратегического менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

люди, продукт, прибыль), причем именно в такой последовательности и в такой логике приоритетности.

В современной глобализованной экономике возрастает роль крупных интегрированных структур, которые все в большей мере определяют темпы научно-технического прогресса и инновационную составляющую экономики, ее конкурентоспособность на мировых рынках. Государственные корпорации являются локомотивом экономики, опираясь при этом не только на свою ресурсную мощь и масштаб операций, но и на человеческий ресурс.

Развитие человеческого капитала и реализация его потенциала – это один из главных драйверов экономического роста, ключевой фактор экономического и социального благосостояния современного общества как внутри страны, так и в глобальном контексте. Современная инновационная экономика – экономика человеческого капитала, что подразумевает экономику информации и знаний [1].

Термин «экономика знаний» был введен в оборот Фрицем Махлупом в 1962 году, таким образом очертившим определенный сектор экономики. На сегодняшний день этот термин используется применительно к типу экономики, где решающую роль играют знания, а производство знаний становится источником роста. Инвестиции в знания в настоящее время обгоняют вложения в основные фонды по темпам роста [2].

Согласно данным исследования аудиторской компании «Pricewaterhouse Coopers» в России в 2013 году [3], компании все меньше внимания уделяют перекупке опытных специалистов, смещая приоритеты в сторону развития и удержания собственных работников.

Связь между уровнем развития человеческих ресурсов и эффективностью организации была признана еще в 70-е годы прошлого века. Руководители крупнейших корпораций, таких как «General Electric», «Ford», «Coca-Cola», стали рассматривать вопрос удержания эффективных и перспективных работников, их мотивации и создания условий для развития как один из наиболее приоритетных. Термин «управление талантами» появился позже, в 90-е годы XX столетия. Он подразумевает деятельность в области управления персоналом, направленную на обучение работников, формирование креативных стимулов и развитие творческого потенциала работников как будущих лидеров, а также вовлечение их в инновационный процесс.

Понятие «человеческий капитал» соответствует стандартному предлагаемому экономической

теорией определению капитала. Капитал принято трактовать как запас благ, который, накапливаясь, приносит доход благодаря инвестициям. Однако неотделимость от личности своего обладателя – это характеристика, отличающая человеческий капитал. Индивидуальный человеческий капитал относится к накопленному запасу профессиональных навыков индивидуума, делая его отличным от других. Широкое определение, предложенное экспертами Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), охватывает различные аспекты инвестирования в человеческий капитал – как рыночные, так и нерыночные. Согласно определению, данному ОЭСР, человеческий капитал – это умения, навыки, знания, способности, которые воплощаются в людях, позволяя им создавать как личное, так и социальное, экономическое благосостояние [4].

Квантифицировать стоимость человеческого капитала – задача не тривиальная. Однако опишем один из существующих и применяемых на практике механизмов. Стоимость человеческого капитала можно рассчитывать как дисконтированный поток ожидаемых будущих заработков. Обладание человеческим капиталом существенно усиливает рыночные конкурентные позиции его обладателя и способствует повышению его статуса в обществе [1]. Важно отметить: от роста стоимости человеческого капитала зависит благосостояние страны в целом.

В качестве инвестиций в человеческий капитал можно рассматривать расходы, которые улучшают качества и характеристики человека, связанные с его производительностью, так как понесенные текущие затраты осуществляются с расчетом на то, что они будут компенсированы возросшим потоком доходов в будущие периоды. Инвестиции в человеческий капитал – это прежде всего вложения в образование и производственную подготовку, которые представляют собой специализированный вид деятельности по формированию знаний, навыков и умений.

Термин «инвестиции», применяемый к затратам на формирование и развитие рабочей силы, создал новую коннотацию для такого рода затрат, благодаря чему они стали восприниматься не как потребительские, но как производительные, другими словами, как вложения в человека, возвращающие ощутимый долговременный экономический и/или неэкономический эффект на вложенные средства.

Можно выделить следующие направления инвестирования в человеческий капитал: образование, здравоохранение (медицинское обслуживание), а также программы мобильно-

сти персонала. Все эти инвестиции направлены на развитие и поддержание созидательных способностей работника, создание условий для раскрытия его креативного потенциала.

Важнейшей характеристикой человеческого капитала на сегодняшний день становится лидерство и эмоциональный интеллект, умение эффективно коммуницировать. Именно в развитие подобных компетенций своих работников инвестируют компании, обладающие глобальным стратегическим видением развития своего кадрового ресурса. В XXI веке верх в конкурентной борьбе будут одерживать компании, в которых будет больше лидеров. Особенность сегодняшнего дня – нарастающая конкуренция среди достаточно гомогенной группы людей, уже получивших качественное образование. Просто хорошего образования становится уже недостаточно. Для победы в конкурентной борьбе необходимы компетенции лидерства. Именно они будут определять уровень успешности компаний. Таким образом, говоря об инвестировании в человеческий капитал, необходимо акцентировать внимание на подготовке новой генерации лидеров. Рынок делового образования откликается на этот запрос, предлагая корпорациям инструментарий и широкий спектр возможностей для повышения стоимости человеческого капитала.

Важно отметить, что эти инвестиции становятся человеческим капиталом только в том случае, если приносят его владельцу определенный эффект в виде, например, дохода. Так, если человек получает профессиональное образование, но не имеет возможности использовать свои знания в целях получения дохода, то они остаются нереализованным потенциалом. Человеческий капитал не существует изолированно, сам по себе, это результат взаимной настройки человека и окружающего мира, адекватности того, что умеет и что делает человек, тому, каков он и каковы реалии современного мира [5].

В экономической ситуации сегодняшнего дня вопросы, связанные с управлением персоналом, стоят особенно остро, так как именно работники являются движущей силой развития бизнеса и стратегическим ресурсом организации, обеспечивающим ее эффективность. Оптимальный баланс между развитием сотрудников, повышением уровня их квалификации и эффективности, выявлением лучших и наиболее вовлеченных, способных развивать бизнес и принести прибыль компании, с одной стороны, и сокращением расходов компании в условиях спада экономики – с другой, является в

настоящий момент одной из первоочередных задач организаций.

Рост инвестиций в области обучения и развития отражает долгосрочный, стратегический подход компаний к управлению человеческим капиталом. Руководство компаний осознает, что краткосрочные меры, такие как увеличение компенсаций работникам и «покупка» подходящих кандидатов на рынке труда, истощают себя и не дают долгосрочных эффектов, необходимых организации.

Решение об инвестировании является одним из важнейших управленческих решений, безусловно требующих взвешенного подхода. Прежде чем совершать инвестиции того или иного рода, необходимо изучить и оценить объект инвестиций. В данном контексте компании следует определить, какими навыками, опытом и потенциалом обладают работники, а также каковы их карьерные устремления, планы и предпочтения. Значима также и постановка конкретных целей, на достижение которых будут направлены инвестиции в человеческий капитал.

Рациональные инвесторы готовы вкладывать денежные средства при условии, что риски будут оправданы достаточным уровнем окупаемости проекта. Сопоставив издержки и приобретаемые выгоды, можно проанализировать экономические эффекты от инвестиций в человеческий капитал. Для анализа таких эффектов необходимо, во-первых, определить выгоды и дать им стоимостную оценку, учитывая при этом временной фактор, во-вторых, рассчитать затраты, также учитывая временной фактор, и в-третьих, оценить величину выгод и затрат.

Согласно теории человеческого капитала, заработную плату работника с определенным уровнем образования или профессиональной подготовки можно представить как величину, состоящую из двух частей [6]. Первая часть отражает то, что работник мог зарабатывать, не имея образования. Вторая – это доход на инвестиции в образование. Представим эти компоненты формулой:

$$Y_n = X_0 + RC_n \quad (1)$$

где:

Y_n – заработок работника, имеющего n лет образования;

X_0 – заработок работника, не имеющего образования;

C_n – накопленный человеческий капитал, отражающий объем инвестиций в обучение за n лет.

R – текущая норма отдачи вложений в образование.

Определив затраты на образование и выгоды от его получения, проводится сравнение дисконтированных издержек и выгод. Разность между дисконтированной величиной издержек и выгод позволяет вычислить чистую приведенную стоимость получения образования. Эта величина рассчитывается с помощью чистой приведенной стоимости (NPV), где C_t – издержки обучения в момент времени t ; B_t – доход от образования в момент времени t ; i – норма процента; n – число периодов времени. При определении нормы дисконтирования для каждого периода во временном интервале $0 - n$ рассчитываются соответствующие чистые выгоды, а затем подбирается норма дисконта, при которой суммарные приведенные чистые выгоды равны нулю.

С практической точки зрения, не для каждого работника окупаемость инвестиций в человеческий капитал – подходящая мера оценки его труда. В случае, если окажется, что инвестиции в того или иного работника не окупаются, это вовсе не значит, что он не приносит компании пользы и его следует освободить от занимаемой должности.

На практике расчет усредненного коэффициента как отношения размера прибыли к количеству работников может стать показателем для измерения эффективности затрат на персонал для компании.

Каковы прочие эффекты от инвестирования в человеческий капитал помимо прямых экономических? К неэкономическим или косвенно экономическим эффектам можно отнести развитие лояльности работников к компании. Лояльные работники разделяют ценности организации, связывают свое профессиональное будущее с данным работодателем, готовы больше вкладывать в свою работу, формируют устойчивую внутреннюю среду компании. Кроме того, эффектом инвестиций в человеческий капитал является становление и укрепление корпоративной культуры организации. Более того, компании, инвестирующие в развитие своего персонала, демонстрируют тем самым социальную ответственность и приобретают имидж привлекательного работодателя как для молодых, так и для опытных работников.

Однако среди практиков бизнеса есть и скептическое отношение к инвестициям в человеческий капитал как к краеугольному камню развития организаций. *«В отличие от более привычных материальных активов, из инвестиций в персонал очень трудно выйти. Ведь в подавляющем большинстве случаев (если мы не говорим об игроках известных футбольных*

клубов), если сотрудник покидает компанию, она не получает взамен ничего», – отмечает в интервью газете «Ведомости» партнер департамента услуг по управлению персоналом компании «Deloitte» в СНГ Александр Забузов [7].

Согласно исследованию «Deloitte Rewards Transformation: Turning Rewards from Cost into Investment» («Трансформация вознаграждения: как превратить вознаграждение из затрат в инвестиции»), ведущие мировые специалисты по управлению персоналом считают имеющиеся в их распоряжении инструменты мало пригодными для оценки окупаемости вложений в работников компании. Таким образом, при безусловной значимости таких инвестиций оценка инвестиций в человеческий капитал представляет собой определенный вызов для организаций и требует системной и практико-ориентированной разработки.

На сегодняшний день глобальный экономический, технологический цикл, при котором природная рента приносила государству устойчивый сверхдоход, завершен. Актуальным стал поиск альтернативных драйверов роста. И в такой драйвер роста превращается прежде всего человеческий капитал. Бесспорно, человеческий капитал выступает движущим фактором роста экономического благосостояния человека, достижения им определенного статуса в обществе, критерием и условием самореализации, а также важнейшим фактором экономического роста на макро- и микроуровне. Именно человеческий капитал оказывает ощутимое влияние и на развитие организации, и на повышение ее конкурентоспособности и устойчивости. Конкурентные преимущества экономики на международной арене, возможности ее развития, модернизации в современных условиях напрямую определяются накопленным в стране и задействованным человеческим капиталом.

Термин «инвестиции в человеческий капитал» уже устоялся и стал общепотребимым и понятным, однако, в отличие от прочих объектов инвестирования, человеческий капитал представляет собой сложность с точки зрения окупаемости вложенных средств. Необходима метрика для оценки человеческого капитала, которая позволит реализовать продуманную и последовательную политику в области развития человеческих ресурсов и сбалансированных инвестиций в человеческий капитал.

Литература

1. Капелюшников Р.И. Сколько стоит человеческий капитал России? // Препринт WP3/2012/06. – Серия WP3 «Проблемы рынка труда».
2. Макаров В.Л. Экономика знаний: уроки для России. // Наука и жизнь. – 2003. – № 5.
3. Презентация: исследование эффективности управления персоналом. – PwCSaratoga, 2013.
4. OECD. OECD Productivity Manual: A Guide to the Measurement of Industry-Level and Aggregate Productivity Growth. – Paris: OECD, 2001.
5. Человеческий капитал – главный актив экономики. // Петербургский международный экономический форум. – СПб., 2016.
6. Кирьянов А.В. Виды инвестиций в человеческий капитал и их эффективность. // Экономика России: основные направления совершенствования. – 2006. – № 7.
7. Сотрудники становятся все дороже // Ведомости. – 2006. – 22.06.06. – № 1639.



К.Забелина

НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВО- ВАНИЕ – БАЗОВАЯ ЦЕННОСТЬ БИЗНЕС- ШКОЛЫ МФЮА

Бизнес-школа Московского финансово-юридического университета (МФЮА) была создана в 2010 году в Москве объединенными усилиями нескольких профессионалов, получивших степени MBA в ведущих университетах США и Великобритании и имеющих большой опыт работы в мировых финансовых и IT-компаниях



Они объединились, чтобы реализовать свою идею – создание качественного бизнес-образования в России. В числе основателей школы – Кетлин Мари Забелина, ныне директор бизнес-школы МФЮА, ранее выпускница программы MBA по управлению персоналом Darla Moore School of Business Университета Южной Каролины. Собственный опыт обучения и работа в таких международных компаниях, как Citibank, UBS Investment Bank в Лондоне и банк Renaissance Capital в Москве, позволяют ей с глубоким пониманием подойти к созданию программы MBA, формированию преподавательского состава школы, установлению партнерских отношений с работодателями и клиентами. По мнению Кетлин, опыт дает очень много, например, «...начинаешь лучше понимать, что в программе MBA жизненно необходимо, а без чего можно обойтись, какие компетенции и навыки помогут выпускнику успешно встроиться в бизнес и продемонстрировать свою эффективность. Важно и то, что, имея опыт в сфере управления персоналом, я знаю, чего ждут от выпускника MBA в компаниях, и могу их к этому подготовить».

Важное условие успешного развития организации в сфере бизнес-образования – членство в профессиональных объединениях. В связи с этим в 2011 году бизнес-школа МФЮА вступила в Российскую ассоциацию бизнес-образования (РАБО), а в 2012 году стала членом престижной международной образовательной ассоциации Европейский фонд развития менеджмента (EFMD). О том, какую роль играет профес-

Кетлин Мари ЗАБЕЛИНА, директор бизнес-школы Московского финансово-юридического университета

сиональное объединение, в частности РАБО, в создании качественных программ MBA в России, как отвечает бизнес-школа на современные вызовы, обусловленные экономическим кризисом и цифровой революцией, мы и поговорим сегодня¹.



Бизнес-школа МФЮА создана в 2010 году, а уже в 2011 году стала членом РАБО. Повлияло ли участие в сообществе на качество и содержание портфеля программ школы?

- До того, как я стала директором бизнес-школы МФЮА, в течение приблизительно пятнадцати лет я работала директором по персоналу в международных финансовых организациях. Как Вы можете себе представить, для меня это были существенные перемены в карьере. Участие в деятельности РАБО помогло мне лучше понять рынок бизнес-образования в России, например, студенты MBA здесь отличаются от студентов MBA из Америки, откуда я родом.

Одним из основных отличий, конечно, является возраст и уровень профессионального опыта студентов. Для американских студентов характерно поступать на обучение по программам MBA сразу после завершения их первого высшего образования, российские же студенты, как правило, сначала несколько лет работают, а уже потом выбирают программы MBA. Именно поэтому я решила, что в качестве преподавателей MBA необходимо приглашать по большей части опытных бизнес-практиков и консультантов, а не университетских преподавателей, которые, конечно, являются экспертами-теоретиками и научными исследователями, но зачастую не обладают практическим опытом ведения бизнеса. Преподаватели-практики делятся своим собственным опытом со слушателями как в рамках аудиторных занятий, так и в режиме онлайн с помощью дистанционного обучения. Они ставят перед студентами реальные бизнес-задачи, которые им необходимо решить.

В бизнес-школе МФЮА мы регулярно анкетуем студентов и получаем от них обратную связь по качеству нашей программы. Студенты бизнес-школы МФЮА в течение последних нескольких лет присуждали нашим преподавателям 4,6 балла (по пятибалльной шкале) по результатам опросов. На мой взгляд, качественную работу бизнес-школы просто невоз-

можно организовывать без квалифицированных преподавателей, и эта статистика позитивно отразилась на наших достижениях.

Кетлин, как член Совета РАБО Вы, наверное, активно участвуете в деятельности ассоциации. Какое направление работы Вы выбрали?

- Бизнес-образование не может считаться полноценным без тесного взаимодействия с бизнес-сообществом. По этой причине я решила взять на себя ведущую роль в организации различных мероприятий, которые помогают сблизить эти две стороны. Например, в прошлом году бизнес-школа МФЮА совместно с РАБО и Ассоциацией менеджеров России организовала «круглый стол» на тему «Ценность бизнес-образования для российского рынка труда». В ходе обсуждения члены РАБО имели возможность узнать от HR-директоров ведущих российских и международных компаний в сфере IT, нефтегазовой промышленности, телекоммуникаций, банковского дела и недвижимости о том, какие существуют требования к тренингам для сотрудников, какие компетенции и навыки необходимо у них развивать. В свою очередь HR-директора имели возможность больше узнать об инновациях, новых программах и мероприятиях, разработанных российскими бизнес-школами. Такие события часто приводят к новым проектам и сотрудничеству между деловыми и образовательными учреждениями, которые, очевидно, и являются одной из целей РАБО.

Продолжая тему бизнес-партнерства, команда бизнес-школы МФЮА в настоящее время готовится к проведению очередного «круглого стола» на тему «Роль планирования карьеры в бизнес-образовании». В рамках этого мероприятия мы планируем провести дискуссии с рекрутерами, представителями интернет-платформ по поиску работы (например, Headhunter.ru) и менеджерами по персоналу, чтобы обсудить тенденции при приеме на работу в России на среднем и высшем уровне руководства. Также планируется обмен передовым опытом между бизнес-школами по технике развития карьеры, основанной на коучинге, оценке эмоционального интеллекта (EI), по программам наставничества, стажировкам и т.д., который может помочь нашим студентам достичь своих карьерных целей. Это очень важная тема, учитывая, что продвижение по карьерной лестнице является одной из главных причин, почему студенты в России (и за рубежом) принимают решение поступить на программы MBA.

¹ В публикации частично использовано интервью Кетлин Мари Забелиной, опубликованное на портале Executive.ru.

Какие совместные проекты, на Ваш взгляд, представляют интерес для членов РАБО?

- На мой взгляд, улучшение репутации бизнес-образования среди ключевых заинтересованных сторон (в том числе потенциальных студентов, СМИ, работодателей, международных образовательных и рейтинговых агентств) является общей целью членов РАБО, и каждый член ассоциации обязан внести свой личный вклад в решение этих задач. Члены совета РАБО, в частности, должны использовать все возможности, чтобы активно продвигать значимые достижения российского бизнес-образования.

Я иногда расстраиваюсь, когда читаю блоги или статьи, критикующие российское бизнес-образование, где его негативно сравнивают с европейскими и американскими бизнес-школами. Такие мнения часто основаны на устаревшем понимании масштаба и разнообразия предлагаемых программ или написаны людьми, которые не имеют опыта работы с российскими бизнес-школами как в качестве студента, так и в качестве работодателя или выпускника бизнес-школ. Дополнительные проекты, над которыми совместно работают члены РАБО, включают создание специализированной тренинговой программы для высших руководителей бизнеса, которые выразили заинтересованность в преподавании в бизнес-школах. Программа обеспечит их ключевыми навыками, необходимыми для эффективной передачи своих знаний, опыта студентам, и помогут вовлечь в решение реальных бизнес-задач! По моему мнению, эта программа будет полезна для всех членов РАБО, так как таким образом расширяется кадровый резерв талантливых и опытных преподавателей-практиков.

Какое позитивное влияние может оказать РАБО на национальную образовательную среду, на уровень качества образования? Какие ресурсы ассоциации еще предстоит задействовать?

- В образовательных учреждениях любят повторять, что они не могут работать по модели коммерческого бизнеса, так как у них нет цели получить прибыль. Тем не менее образовательные и коммерческие организации имеют больше общего, нежели различного. Например, руководители обеих организаций несут ответственность за управление бюджетными средствами, мотивацию своих сотрудников, контроль и достижение поставленных целей. При этом как в России, так и в других странах часто случается так, что лица, которые возглавляют

ведущие учебные заведения, будучи выдающимися учеными, тем не менее испытывают недостаток владения основными управленческими навыками.

Учитывая опыт РАБО в области бизнес-образования, хотелось бы видеть ассоциацию, принимающую инициативу в разработке курса повышения квалификации, который можно предложить ведущим российским лидерам в сфере образования. Этот курс будет способствовать развитию навыков, необходимых для успешного управления изменениями в организации, компетентному управлению проектами, а также контролю за финансовыми и человеческими ресурсами, маркетинговыми операциями в своих образовательных учреждениях. Применение подобной программы могло бы оказать огромное влияние на качество образования в России, так как результаты деятельности любой организации (включая коммерческие и некоммерческие) зависят в первую очередь от компетенции и навыков высшего руководства.

Как Ваша бизнес-школа реагирует на вызовы, связанные с виртуализацией образования?

- С момента открытия нашей бизнес-школы потенциальные студенты постоянно рассказывали о своих предпочтениях по организации учебного процесса, прежде всего о гибкой и доступной системе обучения, которая позволила бы им совмещать учебу с работой, а в некоторых случаях – с другими семейными обязательствами. Кроме того, онлайн-обучение сейчас как в России, так и за рубежом особенно популярно среди взрослых. По этим причинам около трех лет назад мы приняли стратегическое решение о разработке онлайн-программ MBA и мини-MBA. При этом мы прежде всего заботились о сохранении качества образования. На мой взгляд, на российском рынке сейчас существует много онлайн-программ, которые рекламируются как «программы MBA», но при этом не соответствуют ключевым требованиям данного вида образования. Например, любой выпускник MBA должен уметь решать реальные бизнес-проблемы на практике, обладать навыками презентации и коммуникативными навыками, аналитическим мышлением и многими другими качествами. Как можно развивать все эти навыки у слушателей MBA, если они после прохождения каждой дисциплины всего лишь проходят тесты?

При создании нашей онлайн-программы MBA мы стремились уйти от такого подхода. Именно поэтому студентов, обучающихся по програм-

мам дистанционного обучения в бизнес-школе МФЮА, обучают те же преподаватели, которые преподают в нашей бизнес-школе на очно-заочных программах. Они решают схожие бизнес-кейсы и выполняют такие же групповые задания, как и студенты-очники, которые физически посещают занятия в нашей бизнес-школе в Москва-Сити. Кроме того, наша онлайн-платформа позволяет отслеживать успеваемость студентов и взаимодействовать с ними на регулярной основе через вебинары и форумы. Все студенты, которые обучаются на базе нашей онлайн-программы MBA, должны сдать итоговый междисциплинарный экзамен и лично защитить диссертацию перед комиссией. В 2016 году мы запустили смешанную программу обучения MBA, что позволяет студентам выполнять большинство заданий по этой программе в режиме онлайн, а также посещать некоторые образовательные модули в нашей бизнес-школе. Это идеальный вариант для студентов, заинтересованных не только в гибком графике обучения, но и в нетворкинге и развитии новых деловых связей.

Не секрет, что в сфере Ваших научных интересов находятся вопросы формирования современных менеджеров-лидеров. В связи с этим вопрос именно на эту тему: какими качествами должен обладать менеджер-лидер в цифровую эпоху?

- В 2012 году было проведено исследование именно на эту тему. Мы пытались определить компетенции, которые будут наиболее актуальны для российских бизнес-лидеров в следующие пять лет. На основе полученных результатов онлайн-опроса, проведенного среди руководителей высшего звена с помощью РДВ-Медиа, были выявлены навыки, признанные наиболее важными, а именно: коммуникативные навыки и навыки построения эффективных деловых связей (с клиентами, правительственными организациями и т.д.), поддержки инноваций, управления и развития персонала. Может показаться удивительным, но в «цифровую эпоху» традиционные лидерские навыки, например такие, как построение эффективных деловых отношений, все еще рассматриваются как наиболее важные по сравнению с какими-либо техническими навыками. Абсолютно согласна с этими выводами. Мой предыдущий опыт работы в качестве директора по управлению персоналом показывает, если вышестоящий руководитель поддерживает инновации и проявляет инициативу в управлении изменениями, а также развивает компетентных сотрудников, то у него всегда будут технологии и инструменты, необходимые для достижения своих стратегических целей в бизнесе. Кстати,

уже 2017 год и пять лет прошло, полагаю, пора повторить это исследование в ближайшее время!

Ориентированы ли программы МФЮА на подготовку социально ответственных лидеров?

- По данным Transparency International за 2016 год, Россия заняла 131-е место из 176 стран в рейтинге «Уровень восприятия коррупции». С учетом этих результатов все бизнес-школы России должны включать обязательный модуль по деловой этике в свою основную учебную программу MBA. Если слушатели MBA не принимают тот факт, что они должны вести бизнес этично, то нет никакого смысла в обсуждении более широкой концепции социальной ответственности. Эта концепция предполагает, что компания не только выполняет минимальные государственные требования (охрана труда сотрудников, экология и т.д.), но и стремится улучшить эти условия для общества.

В программу бизнес-школы МФЮА действительно включен базовый модуль по деловой этике и социальной ответственности, так как мы считаем, что у нас есть возможность оказать положительное воздействие на деятельность будущих бизнес-лидеров России. Если мы сможем хотя бы в малой степени, но повлиять на снижение уровня взяточничества и коррупции, а наши выпускники будут думать о последствиях, к которым приведут их бизнес-решения в обществе (а не только о финансовой прибыли их компаний), то можно считать, что свою миссию мы выполнили!

Какие компетенции может дать образовательная программа бизнес-школы для формирования у лидеров эмоционального интеллекта, повышения их адаптивности к изменениям?

- По мнению Дэниэла Големана, выдающегося эксперта и автора более десятка книг на тему эмоционального интеллекта, правила продвижения по карьерной лестнице меняются. В настоящее время компании оценивают не только то, сколько мы знаем, какое образование и заслуги имеем, но и то, как мы ведем себя, как относимся к окружающим. Более того, по результатам недавних научных исследований в США была установлена взаимосвязь между уровнем эмоционального интеллекта менеджера и его способностью управлять изменениями в своей организации. Таким образом, развивать эмоциональный интеллект необходимо и рядовому сотруднику, и топ-менеджеру. По этой причине в рамках бизнес-школы МФЮА появились отдельные виды деятельности,

нацеленные на воспитание лидерских качеств и развитие эмоционального интеллекта, включая процесс самооценки (эмоциональный интеллект, лидерские компетенции) и встречу с экспертами для интерпретации результатов, групповой семинар по карьерному развитию, индивидуальные консультации по карьерному развитию, обратную связь по методике «360 градусов» (эмоциональный интеллект, лидерские компетенции), широкий спектр курсов и мастер-классов по личностному и профессиональному развитию (Soft Skills), программу «Наставничество». Эти мероприятия являются неотъемлемой составляющей программы MBA в бизнес-школе МФЮА. Наша команда и преподаватели нацелены на поддержание развития уровня эмоционального интеллекта студентов, так как все мы понимаем, что это необходимо для карьерного продвижения.

Какие Вы видите направления развития бизнес-школы в будущем?

- Конечно, то, что нам уже удалось сделать, – не причина останавливаться на достигнутом. Выстраивая организационную культуру, в которой нормой является непрерывное совершенствование, мы продолжаем работать с нашими преподавателями над внедрением в программы бизнес-школы новейших методик преподавания и учебных материалов. Одной из приоритетных задач бизнес-школы МФЮА является развитие блока программ дистанционного и смешанного обучения. Во всем мире эти программы в последнее время демонстрируют впечатляющий рост: по данным GMAC, больше половины вузов отметило повышенный интерес к дистанционному формату. При этом пятьдесят девять процентов вузов отмечает, что уровень подготовки поступающих на дистанционные программы также значительно вырос. Наш опыт показывает, что подготовку менеджеров в дистанционном формате можно вести с высоким качеством. Недавно прошедшие защиты аттестационных работ MBA слушателей дистанционной формы подтвердили, что их уровень несколько не ниже уровня слушателей очной формы обучения. Если смотреть чуточку дальше – мы планируем открыть программу MBA на английском языке, ориентированную на слушателей из разных стран, в том числе из развивающихся стран. Мы хотим стать конкурентоспособными на мировом рынке бизнес-образования.



ГЛАВНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

НА РЫНКЕ БИЗНЕС- ОБРАЗОВАНИЯ СЕГОДНЯ И ЗАВТРА

Чтобы реально оценить качество бизнес-образования, логично оценивать, насколько хорошо оно развивает именно востребованные, актуальные навыки и знания. Бизнес-лидеры и собственники ищут исполнителей с менталитетом ответственных собственников, умеющих мотивировать себя и стимулировать подчинённых, работать под давлением и решать одновременно несколько задач, не теряя фокуса



Михаил Юрьевич ГУЛЕЙКОВ, преподаватель Научно-исследовательского университета «Высшая школа экономики», эксперт по производственной безопасности (ранее – коуч по производственной эффективности «RLG International» (Канада), коммерческий директор ТД «Перекресток»), лучший преподаватель Института коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ по итогам 2013/14 учебного года.

Эти роли современного руководителя можно разделить на три сферы и представить в виде модели (рис. 1). Традиционно бизнес-образование готовит менеджеров – стратегическое планирование, финансовый менеджмент, проектное управление, управление по целям и множество технологий управления, при этом лидерству учат мало, считая, что эмоциональный интеллект, риторика и нейропластичность развиваются органично (то есть как бы сами собой) на базе полученных моделей и концепций. Более того, коучинговые навыки раскрытия потенциала подчинённых воспринимаются как нечто модное, но в наших реалиях преждевременное. Тем временем заказчики хотят получить опыт и систематизированные знания, которые можно «пощупать», измерить в количестве навыков и технологий.



Рис. 1. Три роли современного руководителя

Качественное обучение руководителя основано на развитии всех трёх составляющих в рамках активных методов, сочетающих разбор кейсов на семинарах, групповую работу над

актуальными проблемами и тренинговые активности. Бизнес-образование в вузах обещает системные знания, бизнес-тренинги дают социальные и лидерские навыки (*soft skills*¹), с опытом приходит мастерство, но в производственных компаниях, в продажах и услугах востребованы работники, умеющие взять на себя ответственность, получить результат «вопреки» и потом ещё «продать» свой проект внутри организации. Речь идет об умении мотивировать, коммуницировать и решать проблемы. Но где обучат мистера Вульфа – человека, который «решает проблемы»²?

Много лет назад в средней школе мы всем классом делали лабораторную работу по физике. Мы «проходили» магниты. Предстояло провести эксперимент, продемонстрировать свойства магнитов и описать свои наблюдения в тетради: южный полюс – северный полюс, притягивание – отталкивание. Общее знание темы подкреплялось пониманием ожидаемых выводов «лабораторки», описанных в главе учебника о магнитах. Оставалось лишь аккуратно воспроизвести ход эксперимента. После обычной суеты и подгонки под ответ класс сдал тетради и на время забыл о выполненном задании. Каково же было изумление, когда мы получили назад проверенные тетради с перечёркнутыми красным ответами. Всё было неправильно. Почти все ученики получили двойки, включая и автора этих строк. Лишь несколько отличников удостоились тройки, и то лишь потому, что так и не смогли вывести «правильный» ответ и оставили описание эксперимента без вывода.

В чём же дело? Оказывается, наш прекрасный учитель физики купил бракованные магниты с перепутанными цветами – полюсами и сознательно ввёл нас в заблуждение относительно правил игры. В советской школе не было места сомнениям и плюрализму мнений, на каждый вопрос всегда был один официально одобренный учебником и учителем ответ. Но в тот день учебник и реальность оказались буквально на противоположных полюсах. Сильнейший жизненный урок! Можно добавить, что те двойки не пошли в журнал, поэтому практически всё занятие можно назвать тренингом.

Прошло много лет, но я часто вспоминаю ту лабораторную работу, которая всего за 45 минут драматически изменила мое понимание многомерности жизненных обстоятельств. Это был урок моделирования ситуации не «как в классе», а «как в жизни». Риски могут реализоваться самые неожиданные, проверять прихо-

дится все параметры, оценивать необходимо приемлемый допуск надёжности ресурсов. Вот такие навыки востребованы бизнесом. А какие ещё?

Обратимся к практике образования. Уж сколько раз твердили миру, что со слов усваивается лишь небольшая часть информации. Разбор чужих кейсов тренирует навыки, но не всегда в достаточной степени. Для собственных решений этого бывает мало. Можно ли действительно дать конечному получателю бизнес-образования нечто большее, чем рассказ о технологиях менеджмента? Приведем несколько примеров.

Курс для топ-менеджеров самой прибыльной³ российской нефтяной компании (корпоративный формат «Executive Education»). Все руководители готовы делегировать принятие решений, делиться информацией, открывать каналы коммуникаций по вертикали: «Всё понятно, именно так мы и работаем». Так ли? Моделируем ситуацию коммуникации между тремя уровнями подчинения. Назовём это «активностью». Пять добровольцев садятся в центре аудитории и на глазах у группы передают друг другу бумажки с заданиями согласно условиям задачи. Мы называем это «T-shape» упражнением. По итогам проводим общее обсуждение. В результате оказывается, что даже после успешного выполнения задания и получения условного бонуса представители «полевого» уровня так и не поняли задачу! Картинка происходящего не каскадируется достаточно сверху вниз, в результате третий («полевой») уровень управленцев, оказавшись в аврале, шлёт на верхний уровень всё, что есть, не вдаваясь в смысл запросов и не понимая желаемого результата. Быстренько выслали и расслабились. Соответственно и вовлечённость ниже среднего. Похоже на реальность? «Абсолютно как в жизни!» – таково мнение этой группы и десятков других, где мы проводили эту «активность». Очевидно, что делегирование работает в жизни примерно так же, как и в модели. Да и делегированием назвать происходящее сложно. Это стало открытием для большинства аудитории. Хватило часа – управленческий урок надолго. Сразу после «активности» генеральные директора и начальники департаментов начинают по-иному оценивать свои навыки коммуникаций и формулируют собственный запрос на изменения. Этот элемент бизнес-образования можно назвать самодиагностикой управленческого стиля.

¹ К «soft skills» относятся такие навыки, как критическое мышление и умение работать в коллективе, а также такие черты личности, как инициативность, любознательность и настойчивость.

² Мистер Вульф – персонаж из кинофильма «Криминальное чтиво» (США, 1994), олицетворяющий в бизнес-среде умение решать самые сложные и стрессовые задачи «под ключ».

³ Данные на период проведения обучения (2014 год).

Канадская консалтинговая компания проводит недельный курс по эффективности операционной деятельности – планирование работ на проекте с большим количеством параметров, участников и подрядчиков. Идёт разбор технологической работы в команде и проектного управления. Как применить на практике теоретические модели? Участники делятся на команды, получают задание с длинным списком позиций и отправляются в ближайший гипермаркет. Время пошло. Задание – сделать шопинг по списку с учётом трёх параметров: максимальный учёт спецификации заказа, минимальная цена и лучшее время выполнения. Самое важное происходит в начале, когда случайно собранные команды участников занимаются планированием. Уже потом, на разборе, выясняется, что командами были выбраны различные тактики оптимизации с разным распределением ролей. По сути, эффективность в большей степени определяется именно на стадии планирования, когда никто не знает ни схемы торгового зала, ни способностей отдельных членов команды. Всю «активность» участники выполняют настолько эффективно, насколько они привыкли решать задачи – в быту и на работе, в привычных и новых командах. Наконец, завершаем гонку, оплываем и сравниваем – время, совпадение с заказом и цену. Детально разбираем «Что удалось хорошо?» и «Как можно было сделать лучше?». Скидки за количество, консультации торгового персонала, интерпретация позиций задания, коммуникации членов команды внутри огромного зала, учёт зонирования, количество тележек и маршруты передвижения, умение вовремя остановиться – всё влияет на эффективность. Но главное – испытанная участниками модель вовлечения и коммуникаций на стадии планирования абсолютно применима и для крупных проектов. Инструменты повышения эффективности стали ближе и понятнее, появился личный запрос на изучение. Этот элемент бизнес-образования можно назвать «урок планирования вживую».

В рамках курса «Организационное поведение» по программе MBA «Фармацевтический менеджмент» слушатели изучают психологические аспекты поведения людей в эффективных организациях. Участники делятся на две команды и получают задание представить доказательства и аргументы в пользу определенного тезиса. При этом обе команды доказывают противоположные точки зрения. Во втором раунде команды меняются, и слушателям предлагается с не меньшим энтузиазмом доказать противоположную точку зрения. Поверьте, перестроиться не так просто, но реально и полезно. Так мы изучаем «изнутри» фундаментальную

ошибку атрибуции, тренируем нейропластичность и искусство риторики.

Начинается курс «Основы управления маркетингом» программы MBA. Большинство слушателей – будущие топ-менеджеры, некоторые – собственники и все – потенциальные заказчики маркетинговых услуг. Разбираем пять сил Портера, позиционирование, цикл покупки в B2B... Как погрузить слушателей в реальный бизнес, подготовить к диалогу с провайдерами маркетинговых услуг? Разбираем кейс – выбор агентства из трёх претендентов для проведения маркетинговой кампании. Совершенно реальный случай из практики преподавателя. Слушатели MBA выбирают критерии для факторного анализа, моделируют задания для этапов тендера. Интересно, что на протяжении ряда лет разные слушатели упорно концентрируются на таких требованиях, как креативность, профессионализм и бюджет, то есть на более видимых факторах, условно – на «фронт-офисе» провайдера, совершенно забывая о возможностях потенциального подрядчика по обеспечению своевременного документооборота, то есть о «бэк-офисе», что (из опыта) является системообразующим элементом клиентоориентированности. На рынке, к сожалению, гораздо легче купить идею, чем её воплощение «под ключ». Раскладывая по весам составляющие успешного проекта во второй части кейса, слушатели теперь уверенно ставят клиентоориентированность в топ списка своих личных приоритетов. В бизнесе важен навык оценки партнёров на ранней стадии. Работа над таким кейсом даёт понимание разницы между темами «Основы маркетинга» и «Основы управления маркетингом». В реальной жизни мы от имени заказчика приняли решение купить услуги не одного, а двух агентств, участвовавших в тендере. Неожиданное усложнение, не так ли? Этот элемент бизнес-образования можно назвать «мастер-класс по управлению».

Во всех четырёх примерах есть общее. Это личный опыт инсайта обучаемого – озарения, проникновения в суть ситуации, темы, модели. Тот самый инсайт, давно описанный в известной мудрости: «Расскажи мне – и я буду помнить в течение часа, покажи мне – и я запомню на весь день, дай мне сделать самому – и я запомню это на всю жизнь».

Следует напомнить, что очередная революция в информационных и других технологиях (то, что в XX веке называли НТР), о которой так много писали, уже произошла на наших глазах. Не происходит, а произошла. Объём и скорость информации удваиваются, утраиваются, и привычные методы обработки и реагирова-

ни не справляются. Сегодняшний год – это как раньше пять, семь, десять лет. В мире конкурируют не только товары и услуги, но и системы управления.

Несколько лет назад в самом начале проекта «Сколково» мы с командой Р.Варданяна обсуждали идеальный формат бизнес-образования, а именно – вопросы связи теории с практикой, реальностью. Уже тогда эта задача ставилась как главнейшее конкурентное преимущество. Обсуждали мастер-классы, стажировки, работу над бизнес-кейсами и реальными бизнес-задачами. Но только бизнес-тренеры тогда были знакомы с форматом активности – моделированием ситуаций с возможностью прочувствовать проблему и варианты решений на персональном эмоционально-кинестетическом уровне. С тех пор многие наши бизнес-школы качественно продвинулись, но требуемая «практичность» не стала пока повсеместным стандартом программ MBA и даже EMBA.

В хороших бизнес-школах (уровня Ivy League¹) с первого семестра студенты решают кейсы из реального бизнеса, у которых неизвестен правильный ответ, но их результаты ожидают в коммерческих компаниях, а правильность решений проверяется «по-взрослому».

Сегодня основам коммуникаций, коллаборационизму и «out of box» мышлению начинают учить еще в средней школе. Например, даже в обычной школе в Британии с первого года преподают драму, но учат не столько системе Чехова, сколько навыкам самопрезентации. Датские школы перестали ставить оценки ученикам младших классов, поскольку нацелены на развитие личности, «soft skills», обеспечение условий для приобретения опыта, развития инициативности и уверенности в себе. Инновационная модель среднего образования в финских школах предполагает с 2020 года изучение специализированных видов деятельности (например, курс «Услуги кафетерия», включающий элементы математики, иностранные языки, коммуникативные навыки) вместо обучения, ориентированного на отдельные предметы. Можно утверждать, что поколение Z² учат не отвечать на вопросы, но задавать их! Именно умение задавать правильные вопросы в условиях постоянных изменений отличает сильного руководителя. В хороших частных школах Москвы и Санкт-Петербурга на работу

нанимают не педагогов, но учёных по профильным предметам, которые сами увлечены действительно современной проблематикой в своих областях. Постоянные проекты в разных составах, выступления перед классом, умение отстаивать разные точки зрения и управлять временем, приходиться к согласию в командах и продавать свои идеи – именно такие навыки востребованы заказчиками бизнес-образования.

Основа российского бизнес-образования – программы MBA по-прежнему предлагают классические курсы, причём зачастую в одних и тех же командах слушателей на разных предметах. Не в этом ли, кстати, состоит одна из причин, почему в руководстве европейских и американских компаний так мало наших соотечественников? Возможно, многое объясняет молодость отечественного образования вообще – большинство российских университетов основаны перед самой революцией и даже позже, а бизнес-образование широко началось только с 90-х годов прошлого столетия, хотя менеджмент как профессия в нашей стране стал востребован уже с конца 20-х годов. При этом два из восьми университетов американской Ivy League открылись раньше основания города Петербурга (1703), а первая в мире школа бизнеса (Уортон³) начала готовить управленцев в далёком 1881 году – год убийства Александра II и разрешения свободного въезда/выезда из Российской империи. Сегодня в области бизнес-образования нарастает конкуренция, и набор знаний по бизнес-дисциплинам не учит управлению как таковому. Эти знания и навыки часто выражаются в модели выдающегося менеджера-одиночки. Но лучшие бизнес-школы определяются по способности тренировать слушателей принимать решения, обрабатывая информацию и привлекая к участию тех, кто дополняет их стиль управления, при этом разрешая конфликты и учитывая стадии жизненных циклов сотрудников, компании, отрасли.

В начале каждого нового курса MBA мы снимаем ожидания слушателей и формулируем для них свои задачи как преподавателя. Одна из трёх задач и при этом главная – развитие когнитивных навыков, то есть способности воспринимать знания и информацию в виде чужого опыта и перерабатывать их. Для этого мы разбираем примеры и решаем кейсы из разных

¹ Лига плюща (Ivy League) – ассоциация восьми частных университетов США: Гарварда (Harvard), Принстона (Princeton), Йеля (Yale), Брауна (Brown), Колумбии (Columbia), Корнелла (Cornell), Дартмута (Dartmouth) и Пенсильвании (Pennsylvania). Считается, что Лига плюща – эталон престижности высшего образования, а университеты Лиги отличаются высоким качеством образования.

² Generation Z (также известное как Net Generation и Internet Generation) – термин, применяемый для поколения людей, родившихся примерно между началом девяностых и серединой нулевых. То, что предыдущие поколения называли «новыми технологиями» или «технологиями будущего», для поколения Z уже настоящее.

³ Первая хронологически и все эти годы одна из первых по качеству бизнес-школ – третье место в мире в 2015 году среди программ MBA по версии «Financial Times» (рейтинг FT Global MBA Ranking 2015).

сфер бизнеса. В качестве иллюстрации напомним, что в своё время великие управленцы Г.Форд и С.Уолтон ничего не изобретали, они лишь творчески внедрили чужие инновации для развития своих компаний. Примеры этих и многих других титанов бизнеса прекрасно иллюстрируют три сегодня широко признанные роли современного руководителя – Менеджер, Лидер и Коуч. Практики давно пришли к выводу, что идеального руководителя не бывает, взять негде, но можно сформировать идеальное руководство организации. В топ-руководстве должны быть по возможности равно представлены все эти три роли. Практику дополнения руководителя соответствующими заместителями применяли для управления крупными предприятиями ещё в СССР. Для закрепления чужого опыта, для осознания своего, а также для развития эмоционального интеллекта применяются групповые «активности».

Моделирование выбора, принятия решений в условиях неопределённости требует большего, чем механическая комбинация тренингового формата с семинаром. В основе обучения взрослых лежат тренинговые «активности», вокруг которых строится вся программа обучения¹. Тренинговых «активностей» много – от технологий фасилитации типа «Мирового кафе» (World Cafе) и «Рыбьего скелета» через башни «Дженга» (Jenga) до игрового моделирования типа «Lego Serious Play» (отдельная тема геймификации процесса образования не является предметом данной статьи), однако базовых методик, пригодных в качестве «активностей», не так много, и придумать новые довольно непросто.

Очевидно, что бизнес-образование даёт больше, чем развитие «soft skills» и умение решать проблемы. Признаем, что совершенно уместно использовать достижения социальной психологии и нейронауки для формирования бизнес-мышления у работника. Эмпирически доказано, что переформатирование мышления происходит за период в среднем от семи месяцев². Такое время необходимо для физического создания новых нейронных путей в головном мозге человека. Через индивидуальные изменения на уровне «агентов изменений» меняется культура в организации, что в свою очередь формирует модель управления – главное конкурентное преимущество организаций XXI века. Если упрощённо принять корпоративную культуру как подход к решению проблем, то трансформация культуры есть производное

от двух факторов – это правильно сформулированная задача и время.

Таким образом, способность трансформации модели управления через изменение работника становится главным конкурентным преимуществом на рынке бизнес-образования. Сегодняшние образовательные программы не дадут эффекта для работодателя без совмещения с тренингом навыков.

Литература

1. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – 2014.
2. Виноградова Е. С прицелом на будущее // Как потратить // Ведомости (Приложение). – 2016. – № 2 (32).
3. Греф Г. Выступление на Встрече лидеров, 15 марта 2016 года.
4. Роль руководителя в формировании культуры охраны труда // Отчёт OGP № 452, 2013.



¹ Автор базируется на собственном опыте работы в сегменте «Обучение и консалтинг» (Consulting & Training) в компаниях «Randy Smith Training Solutions» (США), EDN (Австралия), «Moody Intl» (Великобритания), «RLG Intl» (Канада) и «Тренинг-Бутик» (РФ) на рынках СНГ, России и Ближнего Востока в 2009 – 2015 годах.

² Эмпирические данные автора, полученные на долгосрочных проектах повышения операционной эффективности и внедрения Системы бережливого производства (Lean).

С.П.Мясоедов
Э.Г.Мартиросян
А.А.Сергеева

АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ В КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ В КОНТЕКСТЕ МОДЕЛИ ХОФСТЕДЕ

Понимание культурной специфики организационного поведения в международном контексте позволяет управленцам принимать решения в отношении выбора технологий мотивации работников организаций – как коммерческого сектора, так и государственной службы. Исследователь Г.Хофстеде определил культуру как «*коллективное программирование ума, отличающее членов одной группы от другой*». Модель оценки кросс-культурных аспектов поведения работников дает управленцам инструментарий формирования стратегий мотивации и принятия решений. Процесс управления мотивацией в мультинациональном коллективе предполагает позиционирование сотрудника в международной компании в соответствии с его интересами, а не только с потребностями транснациональной экспансии, формирование благоприятной и доверительной организационной среды, информирование сотрудника о стратегических намерениях организации и собственных карьерных перспективах. Тем самым достигается активизация профессиональных и коммуникативных навыков работников, определяемая синергическим эффектом межкультурного взаимодействия.

Расширение границ функционирования организации и выход ее на мировой рынок требует перестройки всей системы управления с учетом особенностей национальных и региональных культур, а также стандартов ведения бизнеса в странах пребывания. На передний план проблем внутрифирменного управления многонациональных корпораций выдвигается умение руководителей всех уровней формировать интернациональный трудовой коллектив и гибко мотивировать сотрудников организации, используя для этого различные методы.

Рассматриваемая тема в равной степени важна в мотивировании как работников коммерческого сектора, так и государственных служащих, ведь разница форм собственности не влияет на фундаментальные национальные характеристики, акцент на которые делается в данной статье. Менеджмент

Сергей Павлович МЯСОЕДОВ, доктор социологических наук, профессор, президент Российской ассоциации бизнес-образования, проректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, декан Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ

Эмиль Георгиевич МАРТИРОСЯН, кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнеса и управленческой стратегии Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ

Анастасия Александровна СЕРГЕЕВА, аспирант кафедры общего и стратегического менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

на стыке деловых культур [1] представляет собой серьезный вызов для управленцев как в бизнесе, так и на государственной службе.

Задачей всех организаций, в том числе международных, является мотивирование своих работников к сокращению расходов, разработке новой продукции, пониманию качества продукции и значительному улучшению обслуживания потребителей. *«Задача кросс-культурного менеджмента – обучить, проконсультировать, пояснить и передать людям схемы поведения, которые помогут им лучше понимать чужую культуру»* [3, с. 82].

В разных культурах основанные на потребностях модели побуждения различаются и имеют свои особенности. Национальный управленческий стереотип отражает управленческую традицию данного народа, одну из самых устойчивых, и предопределяет управленческий образ мышления управленцев, манеру руководства, методы организации деятельности персонала (систему мотивации, процедуры контроля, подход к планированию и т.д.).

Для повышения эффективности работы персонала используются различные методы управления и воздействия, мотивация, как материальная, так и нематериальная. Порой прибегают и к методам, имеющим обратный, демотивирующий эффект (например, в условиях диктаторских отношений между начальником и подчиненным) [2]. Уместность и эффективность тех или иных методов определяется в том числе и культурными особенностями.

Один из самых известных подходов для анализа межстрановых культурных различий разработал Г.Хофстеде [4]. Теория Хофстеде позволяет более глубоко проанализировать причины различий, существующих между содержательными моделями мотивации в различных культурах. Среди общих потребностей, которые являются предметом изучения в большинстве теорий мотивации, можно выделить потребность в обеспечении собственной безопасности, потребность в участии в системе социальных отношений, а также потребности в наличии возможностей для профессионального роста и самореализации. Соотношение этих интересов с четырьмя факторами модели Хофстеде (индивидуализм/коллективизм, отношение к власти, отношение к неопределенности и ориентация на достижение цели) позволяет судить о различиях между мотивационными процессами в разных культурах.

Стимулирование поведения руководящего персонала и рядовых работников компаний в странах, для которых характерен индивидуализм, можно в значительной мере объяснить инди-

видуальной необходимостью личного вознаграждения. Возможность проявить персональную компетентность и получить за это признание и вознаграждение для некоторых людей может иметь большое значение. Примером таких стран служат США и страны Западной Европы. Тем не менее мотивация представителей культур коллективизма в большей степени зависит от потребностей и наград внутри групп. На практике представители данных культур могут ощутить дискомфорт при получении вознаграждения отдельно от других членов группы, в которой они работают.

Вероятность возникновения конфликтных ситуаций значительно возрастает в случае, когда механизмы мотивации работников в международных компаниях противоречат их культурным установкам. Американские руководители, работающие в японских многонациональных корпорациях, сталкиваются с трудностями использования систем оплаты труда работников в зависимости от стажа работы и производительности групп. В подобной ситуации оказались сотрудники автомобилестроительных предприятий штата Мичиган, которые сопротивлялись попыткам руководства компании Mazda принудить их «добровольно» носить бейсбольные кепки с надписью «Mazda» в качестве атрибута рабочей формы.

В Китае одним из существенных принципов взаимоотношений является «гуаньси». Согласно этому принципу неформальные договоренности превалируют над буквой закона, в отличие, например, от европейских стран. Руководители лояльно относятся к уходам с работы «пораньше», пропускам пары дней из-за возникшей вдруг простуды (конечно, без оформления больничного) – потому что придерживаются «гуаньси». Благодаря этому принципу ни сотрудники, ни работодатели не придают большого значения трудовому кодексу и не доводят споры до открытого конфликта. В этом проявляется черта коллективизма в Китае, сотрудники компании действуют в интересах группы.

Есть культуры, для которых характерен высокий уровень уважения к власти. Представители таких культур признают право высшего руководства направлять их действия только лишь на основании организационной легитимности с их статусом. Подобное уважение к власти приводит к тому, что основным методом мотивации таких людей может стать возможность признания и одобрения их действий со стороны руководства. Это означает, что люди, поведению которых свойственно уважение к власти, с готовностью и безоговорочно следуют указаниям руководства и выполняют их прика-

зы. Напротив, люди, терпимые к власти, не придают слишком большого значения легитимности высших должностных лиц. Таким образом, их мотивация может быть вызвана скорее возможностью повышения оплаты труда и продвижения по службе, чем одобрением со стороны руководства.

Действия руководства и работников, представляющих культуры, обладающих высокой степенью неприятия неопределенности, могут быть в ощутимой мере мотивированы возможностью гарантированного карьерного роста или повышения стабильности занятости. Попытки снизить уровень этих гарантий или стабильности могут не увенчаться успехом. И напротив, действия представителей культур с принятием неопределенности менее обусловлены необходимостью гарантии занятости. Такие люди меньше склонны к поиску стабильной работы с гарантиями занятости. Их мотивация в основном связана с изменением существующих и постановкой новых задач, которые открывают благоприятные возможности для личного профессионального роста и развития. Например, недавние исследования групп американских и немецких рабочих показали различия в их отношении к нарушениям и значимости места работы. Было отмечено, что обеспечение занятости и сокращенный рабочий день представляют гораздо большую ценность для немецких рабочих, чем для американских. Заработок, возможность продвижения по службе и существенность выполняемой работы заметно больше признаются рабочими в США, чем в Германии.

Наконец, следует обратить внимание на то, что поведение представителей культур, особенностью которых является активное целевое поведение, формируется под влиянием таких мотивирующих факторов, как деньги и иные формы материального вознаграждения. Такие люди руководствуются в своих действиях в основном собственным восприятием вероятности получения максимальной материальной выгоды от выбранной модели поведения и не предрасположены к компенсации в виде комфорта и личного удовлетворения.

Мотивация представителей культур пассивного целевого поведения в более значительной мере связана с потребностями и наградами, направленными на повышение качества их жизни и меньше направлена на выбор моделей поведения, ориентированных на получение максимальной материальной выгоды. Например, шведские компании предоставляют своим работникам отпуска и дополнительные льготы, а многие компании в Китае, где ставки заработной платы довольно низки в сравнении

с мировыми стандартами, обеспечивают своих работников жильем, медицинским обслуживанием и другими услугами инфраструктуры.

Таким образом, пришедшая на смену политике изоляции политика открытости и в экономических, и в культурных аспектах, взаимодействие с иностранными партнерами и коллегами обуславливают актуальность и важность проработки кросс-культурной специфики ведения хозяйствования как коммерческого предприятия, так и государственного учреждения. Новые условия деятельности требуют новых знаний, подходов и навыков [5]. Для роста эффективности работы организации необходимо совершенствовать различные виды мотивации труда, при этом система мотивации, оценки и корпоративного развития должна включать параметры, учитывающие национально-культурную специфику.

Теория менеджмента признает национальную культуру значимым фактором, который во многом определяет специфику организационного поведения и развития, характер коммуникаций, стиль принятия решений, роль менеджера и специфику мотивации работников. Кросс-культурные отличия задают контекст для управления мотивацией работников транснациональных компаний. Модель оценки кросс-культурных аспектов поведения работников дает управленцам инструментарий формирования стратегий мотивации и принятия решений для максимизации синергического эффекта межкультурного взаимодействия.

Литература

1. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М.: Дело, 2003.
2. Myasoedov S., et al. Управление мультикультурной средой в транснациональных корпорациях (Managing a Multicultural Environment in Transnational Corporations). – Available at SSRN 2772479, 2016.
3. Холден Н.Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. проф. Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
4. Хофстеде Г. Измерения национальных культур в пятидесяти странах и трёх регионах. – 1983.
5. Пивоваров С.Э. Международный менеджмент: По специальности «Менеджмент». – СПб.: Питер, 2008.

СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

«Предвидеть»
нынешний
экономический
кризис
российским

компаниям не удастся. Дно кризиса, достижение которого Минэкономразвития объявляло почти каждый месяц, оказалось более глубоким, чем предполагалось. Эксперты почти единогласно сходятся во мнении, что неблагоприятная ситуация в экономике продлится несколько ближайших лет, при этом пока даже не очень понятны драйверы роста



Игорь Васильевич ПОПОВКИН, кандидат физико-математических наук, доцент, факультет бизнеса и менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Экономический кризис создал для российских компаний существенные проблемы. Во-первых, произошло падение платежеспособного спроса и связанное с этим падение продаж. Во-вторых, выросла ставка рефинансирования, заемные средства стали дорогими и для большинства компаний недоступными. В-третьих (и это, на наш взгляд, наибольшая проблема), нарастает неопределенность относительно будущего, непонимание того, как будут развиваться события в экономике при выходе из кризиса.

Сегодняшнее состояние экономики диктует компаниям единственно правильное поведение – «опора на собственные силы», то есть максимальное снижение издержек, чтобы поддержать падающую маржу. Для этого необходимо осуществлять наиболее доходную деятельность и избавляться от всего лишнего. Например, оставлять только основной бизнес, поскольку он, как правило, является наиболее эффективным, замораживать начатые проекты, сокращать персонал и т.д. Однако существует опасность, что в погоне за снижением издержек можно ликвидировать то, что впоследствии могло бы стать основой развития компании, конкурентным преимуществом в новой экономической ситуации. Следовательно, необходимость всевозможных «урезаний» надо оценивать не столько с позиции сегодняшнего дня, сколько с позиции «будущего», в свете стратегии, которую будет осуществлять компания в новых условиях. Таким образом, чтобы преодолеть кризис и успешно развиваться по его завершении, компании уже сегодня надо понимать, какую стратегию она осуществляет.

Разработка стратегии всегда связана с «видением» компании, то есть с пониманием того, какой компания должна быть в определенной стратегической перспективе, чтобы иметь конкурентные преимущества. «Видение» всегда связано с неопределенностью: мы не знаем, каким будет будущее и, следовательно, не можем точно определить «видение» компании в этом будущем. В условиях кризиса неопределенность будущего существенно возрастает.

В современном стратегическом менеджменте существует два принципиально разных подхода в управлении неопределенностью: *прогнозирование* (foresight) и так называемое *сценарное планирование*, или *планирование сценариев* (scenario planning). При прогнозировании широко используется метод Делфи [5]. Этот метод связан с достижением консенсуса между экспертами посредством итерационного процесса, что позволяет избавиться от неопределенности и прийти к пониманию единственной, наиболее вероятной версии будущего. Прогнозирование дает наилучшие результаты в областях демографии и технологии, где прослеживаются тренды развития.

В отличие от прогнозирования, сценарное планирование не дает единственного варианта развития будущего, а имеет дело с различными его версиями. Майкл Портер определил сценарии следующим образом [1]: *«Внутреннее непротиворечивое представление о том, каким может оказаться будущее, – не прогноз, а один из вариантов будущих последствий»*. Сценарное планирование не пытается оценивать вероятность реализации того или иного сценария, предлагая относиться ко всем сценариям одинаково и не рассматривать одни из них как наиболее возможный. Цель сценарного планирования состоит не в предсказании будущего (это практически нереально), а в подготовке компании к разным вариантам развития будущего («что, если...»). В этом смысле сценарное планирование применимо в условиях большей неопределенности, чем прогнозирование.

Методология сценарного планирования

В настоящее время нет общепринятой методологии сценарного планирования. Существует несколько методов, разработанных и используемых на практике различными консалтинговыми компаниями [2]. Впервые этот инструмент применительно к бизнесу использовал Пьер Вака в начале 70-х годов прошлого столетия в компании «Shell». Впоследствии один из бывших сотрудников «Shell» Питер Шварц, взяв в качестве модели работу Пьера Вака [3], разработал методику для созданной им консалтин-

говой компании «Global Business Network» (GBN). Приведенная ниже методика основана на подходе П.Шварца [4].

1. Целевой вопрос

Перед началом разработки сценариев необходимо сразу определиться, ответ на какой вопрос хотелось бы получить по его завершении. При разработке сценариев имеет смысл действовать по принципу «изнутри наружу», а не по принципу «снаружи внутрь», то есть следует начинать с какой-либо конкретной проблемы и постепенно двигаться в сторону внешней среды. Лучше всего начинать с важных решений, которые предстоит принять компании в стратегической перспективе (например, следует ли строить новый завод, стоит ли начинать деятельность на новых рынках и т.д.). Для разработки целевого вопроса имеет смысл создать смешанную группу, в которую войдут собственники, топ-менеджеры, внутренние и внешние эксперты. Окончательное решение по формулировке целевого вопроса принимает высшее руководство компании.

2. Исследования

Следующим этапом сценарного планирования является проведение исследований внешней среды. Постоянно действующая проектная команда, которую следует сформировать на этом этапе, должна собрать общую информацию об объекте, указанном в целевом вопросе. Информация должна охватывать внешние факторы, которые оказывают существенное влияние. Эти факторы могут представлять собой как силы торможения, так и движущие силы.

Исследования не могут быть ограничены отраслью, в которой действует компания. Необходимо учитывать влияние на отрасль экономики, политики и т.д. Как правило, ключевую группу факторов обозначают аббревиатурой STEEPLED (социология, технологии, экономика, этика, политика, право, образование, демография). Источниками информации служат данные органов статистики, маркетинговые отчеты, аналитические статьи и т.д.

После обработки полученной информации наступает вторая стадия проведения исследований – интервью с топ-менеджерами, профильными руководителями, специалистами, внешними экспертами с целью определить их мнение относительно будущего целевого вопроса, факторов стабильности и факторов изменений. Как правило, после обработки данных на определенной стадии исследований возникает необходимость проведения дополнительной работы для уточнения ряда вопросов. При этом процесс исследования суще-

ственно упрощается, если компания регулярно осуществляет мониторинг внешней среды и имеет «библиотеку» внешних факторов.

3. Ключевые внешние факторы

Имеет смысл все факторы внешней среды разделять на *факторы стабильности* (их можно назвать силами торможения) и *факторы изменений* (движущие силы), которые состоят из *детерминированных факторов изменений* и *неопределенных факторов изменений* [6].

К факторам стабильности относятся фундаментальные стереотипы и традиции общества. Детерминированными факторами неопределенности можно назвать долгосрочные тренды (рост населения Земли, снижение запасов углеводородов и т.д.). Неопределенные факторы характеризуются тем, что мы их знать не можем, но можем предполагать различные варианты развития событий. Каким будет миропорядок через 15 лет? Будет ли рост мировой экономики или стагнация? Как будет происходить замещение углеводородов другими источниками энергии?

Результатом предыдущего этапа стала информация о том, какие факторы стабильности и изменений могут влиять на объект целевого вопроса. Для дальнейшей сценарной разработки из факторов изменений оставляют только самые значимые и классифицируют их по степени влияния на объект сценариев. Затем факторы изменений разбиваются на группы с точки зрения неопределенности их поведения. В

результате создается матрица «влияние – неопределенность» (рис. 1).

Из сил торможения в дальнейшем рассмотрении остаются только те, которые в наибольшей степени препятствуют значимым движущим силам.

4. Выбор логики сценариев

На данном этапе необходимо, опираясь на понимание целевого сценарного объекта и ключевых факторов влияния, сформулировать несколько достаточно отличных друг от друга сценариев будущего. Мнения экспертов относительно того, сколько должно быть сценариев, расходятся. Наиболее популярная точка зрения – сценариев должно быть *четыре*. Ситуация, когда сценариев *три*, приводит к тому, что менеджеры подсознательно полагают, что один сценарий должен быть «хорошим» (оптимистичным), второй – «плохим» (пессимистичным) и третий – «нейтральным». Для сценарного планирования такой подход принципиально неверен, так как заранее навязывает возможные варианты будущего.

Для получения четырех сценариев необходимо выбрать два наиболее важных неопределенных фактора изменений. Для каждого фактора определяют полярные состояния. Например: «рост» – «спад», «прогресс» – «застой», «открытость» – «изоляция», «интеграция» – «обособленность» и т.д. Таким образом, можно задать оси координат для каждого фактора и получить двумерное пространство или матрицу 2×2 (рис. 2).



Рис. 1. Матрица «влияние – неопределенность»

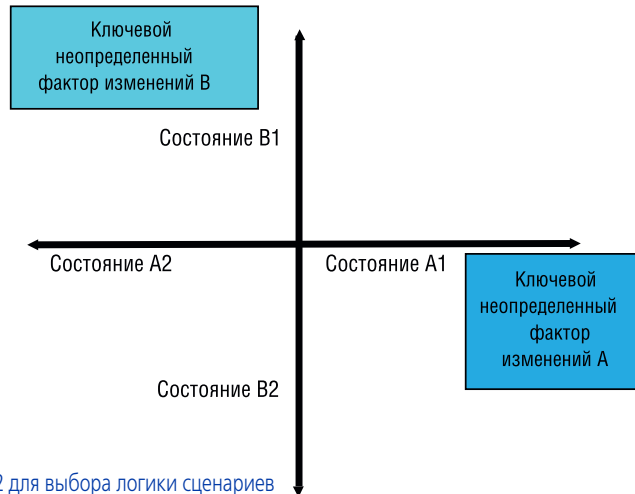


Рис. 2. Матрица 2*2 для выбора логики сценариев

Эта матрица дает четыре сочетания состояний: А1 + В1, А1 + В2, А2 + В1 и А2 + В2. Именно эти пары становятся основой сценарных идей. Для удобства их можно обозначить рабочими названиями. Подобный пример приводится на рис. 3.

Если попытаться увеличить число базовых сценариев, взяв, например, три неопределенных фактора (матрица 2*2*2), получим восемь сценарных идей. Однако это существенно затрудняет процесс детальной проработки сценариев, делая их более расплывчатыми.

Учет большего числа факторов изменений можно осуществить, отказавшись от двух готовых внешних факторов и заменив их двумя комбинированными факторами, разработанными самостоятельно на основе ряда факторов, полученных на предыдущем этапе проекта. (Пример приводится в Приложении 1. С другими подходами для определения логики сценариев можно ознакомиться в работе В.А.Агафонова «Анализ стратегий и разработка комплексных программ» [6].)

5. Конкретизация и детализация сценариев

Важнейшие силы изменений определяют логику, которая является основой различий между сценариями. Конкретизация и детализация вариантов сценариев осуществляется путем возврата к важнейшим факторам и тенденциям, определенным на втором и третьем этапах сценарного процесса. Каждому из важнейших факторов необходимо уделить внимание в любом сценарии. Какими бы не были методы разработки сценарных идей, следует учитывать детерминированные движущие силы (тренды) и силы торможения. Будущее определяется не только факторами перемен, но и факторами торможения.

Процесс детализации заканчивается, когда удастся соединить между собой все детали в форме некоторого повествования в стиле описания будущего мира, его мироустройства, бизнес-моделей, рыночных характеристик и т.д. Это должны быть не просто наборы тезисов, а целостные истории будущего. Необходимо постоянно контролировать воз-

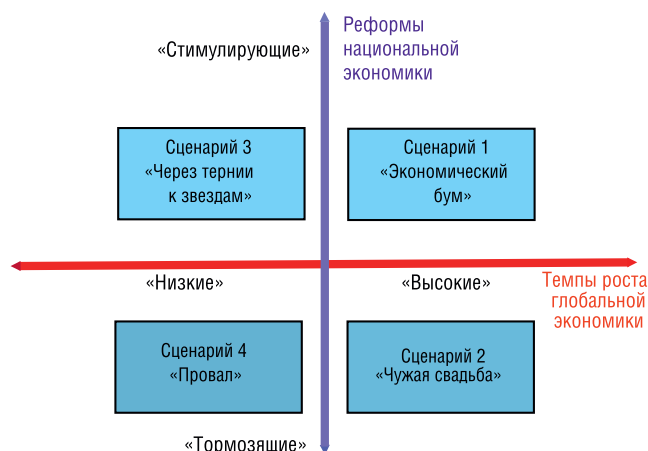


Рис. 3. Пример матрицы 2*2 для определения сценарных идей

возможность появления внутренних нестыковок, отслеживать *внутреннюю логику сценария*.

6. Выбор ведущих индикаторов и указателей

Для компаний важно как можно быстрее узнать, какой из сценариев оказывается наиболее близким к реальному развитию событий в мире. Поэтому, когда конкретизированы и окончательно сформулированы варианты сценариев, следует заняться определением нескольких индикаторов, которые позволят отслеживать связь реальных событий с началом реализации того или иного сценария. Компания, которая знает, какое будущее ожидает ее отрасль и быстрее других начинает на это реагировать, получит существенное конкурентное преимущество.

Разработка стратегии на основе сценариев

Существуют несколько подходов стратегического управления компанией на основе сценарного планирования. Самый на первый взгляд простой и часто встречающийся в бизнесе подход – вообще отказаться от стратегического плана. Поскольку есть много вариантов развития будущего, необходимо организовать постоянный мониторинг внешней среды, который позволит определить, какой сценарий начинает реализовываться и действовать ситуативно. По сути это означает полное отсутствие стратегии со всеми вытекающими последствиями. Даже если система мониторинга внешней среды успевает вовремя определить наступающие изменения, и компания понимает, как она должна действовать в условиях того или иного сценария, она не сможет достаточно быстро перестроить свою деятельность. Такой метод подходит очень небольшим компаниям в достаточно медленно меняющихся отраслях.

Следующий подход связан с определением наиболее вероятного сценария. Именно на его основе создается стратегия компании. Однако, сохраняя видимость сценарного планирования, данная методика по сути является *прогнозированием*. При этом велики риски ошибки с

прогнозом вероятности реализации данного сценария.

Наиболее эффективной, на наш взгляд, является методика формирования **интегрированной стратегии** с использованием так называемой сценарно-стратегической матрицы (табл. 1).

Первоначально компания определяет стратегическое видение на перспективу 5 – 10 – 15 лет. На основе стратегического видения разрабатывается широкий спектр стратегических альтернатив, способных обеспечить достижение видения.

Группа стратегического планирования выставляет оценки привлекательности для компании различных стратегических альтернатив в случае реализации того или иного сценария (см. табл. 1). Шкалы могут быть различными; наиболее привлекательные альтернативы получают «+5», наименее выгодные – «-5», нейтральные – 0.

На данном этапе критически важно не просто оценить перспективность той или иной альтернативы, а вычленив в них объединяющее начало. В данном примере альтернативы 3 и 4 являются для компании выгодными и могут быть использованы как составные части ее стратегии. Альтернатива 8 должна быть отброшена. Альтернативы 1 и 2 требуют более тщательного анализа, возможно, отдельные их элементы также могут быть использованы в стратегии компании.

Главная проблема, с которой сталкиваются разработчики стратегии, связана с формированием из различных элементов целостной стратегии.

Готовность компании к сценарному планированию

Первыми использовать сценарное планирование применительно к бизнесу начали в 70-е годы XX века в компании «Shell». Первоначально топ-менеджеры компании вос-

Таблица 1
Пример сценарно-стратегической матрицы

Стратегические альтернативы	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3	Сценарий 4
Альтернатива 1	+5	+2	0	-3
Альтернатива 2	+2	-4	-2	+3
Альтернатива 3	+1	+1	+2	+2
Альтернатива 4	0	0	+3	0
...				
Альтернатива 8	-2	-4	0	-2

принимали это как гимнастику для ума. И только нефтяной кризис 1973 года показал, что из всех нефтяных гигантов именно «Shell» была наиболее готова к неожиданному развитию событий благодаря сценарному планированию. В наше время примерно 20% крупных организаций в мире в той или иной степени обладают опытом сценарного планирования.

Что дает компании сценарное планирование?

Во-первых, в периоды высокой неопределенности сценарное планирование создает некий шаблон, который позволяет, несмотря на «закрытость» будущего, тем не менее планировать это будущее. В стратегическом аспекте сценарии служат аналогом «аэродинамической трубы», позволяющей тестировать стратегические решения, в частности, стратегию компании, на разных «режимах», то есть определять их эффективность в различных вариантах будущего.

Во-вторых, сценарное планирование позволяет менеджменту компании лучше понять логику процессов сегодняшнего дня, выявить взаимосвязи действующих сил, увидеть стратегические возможности, которые в настоящий момент находятся в «зародыше», но в будущем могут стать основой успеха компании.

В-третьих, сценарии являются стимулом для генерации новых идей, активизируют внутреннее обучение в компании, повышают эффективность управления знаниями.

В-четвертых, на основе разработанных сценариев компания может осуществлять мониторинг внешней среды для выявления *слабых сигналов*, которые являются предвестниками экстраординарных изменений (так называемые *черные лебеди*).

Однако внедрение в компании механизмов сценарного планирования не всегда может быть успешным. И происходит это в тех случаях, когда характеристики компании не соответствуют инструментарию.

Методика сценарного планирования определяет те компетенции, которыми должна обладать компания для реализации шагов по разработке сценариев. В первую очередь это связано со способностью принимать коллективные стратегические решения, то есть в компании должна существовать развитая **система стратегического планирования**. Эффективная система стратегического планирования требует умения получать, обрабатывать, хранить информацию и свободно обмениваться ею, другими словами, компания должна уметь осуществлять **управление знаниями**. Кроме того, необходима определенная **корпоративная**

культура, ценностями которой являются когнитивность мышления, способность к изменениям, системность, доверие и т.д. И наконец, одним из самых сильных препятствий для сценарного планирования является наличие в компании **авторитарного лидера**, которому не нужны разные точки зрения и нестандартные предложения, так как право на генерацию идей и на последнее слово всегда должно оставаться за ним.

Большое значение для успешной реализации сценарного планирования имеет опыт. Первые проекты по разработке сценариев редко дают хорошие результаты. В процессе сценарного планирования есть свои сложности, они требуют определенных навыков от топ-менеджеров компании, которые формируются не сразу. Для надлежащей организации процесса рекомендуется привлекать внешних консультантов. Отличия в деятельности групп, которыми руководят квалифицированные специалисты, и неорганизованных групп существенны.

В 1997 году Котлер [8] писал: *«Чтобы лучше подготовиться к наступлению 21-го столетия, компаниям следует продумать альтернативные сценарии для рынка будущего и использовать эти сценарии для стимулирования размышлений о возможных ситуациях и непредвиденных обстоятельствах, а также о собственных стратегиях на случай возникновения этих ситуаций и непредвиденных обстоятельств»*. Именно этот путь позволяет компаниям избежать так называемого «синдрома лягушки в кипятке», когда жертва начинает предпринимать попытки к спасению в тот момент, когда спастись уже поздно.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Глобальная отрасль морепродуктов в 2020 – 2025 годах [7]

В 2015 году агентство «Irish Food Board» опубликовало сценарии будущего глобальной отрасли морепродуктов на горизонте 5 – 10 лет с целью понять, какие характеристики отрасли могут быть использованы ирландскими производителями. При этом матрица «влияние – неопределенность» выглядела следующим образом:

СТЕПЕНЬ ВАЖНОСТИ			
Высокая важность	6 факторов	4 фактора	6 факторов
Средняя важность	2 фактора	3 фактора	6 факторов
Низкая важность	1 фактор	2 фактора	1 фактор
	Низкая	Средняя	Высокая
	СТЕПЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ		

Специалистами «Irish Food Board» совместно с привлеченными консультантами были выделены факторы, имеющие высокую степень важности:

Высокая важность – низкая неопределенность:

1. Рост доходов населения развивающихся стран.
2. Экономический рост в Европе.
3. Рост мирового населения.
4. Быстрое старение населения Земли.
5. Возрастающий уровень загрязнения морей.
6. Рост цен на нефть.

Высокая важность – средняя неопределенность:

1. Растущая утонченность культуры питания.
2. Рост влияния негосударственных организаций.
3. Растущая тяга к комфорту.
4. Возрастающий уровень регулирования рыболовства.

Высокая важность – высокая неопределенность:

1. Рост осведомленности потребителей о здоровом питании.
2. Истощение запасов природной рыбы.
3. Развитие технологий аквакультуры.
4. Растущий экспорт искусственно разводимой рыбы.
5. Растущие и волатильные цены на рыбу.
6. Растущая обеспокоенность по поводу использования добавок.

Сценарное планирование зависит от суждения экспертов проектной команды. В этом отношении стоит обратить внимание на то, что фактор «рост цен на нефть» был определен как фактор низкой неопределенности.

Эксперты «Irish Food Board» разработали сценарные идеи с применением двух критических факторов:

1. «Превалирующий потребительский подход в отношении морепродуктов», который может принимать следующие состояния:

- «Функциональность» – предполагает, что потребитель сфокусирован на удобстве морепродуктов как средства питания, источника белка. Морепродукты ничем не выделяются среди других видов здоровой пищи, при этом критерием выбора является низкая цена.
- «Эксперимент» – предполагает, что потребитель выделяет морепродукты как премиальный источник белка. С морепродуктами связываются определенные традиции, соблюдаются ритуалы. Потребителей морепродуктов отличает более высокий уровень образования, они готовы платить за морепродукты больше, чем за другие виды здорового питания.

2. «Ресурсный менеджмент в отрасли морепродуктов», который может принимать следующие состояния:

- «Управляемый» – характеризуется усилением регулирования отрасли морепродуктов (законодательство, международные соглашения). Отмечается консолидация в отрасли, технологии аквакультуры активно развиваются, растет производительность. Влияние производства на окружающую среду минимально. Общественное мнение по отношению к отрасли настроено положительно, уровень доверия высокий.
- «Неуправляемый» – отмечается игнорирование регуляторных норм со стороны производителей, что вызывает критику негосударственных организаций. По этой причине, а также из-за региональной фрагментации отрасли, волатильности цен на морепродукты снижается инвестиционная привлекательность отрасли. Технологии аквакультуры развиваются слабо, отмечается отрицательный эффект для окружающей среды. Обществен-

ное доверие находится на низком уровне.

Оба приведенных ключевых фактора отсутствуют в перечне наиболее важных движущих сил, так как были разработаны на основе нескольких движущих сил.

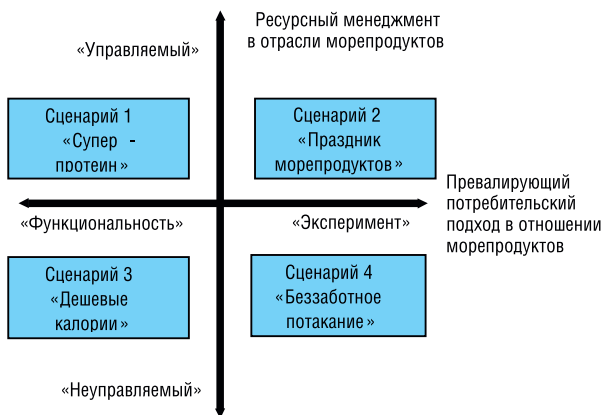
Фактор «Превалирующий потребительский подход в отношении морепродуктов» интегрирует следующие движущие силы:

- Растущая утонченность культуры питания.
- Растущая тяга к комфорту.
- Рост осведомленности потребителей о здоровом питании.
- Растущая обеспокоенность по поводу фабрично обработанных продуктов и использования добавок.

Фактор «Ресурсный менеджмент в отрасли морепродуктов» интегрирует:

- Рост влияния негосударственных организаций.
- Возрастающий уровень регулирования рыболовства.
- Истощение запасов природной рыбы.
- Развитие технологий аквакультуры.
- Растущий экспорт искусственно разводимой рыбы.
- Растущие и более волатильные цены на рыбу.

В итоге с использованием метода матрицы 2*2 проектной командой были сформулированы идеи четырех сценариев, четырех возможных миров...



Сценарий 1. «Суперпротеин».

Люди нуждаются в надежном, здоровом источнике протеина, на который они могут поло-

житься. В этом мире отрасль морепродуктов предоставляет дополнительную ценность путем инноваций, которые оптимизируют здоровье и повышают доверие общества.

Сценарий 2. «Праздник морепродуктов».

Люди заботятся об устойчивом развитии, придумывают инновационные способы употребления морепродуктов, создавая новые ритуалы и экспериментируя с различными специями и кулинарными приемами.

Сценарий 3. «Дешевые калории».

Люди нуждаются в таком виде протеина, который станет для них источником всего необходимого, причем с минимальными затратами времени и энергии. В этом мире отрасль морепродуктов создает дополнительную ценность при помощи инноваций, которые помогают произвести больше продуктов за меньшие деньги.

Сценарий 4. «Беззаботное потакание».

Людам нужны морепродукты, которые дадут им новые гастрономические ощущения, за них они готовы платить. В этом мире отрасль морепродуктов представляет дополнительную ценность, изобретая разные пути обеспечения потребителей экзотическими видами морепродуктов и создавая такие продукты, которые буквально «заводят» вкусовые рецепторы.

Литература

1. Porter M. Competitive Advantage. – Free Press, 1985.
2. Рингланд Дж. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008.
3. Wack P. Scenarios: shooting the rapids // Harvard business review. – 1985.
4. Schwartz P. Inevitable Surprises: Thinking Ahead in a Time of Turbulence. – Free Press, 2003.
5. Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in the Uncertain World. – John Wiley & Sons, 1998.
6. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. – М.: Наука, 1997.
7. Приходько Д.И. Проектируя будущее! Сценарное планирование в бизнесе. – М.: Инфотропик Медиа, 2016.
8. Future of the Global Seafood Industry: www.bordbia.ie
9. Gibson ed. Rethinking the Future. – Nicholas Brealey, 1997.

В последние годы многие отмечают увеличение спроса на тренинговые услуги. Работодателей привлекает ориентированность тренингов на решение сугубо прагматических задач – обучение персонала компании тому, что завтра будет востребовано на рабочем месте. Интерес к профессии бизнес-тренера продиктован многими причинами, в числе которых увеличение спроса на рынке T&D, а также низкие барьеры входа в бизнес. Сообщество тренеров инициирует проведение знаковых масштабных мероприятий на самых престижных площадках. Одно из таких мероприятий – фестиваль-конференция «Практика и развитие» (ПиР) для специалистов в области T&D (тренеров, коучей, фасилитаторов, HR-менеджеров и т.д.). Вот уже пятый год тренерское сообщество собирается в Подмоскowie, в пансионате «Клязьма», где в течение пяти дней проводятся мастер-классы, заседания секций, панельные дискуссии. В рамках ПиР – 2016 стартовал исследовательский проект «Глазами рынка»¹. По мнению организаторов проекта, карта рынка T&D, разработанная на основе опроса участников фестиваля, поможет компаниям заказчика лучше ориентироваться на рынке, а тренинговым центрам – принимать стратегические решения с учетом внешнего контекста. Опрос показал, что на рынке T&D большее значение имеет репутация и узнаваемость имени ведущего бизнес-тренера, нежели бренд самой компании. Одним из ведущих бизнес-тренеров, внесших большой вклад в развитие тренингового рынка в нашей стране и создавших свой персональный бренд, является М.Е.Кукушкин, который, отвечая на вопросы редакции, рассказал об особенностях профессии бизнес-тренера, о новых тенденциях на этом рынке и наиболее перспективных векторах развития.

М.Е.Кукушкин «КАК СТАТЬ ЧАСТЬЮ СООБЩЕСТВА, ПРАКТИКУЮЩЕГО РАЗВИТИЕ ЛЮДЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ»



Какие изменения Вы отмечаете на тренинговом рынке в условиях кризиса? Как изменился спрос на тренинговые программы? Какие требования выдвигают работодатели?

- Да, изменения есть. Представители бизнеса ожидают сфокусированного на их потребностях решения. Бизнес хочет получить очень точное, образно говоря, «по фигуре пошитое» решение проблемы. Поэтому очень часто мы получаем от заказчика точно и ясно сформулированную проблему, в решении которой ожидается наше содействие. Поэтому вызов, перед которым стоят бизнес-школы (и все игроки рынка бизнес-образования), как раз и состоит в том, чтобы предложить программу обучения сотрудников, точно учитывающую

¹ С отчетом по исследовательскому проекту «Глазами рынка» можно познакомиться: <http://tboutique.ru/library/524-glazami-rynka.html>

Марк Евгеньевич КУКУШКИН, доцент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», сопредседатель комиссии НАСДОБР по аккредитации тренинговых центров и сертификации бизнес-тренеров, старший партнер компании «Тренинг-Бутик», партнер компаний «Best T&D Group», «Ассессмент Системз», автор проектов «ОТУМК» и «Практика и развитие»

особенности и потребности заказчика. Другими словами, программу трансформации бизнеса через программы обучения и развития персонала компании. В современных условиях на рынке образовательных услуг бизнес-школам необходимо и важно удерживать как «классические» программы, ориентированные на передачу знаний в области управления, так и короткие программы, максимально сфокусированные на запросах потребителя.

И на тренинговом рынке мы ощущаем изменения. Прежде всего растет требовательность со стороны заказчика и стремление развивать программы внутрикорпоративного обучения сотрудников компании. Наши коллеги справедливо отмечают, что меняется роль бизнес-школ и тренинговых центров. Корпоративные университеты, например, все чаще сотрудничают с тренинговыми центрами и заключают договоры на обучение их внутренних тренеров.

Серьезные изменения на рынке связаны с внедрением цифровых технологий, появлением программ онлайн-обучения. Поэтому многие провайдеры используют цифровые решения, частично уходят во Всемирную паутину.

В то же время у нас есть понимание того, что в образовании нет возможности заменить живое общение преподавателя и студента. В очном формате можно передавать неявные знания, отношения, способы общения... Иными словами, не или ... или, а и ... и. И виртуальное, и очное обучение.

Возвращаясь к поставленному вопросу, хочется отметить, что кризис приводит к большей дифференциации рынка. Тренинговые центры и школы бизнеса, находящиеся в верхней части рейтинга, продолжают расти, несмотря на то, что в среднем спрос падает на пятнадцать – двадцать процентов. Полагаю, что это здоровая тенденция. С неизбежностью в ближайшие пару лет на рынке будет проходить процесс консолидации, будут выделяться крупные игроки и вытесняться слабые. Однако специфика тренингового сегмента, в отличие от школ бизнеса, состоит в том, что благодаря низкому барьеру входа на рынок количество игроков нижнего уровня не сокращается. Число успешных тренинговых компаний будет расти, но и число игроков стартового уровня и нижнего ценового сегмента вряд ли сократится.

На секции, которую Вы вели на Гайдаровском форуме, прозвучала тема дефицита преподавательских и тренерских кадров. Как в настоящее время осуществляется подготовка бизнес-тренеров? Каким был Ваш путь в бизнес-тренеры?

- Действительно, одна из проблем в сфере тренинговых услуг – дефицит квалифицированных бизнес-тренеров, отвечающих современным требованиям. Поскольку барьеры входа в этот бизнес невысокие, на рынке работают множество «специалистов» без достаточной подготовки и необходимой квалификации. Существует несколько сценариев входа в профессию: во-первых, стихийный путь, когда человек становится бизнес-тренером по воле случая; во-вторых, внутрикорпоративный путь, когда компания осуществляет внутрикорпоративное обучение и направляет отобранных сотрудников на обучение тренерской профессии; в-третьих, осознанный выбор и обучение, когда человек принимает решение стать бизнес-тренером и сам приходит обучаться по программе подготовки тренеров.

Мой путь – из этой же серии. Сначала я оказался в положении человека, который, будучи консультантом, по просьбе знакомых принял участие в программе обучения в качестве «гостевого спикера» (это было во второй половине девяностых). Далее «мир ответил» – я получил положительную обратную связь от аудитории и коллег. У меня появился интерес к работе бизнес-тренера. Не имея специального образования в этой области, начал посещать мастер-классы профессиональных бизнес-тренеров (в основном западных коллег) – использовал все возможности компенсировать отсутствие системных знаний в этой профессиональной области. Потом решил, что необходимо пройти обучение по одной из зарубежных программ, что открыло доступ к международному тренерскому опыту. Позднее приобретенный опыт и системные знания помогли мне в разработке программ для тренеров, которые я реализую в Открытом тренерском университете (ОТУМК). Мне особенно приятно говорить сегодня об этом, так как в этом году ОТУМК исполняется пятнадцать лет. В начале так называемых «нулевых» мы начали в разных форматах вести подготовку бизнес-тренеров.

Программы для тренеров ориентированы на совсем неподготовленных людей?

- Мы стараемся набирать людей, у которых есть опыт работы в тренерской профессии, которые мотивированы развиваться в профессии. Около половины состава обучающихся – представители корпоративного сегмента, остальные пятьдесят процентов приходят с открытого рынка и платят за обучение сами. Однако обучение дает ожидаемые результаты, только если оно подкрепляется тренерской практикой. Наше требование состоит в том, чтобы человек, обучающийся в университете, параллельно

практиковался, участвовал в тренингах коллег в качестве ассистента, ко-тренера, тренера.

Считаете ли Вы целесообразным рекомендовать преподавателям школ бизнеса и классических университетов овладеть тренерскими технологиям?

- Да, это очень полезно. Мое мнение состоит в том, что преподавателям школ бизнеса и университетов, ведущим бизнес-дисциплины, очень полезно владение не только тренерскими, но и коучинговыми, и фасилитационными технологиями. Иными словами, все навыки работы с человеком и группой, которые имеют свои традиции, а также технологии – помогают в преподавательской работе. Есть немало примеров, когда в ОТУМК на обучение тренерским технологиям приходят преподаватели с опытом работы. При всем уважении к их знаниям, опыту, предметной экспертизе, менеджерским навыкам – им необходимо осваивать тренерские компетенции. И коллеги это сами осознают. Например, на одной из конференций РАБО, в Италии, мне довелось провести мастер-класс по современным методам обучения и развития. Участники конференции, среди которых было много преподавателей школ бизнеса, директоров программ МВА и деканов, с энтузиазмом выполняли предложенные задания. После конференции я получил очень хорошие отзывы. Погружение в интерактивные методы работы, как минимум, разнообразит учебный процесс, а главное – придает ему дополнительную ценность.

К настоящему моменту сертификацию НАСДОБР успешно прошли более двадцати бизнес-тренеров. Какие задачи предстоит решить для активизации этого процесса?

- В рамках НАСДОБР нашей группой, в состав которой вошли ведущие тренеры и представители корпоративных университетов, разработан пакет регламентирующих документов для проведения сертификации бизнес-тренеров и аккредитации тренинговых центров. Эта работа имеет целью обеспечить уровень качества на рынке тренинговых услуг. Мы стремимся максимально полно информировать наших коллег о преимуществах прохождения процедуры сертификации НАСДОБР бизнес-тренеров. Рынок тренинговых услуг, как мы уже подчеркивали, изначально является раздробленным, каждый сам по себе. Наряду с крупными игроками работает большое число мелких компаний и фрилансеров. Важно, чтобы они стали членами сообщества бизнес-тренеров и были заинтересованы в создании системы общественно-профессиональной аккредитации тренинговых цент-

ров и сертификации бизнес-тренеров. Идея простая – вовлечь в этот процесс максимально большее число тренинговых компаний. У нас нет задачи сосредоточить аккредитацию в трех – пяти компаниях.

Задаваясь вопросом: «Как стать частью сообщества, практикующего развитие людей и организаций?», все большее количество бизнес-тренеров понимают, что им необходимо для продвижения в профессиональной карьере. Сегодня уже поданы заявки на сертификацию НАСДОБР. Осознание идет, оно не быстрое, но идет. Многие уже понимают пользу общественных институтов, которые могут независимо оценить квалификацию тренера. Большое значение имеет введение сертификации для работодателей. Для них сертификация становится инструментом, систематизирующим работу с бизнес-тренером (в части определения соответствия его квалификации задачам компании).

Наличие свидетельства о сертификации дает конкурентное преимущество на рынке. Сегодня в НАСДОБР приходят заявки на проведение сертификации тренеров в разных городах страны. Одна комиссия просто не справится с этой работой. Думаю, что многое в ускорении этого процесса зависит от организации процесса работы самой комиссии НАСДОБР. В ближайшее время мы планируем провести обучение экспертов, которые смогут участвовать в процедуре сертификации. Будут созданы дополнительные комиссии, и мы сможем значительно увеличить число сертифицируемых бизнес-тренеров.

Как Вы оцениваете результаты работы фестиваля ПиР – 2016? Какие инициативы намечено реализовать в перспективе?

- ПиР – это большое событие для тренерского сообщества. Вот уже пять лет мы проводим этот форум. Замечательно, что в 2016 году в ПиР приняли участие семьсот пятьдесят человек! Программа фестиваля была очень насыщенной, за четыре дня работы состоялось более трехсот пятидесяти выступлений, среди которых много глубоких по содержанию. Но главное – люди, принявшие участие в форуме! Все участники были очень конструктивно настроены, они почувствовали себя частью большого профессионального тренерского сообщества.

Хочется отметить два важных момента фестиваля: во-первых – это высокая концентрация интеллектуальной и творческой энергии, во-вторых – это возникновение сообщества. На ПиР есть возможность увидеть своих коллег, установить с ними партнерские отношения, услышать от коллег интересные вопросы, обменяться опытом. Таким образом, на ПиР нам уда-

ется реализовать идею формирования сообщества людей, профессионально занимающихся развитием людей и организаций. Миссия ПиР как раз и состоит в выращивании сообщества развития. Мы намерены продолжать проведение фестиваля в будущем, вовлекать в участие новых людей, приглашать интересных гостей. Очередной ПиР состоится со 2 по 6 сентября 2017 года в Подмосковье. До этого, с 10 по 12 марта, мы впервые проводим региональное мероприятие – ПиР в Сибири. Мероприятие будет проходить рядом с новосибирским академгородком, который по праву считается одним из лучших интеллектуальных центров России.

Если московский ПиР не имеет географической привязки, то у нас появилась идея провести региональное мероприятие. Цель – определить точки роста в сибирском регионе от Иркутска до Омска, от Тюмени до Барнаула. Проведение ПиР позволит собрать инициативных людей, которые являются агентами развития в регионе.

Открывая фестиваль ПиР – 2016, Вы анонсировали проведение анкетного опроса участников. Каковы результаты этих исследований?

- Мы сделали два исследования на материале анкетирования. Одно исследование позволило представить картину социометрических связей внутри ПиР. Второе исследование получило название «Рынок глазами рынка». Участникам анкетирования было предложено высказать свое мнение относительно главных трендов на тренинговом рынке. Это исследование также размещено в Интернете, и мы хотим сделать его с открытым кодом, чтобы обеспечить его постоянное обновление. Результаты этого исследования представляют интерес в плане выявленных трендов на рынке.



Рынок бизнес-образования все более конкурентен. Несколько лет идет дискуссия о том, как будут складываться отношения между игроками рынка бизнес-образования – бизнес-школами, тренинговыми компаниями и корпоративными университетами. В предлагаемой вниманию читателей статье и кратком интервью нашему журналу И.А.Жук, бизнес-тренер и заместитель директора академии Росатома, высказывает свое экспертное мнение о том, каким требованиям и ожиданиям должен соответствовать бизнес-тренер в современных условиях и как проводится обучение персонала в корпоративной академии

И.А.Жук

ОТ НАВЫКА К РЕЗУЛЬТАТУ: ЧЕГО ЖДЕТ БИЗНЕС ОТ ТРЕНЕРОВ ОПЫТ КОРПОРАТИВНОЙ АКАДЕМИИ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

Рост рынка корпоративного обучения неуклонен. Все больше компаний формирует внутреннюю экспертизу по обучению персонала. Тенденции к переводу части очного обучения внутрь компаний заметны, перед многими организациями стоит вопрос о целесообразности создания института внутреннего тренерства. Следовательно, на рынок будут выходить новые тренеры, и соотношение внешних тренингов и внутренних будет продолжаться меняться в пользу последних



Ирина Алексеевна ЖУК, заместитель генерального директора по методологии и развитию Корпоративной академии госкорпорации «Росатом»

Сегодня прослеживаются такие тренды в обучении, как:

1. Продолжение развития **смешанного обучения (blended learning)**. Востребованность комплексных программ, включающих в себя предтренинговые задания и качественное посттренинговое сопровождение, очень велика. Совмещение форматов дает результат, который нужен бизнесу, и тренеры должны проектировать такие форматы.
2. **Убыстрение**, сокращение очных форматов обучения и их продолжительности. Велик спрос на короткие, но эффективные, точечные форматы. Соответственно, рынок их генерирует: четырехчасовые семинары, полуторачасовые мотивационные речи, короткие дистанционные курсы, конференции.
3. Распространение **систем поддержки сотрудников** (коучинга, менторинга, наставничества), а не только очного обучения.
4. **Ориентация на бизнес-результат и оценка эффективности обучения**. Бизнес стремится не просто иметь систему обучения, но понимать ее эффективность и видеть результат. Компании ждут отдачи от обучения, изменений на рабочем месте, в навыках, в способе выполнения работы, в установках.
5. **Геймификация**, распространение игровых форматов. Вовлекая участников, они позволяют за одно

мероприятие и актуализировать какую-то проблему, и понять принципы работы, и продемонстрировать применение того или иного инструмента. К организации деловых игр, симуляций, особенно для руководителей среднего звена, обращаются все чаще.

В сфере бизнес-образования отмечается рост популярности корпоративных университетов. Как изменилась в связи с этим деятельность академии Росатома? Какие программы ею преимущественно реализуются?

- Академия Росатома создавалась как отраслевая образовательная организация в 2012 году, и на сегодняшний день в портфеле академии более ста сорока программ. Однако за годы существования академия из образовательного центра превратилась в полноценного партнера отрасли в реализации масштабных проектов в области управления персоналом. Это и развитие лидеров на всех уровнях управления (включая подготовку отраслевого кадрового резерва), и привлечение лучших выпускников для работы в отрасли, и подготовка нового поколения рабочих и инженерных кадров, и реализация проектов в поддержку бизнеса (включая развитие корпоративной культуры и внедрение единых отраслевых ценностей), и совместные образовательные проекты с зарубежными вузами

Вместе с тем сохранилось и применение испытанных, проверенных временем форматов – тренингов, семинаров, мастер-классов. Выбирая между методами, следует помнить, что главная цель всей системы обучения – обеспечение результата бизнеса. **Бизнесу нужны сотрудники, которые умеют приносить максимальный доход.** Система обучения работников компаний строится именно ради этой задачи-преобразования: от «как сейчас» к «как должно быть».

Итоги обучения должны измеряться деятельностью компании, результатами работы сотрудников, а не только количеством проведенных тренингов или «звездностью» тренера. Для решения разных задач компании активно используют и внутренних тренеров, и провайдеров, и фрилансеров (причем доля последних сегодня значительно выросла, сократив долю привлечения провайдеров). Попробуем разобраться: что может или должен делать для этого любой тренер (как внутренний, так и внешний) и проходимое им обучение.

Каков удельный вес внешнего обучения для сотрудников корпорации?

- Учитывая масштабность отрасли, специфику деятельности и требования безопасности, приоритет в обучении отдается внутренним силам, а это не только академия, но и Центральный институт повышения квалификации, который отвечает за профессиональное «атомное» обучение, и большое количество учебных подразделений на предприятиях – учебно-тренировочные площадки, учебно-тренировочные центры. За 2016 год только в академии почти девятнадцать тысяч сотрудников отрасли прошли очное обучение по программам академии Росатома. Более двадцати тысяч подключений к вебинарам и электронным курсам

ОЖИДАНИЯ БИЗНЕСА

Итак, каковы ожидания бизнеса от тренера и тренинга:

- Помощь в достижении результатов бизнеса (разными методами).
- Полезные и применимые на практике знания и навыки.
- Мотивировка на применение полученных знаний и навыков участников.

По положению о сертификации бизнес-тренеров, бизнес-тренер – специалист, реализующий услуги краткосрочного бизнес-образования с использованием методов интерактивного группового обучения (бизнес-тренинги). Основной целью деятельности бизнес-тренера является бизнес-образование: обучение представителей бизнеса, развитие их компетенций / деловых навыков, необходимых для достижения целей бизнеса (бизнес-организаций)

На практике львиная доля времени при подготовке и проведении тренинга уходит на формирование, согласование и адаптацию тренинговой программы к запросам заказчика. Вместе с тем, согласно модели 70-20-10, наибольшую эффективность приносят действия, лежащие за пределами тренинговой аудитории. Знание, умение конструировать методы внедрения знаний на практике – сегодня одно из преимуществ тренеров.

70% формирования навыка происходит в процессе реальной деятельности сотрудника, 20% – это его общение с коллегами, экспертами, руководителями и только 10% знаний, необходимых для того или иного навыка, человек получает в аудитории

Что обычно делает и чего не делает тренер? Что, как правило, получает компания, а чего – не получает? Что востребовано, но чего не хватает для результативности? И что, наоборот, – избыточно?

<p>Не нужно бизнесу, но тренер часто так делает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Концентрируется на содержании тренинга/семинара, а не на отдаче для участников • Перегружает тренинг массой симпатичных, но не очень применимых в конкретной бизнес-ситуации примеров, методов/моделей/технологий • Дает объемную теорию с определениями и первоисточниками (дублирует образовательную функцию) 	<p>Нужно бизнесу, и хороший тренер, как правило, это делает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выбирает содержание программы в соответствии с запросом заказчика • Подбирает тренинговые инструменты для включения в обучение (палитра инструментов растет, и это не может не радовать) • Формирует емкий и качественный раздаточный материал • Использует различные методы обучения • ...И далее – в соответствии с ожиданиями заказчиков.... <p>«+» Развиваются форматы обучения, содержание качественное</p>
<p>« - » Перепроизводство теории!</p> <p>Не делает тренер, и бизнесу это не нужно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не управляет бизнесом заказчика 	<p>Нужно бизнесу, но тренеры не всегда это делают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дает рекомендации по внедрению и применению технологий/навыков • Подбирает и передает внутри компании нетренинговые методы обучения для формирования, развития и поддержания навыка (до и после обучения) • Мотивирует на применение технологий, дальнейшее изучение: «продает» идею и технологии, которые будут внедряться в компании <p>«-» Не хватает комплексности программ и усилий тренера по мотивации участников во время обучения</p>

Вопрос: что требуется от тренеров или других специалистов систем обучения, чтобы сотрудники начали делать то, чего от них ждут?

Типичные действия по подготовке и проведению тренинга	Действия, способствующие применению навыка на практике
Выявление запроса на обучение (интервью заказчика): что хотелось бы включить в программу	Выявление типичных рабочих проблем, с которыми участники сталкиваются на практике Анализ текущих функций или компетенций участников Анализ перспективных целей подразделения/бизнеса Анализ того, что препятствует эффективному поведению или применению того или иного навыка
Разработка программы тренинга: выбор тем, формирование рабочих материалов	Выбор и разработка методов предтренинговой подготовки (дистанционные курсы, хрестоматии, предварительные задания и т.д.) Выбор и разработка поддерживающих методов посттренингового сопровождения (дистанционные курсы, литература, вебинары, мастер-классы, обмен опытом, стажировки, бенчмарки, вовлечение руководителей, наставничество и коучинг, реализация проектов и реальных заданий, социальное и неформальное обучение и т.д.)
Разработка кейсов, практических примеров, связанных с практикой участников и отвечающих запросам бизнеса	Помощь в формировании корпоративных стандартов, методических рекомендаций, политик, регламентов, процедур
Проведение тренинга	Сбор и анализ реакции участников на предмет тренинга Формирование предложений по наиболее эффективному внедрению новых методов работы в практическую деятельность Рекомендации по сопровождению
Сбор обратной связи, оценка эффективности тренинга	Анализ реального применения алгоритмов и технологий, переданных на тренинге Сбор лучших практик Работа с руководителями: обучение сопровождению участников для наилучшего применения полученных методов работы
Предложение новых тренингов	Разработка систем поддержки и сопровождения практического применения участниками полученных методов на практике (консультирование, коучинг, сопровождение проектов и т.д.) Формирование и инициативное предложение бизнесу новых программ и методов, которые помогают принять новые вызовы и обеспечить результаты

Как формируется преподавательский состав академии Росатома?

- Планка качества тренерского и преподавательского состава в академии очень высокая. Для нас важно, чтобы тренер не только обладал глубокой экспертизой в преподаваемой дисциплине, но и имел практический опыт преподавания дисциплины. Мы очень внимательно оцениваем навыки преподавания и проведения тренингов. Еще одно наше ожидание – знание и понимание того, как функционирует атомная отрасль, и мы предоставляем возможности погружения в специфику атомной отрасли. Для того чтобы начать работать с академией Росатома, каждый тренер и преподаватель проходит отбор. Кроме интервью, кандидат проводит дедотренинг, во время которого есть возможность посмотреть «вживую» на навыки и профессионализм тренера

ПРОФИЛЬ ТРЕНЕРА

Так каким же должен быть тренер? Какими знаниями, навыкам и личными характеристиками должен обладать? Моделей тренерских компетенций, портретов тренера много. Прекрасное сравнение моделей тренерских компетенций предлагает «Книга для бизнес-тренера: технологии и искусство» Анны Моносовой. Вместе с тем, концентрируясь на сегодняшних задачах бизнеса, выделим несколько составляющих тренерского профиля, которые наиболее значимы.

● Формальные требования.

В зависимости от уровня целевой аудитории тренинга (руководство или специалисты), от уровня ее компетентности (эксперты или новички) перечень формальных требований к тренеру будет отличаться. В целом формальные требования можно разделить на несколько блоков: тренерский стаж, образование и дополнительная подготовка как по предмету, так и в тренерских навыках, успешно реализованные проекты, авторские разработки, специализация. Чем выше уровень и профессионализм участников, тем выше будут требования по каждому из блоков. При этом на первое место может выйти любой из критериев, все зависит от ожиданий заказчика от обучения.

Обучение в корпоративных университетах ориентировано на развитие отраслевых компетенций, но для успешного менеджмента этого недостаточно. Привлекает ли академия к подготовке и переподготовке менеджеров среднего и высшего звена бизнес-школы?

- Одна из наших задач – стимулировать внутри корпорации передачу знаний. Именно поэтому к преподаванию мы привлекаем менеджеров

среднего и высшего звена управления. В 2016 году было организовано пятьдесят девять выступлений на конференциях, в том числе руководителей и резервистов. Среднее число проведенных обучений на одного руководителя высшего звена – два в год. Кроме того, у нас есть передовая практика менторинга, когда топы выступают наставниками будущих лидеров: топ-менеджеры курируют более девяносто проектов, создано более тысячи пар «ментор – менти»

● Знание бизнеса и компании.

Тренер должен знать бизнес. Время тренеров – социальных психологов прошло. Понимание, как работают компании, в чем сильны их продуктовые линейки, в чем специфика управления, структуры и корпоративной культуры, каково рыночное окружение – это одно из ключевых ожиданий от бизнес-тренера, но и, к сожалению, наиболее слабо развитая компетенция на сегодня. Конечно, здесь некоторое преимущество имеют внутренние тренеры. Но и внешний тренер должен выучить «язык» компании, даже если он пришел провести одну программу.

Из интервью с тренером, сентябрь 2015 года:

Тренер: Я давно хочу работать с вашей компанией, мне очень интересно провести у вас тренинг.

Вопрос: Как Вы видите свою роль, свои возможности в развитии нашей отрасли?

Тренер: А расскажите, пожалуйста, чем занимается ваша компания.

● Программная специализация.

Один из вопросов, которые мы всегда задаем тренерам: «В чем, в каком предмете вы считаете себя экспертом?». Это прежде всего относится к тем, кто в резюме дает длинный перечень тематик проводимых программ: от финансового моделирования и управления проектами до тайм-менеджмента и презентаций. Тренер является тренером ТОЛЬКО применительно к определенной тематике: тренер по менеджменту, тренер по деловой коммуникации, тренер по продажам. И зачастую мастера тренингового рынка интересны и ценны именно в глубине своей «экспертности»: Владимир Козлов – темами коммуникаций и ведения переговоров, Марк Кукушкин – одной из лучших в стране тренерских школ и мастерством управления изменениями, Андрей Кулинич – маркетинговыми технологиями (да простят нас десятки мастеров, которых мы не упомянули).

● Тренерские компетенции.

Что умеет делать тренер в аудитории и за ее пределами? Как определить уровень тренера – кто практик, кто профессионал, а кто мастер? Мы уже упоминали разнообразие моделей тренерских компетенций. Одна из наиболее близких к потребностям бизнеса и довольно четко дифференцирующая уровни тренерского мастерства – та, что разработана в рамках системы сертификации тренеров НАСДОБР. Преимущество этой модели в том, что по ней и заказчик обучения, и сам тренер могут составить представление: что должен уметь тренер и на каком уровне. К ключевым блокам компетенций относятся разработка тренингов, владение тренерским инструментарием, работа с целями и содержанием тренинга, коммуникативные навыки, навыки взаимодействия с группой. Сертификат тренера, выданный высококомпетентной комиссией, становится все более актуальным.

Один из трендов на рынке образовательных услуг – уход значительной доли бизнес-образования из области теоретических знаний в практику. В связи с этим наблюдается ли изменение роли тренингов в программах подготовки управленческих кадров?

- Специфика и отличие тренингов от других методов обучения – в возможности отработать полученные знания на практике и в безопасной среде. Роль тренинговых программ в подготовке управленческих кадров – развивать навыки и умения, которые руководитель применит буквально на следующий день. С помощью тренингов формируются новые модели поведения, отрабатываются конкретные, зачастую междисциплинарные методы работы. Тренинги никогда не заменят образование как таковое. Их роль – обеспечить перенос знаний на практику

● Ценности, личностные характеристики.

Тренер должен соответствовать тому образу эффективного сотрудника, который принят в компании. Или, как минимум, не противоречить ему. Если в компании есть ценности, модель компетенций, принципы эффективности – тренер должен стать носителем, примером такого поведения. Любое явное противоречие или несоответствие тренера корпоративной культуре будет влиять на результаты его работы.

ТРЕНЕР: ОТ ПРАКТИКА ДО ЭКСПЕРТА

Подготовка тренера и его дальнейшее развитие всегда лежат в рамках его профиля и личных целей, способностей, интересов.

Формальные требования: опыт, опыт и еще раз опыт. Свои 2000... 10 000 часов тренер должен провести. Как известно, пока в воду не попадешь, плавать не научишься.

Малкольм Гладуэлл в книге «Гении и аутсайдеры» приводит пример исследований, которые демонстрируют: для достижения в любой области экспертного уровня необходимо 10 тысяч часов практики, профессионального – около 8 тысяч часов, а любительского – от 2 до 4 тысяч часов. Посчитайте, сколько часов/дней/недель/месяцев/лет должен потратить тренер, чтобы стать экспертом в определенной тематике

Знание бизнеса: стажировки, изучение деятельности компаний, чтение профессиональных (не тренерских) изданий, участие в профессиональных (не только тренерских) конференциях, изучение нормативных документов, интервью с руководителями и участниками – это то, на что должно уходить не менее 50% времени подготовки тренера, если он видит себя в будущем экспертом. Даже находясь на экспертном уровне, поддерживать свою компетентность следует ежедневно. «Знания, которые не пополняются ежедневно, убывают с каждым днем», - гласит французская поговорка.

Программная специализация: в каких темах тренер будет наращивать свою специализацию – выбор за ним. Развитие программной специализации происходит несколькими способами:

- изучение (чтение, анализ, поиск информации) самой темы, различных подходов, концепций, исследований;
- прямое обучение навыку или специализации (получение сертификатов разных признанных профессиональных сообществ, получение дополнительного образования и т.д.);
- изучение применения тех или иных технологий на практике – в компаниях. Аккумуляция лучших практик, анализ условий внедрения/применения. Анализ эффективности инструментов. Методы – те же, что и в пункте о знании бизнеса: читай, спрашивай, стажируйся, изучай, анализируй.

90% тренеров не могут ответить на вопрос, что они читали по своей теме за последний месяц. А из 10% ответивших далеко не все могут сказать, какие выводы сделали и как применили на практике то, что почерпнули при чтении

Тренерские компетенции: тренинг тренеров – начало. Развитие навыков выступлений, бизнес-графики, разработка программ, методов модерации или фасилитации – рынок предлагает гораздо больше того, что необходимо тренеру для развития. Но развитие тренерских

компетенций должно происходить не на тренинге (опять же – правило 70/20/10), а в аудитории. Лучший (и самый дорогой) метод развития тренеров – супервизия опытным и профессиональным тренером-профессионалом. Но для этого требуется внутреннее мужество – умение принять обратную связь, а также мотивация и воля, чтобы использовать полученную информацию в развитии навыков. К счастью, тренер – не сапер, поэтому может ошибаться и учиться на собственном опыте. А честный аудит своих компетенций, готовность признать неправоту – основной двигатель совершенствования тренерских компетенций.

Ценности, личностные характеристики. В профессию «тренер» часто приходят те, кто наиболее компетентен в той или иной функции. А для проведения тренингов выбирают тех, кто ближе всего к корпоративной культуре, ценностям и моделям корпоративного поведения.

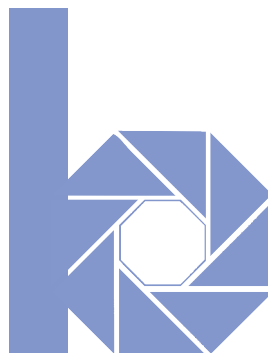
Профиль тренера – основа для отбора, обучения и развития тренеров. В академии Росатома не только внутренние, но и внешние тренеры проходят «сверху» по профилю. Мы готовим программы тренерского развития, оцениваем, подбираем по корпоративному профилю тренера. В следующем году планируем сфокусироваться на развитии экспертизы в бизнесе, специализации и, конечно, на развитии тренерских компетенций.

Тренинги является важной, но не единственной компонентой обучающих программ. Какие еще методы используются в обучении руководителей?

- Методов обучения и развития много, и они в разных программах компонуются в зависимости от целевой аудитории и задач, которые решает обучение. Выделяю несколько, которые мы используем практически во всех управленческих программах. Во-первых, **реальные проекты**. Обязательная составляющая. Причем проекты не учебные, а реальные, которые оцениваются руководителями обучающихся по фактическим результатам бизнеса. Например, проекты участников программы развития лидерского потенциала «Достояние Росатома» – топ-менеджеров предприятий оценивает комиссия, в которую входит генеральный директор госкорпорации. В 2016 году было реализовано более полутора тысяч проектов в программах подготовки разного уровня. Во-вторых, **работа с кейсами**. Дает возможность рассматривать реальные управленческие задачи, в которых нет «правильных» решений. Академия Росатома активно разрабатывает и включает в программы отраслевые кейсы. В-третьих, **менторинг и наставничество**. Передача уникаль-

ного управленческого опыта – один из самых ценных инструментов развития управленцев всех уровней. В-четвертых, **бизнес-клубы**. Мы активно приглашаем выступить и поделиться опытом руководителей разных компаний и бизнесов. В рамках этого формата происходит обсуждение реальных задач и проблем бизнес. В-пятых, **стажировки**. Изучение лучших практик в мировых-компаниях-лидерах с последующими предложениями по внедрению изменений на предприятиях дает возможность, опираясь на бенчмарки, искать новые методы работы.

Во что готов инвестировать бизнес. Проведение тренингов для самого тренера – и бизнес, и карьера, и искусство. При этом у каждой компании есть цели, и они связаны с эффективностью, прибылью, сокращением затрат, минимизацией потерь и большим количеством иных конкретных и измеряемых параметров. Компании готовы инвестировать ресурсы в способы достижения результата. Главный вопрос: за что платят компании? Ответ прост – за результат. За то, что достигнуто, сделано, выпущено, сокращено или минимизировано. Кому? Профессионалам (внутренним тренерам, провайдерам, фрилансерам), которые на шаг впереди в своей профессии.



Т.Д.Подсыпанина

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ОБРАЗОВАНИЕ БУДУЩЕГО

*По материалам Гайдаровского форума –
2017 «Россия и мир: выбор приоритетов»*

Гайдаровский форум снискал статус одного из значимых событий в экономической, политической и научной жизни нашей страны.

Традиционно заметное место в базовой тематике форума занимают проблемы в сфере образования. В программу форума было включено около десяти секций, тематика которых была посвящена проблемам образования. Каждый день проходили экспертные дискуссии, посвященные вопросам образования с участием РАБО



Татьяна Дмитриевна ПОДСЫПАНИНА, кандидат экономических наук, доцент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», главный редактор журнала «Бизнес-образование»

В первый день работы форума состоялась экспертная дискуссия на тему «Как стать «объединяющими лидерами» в рамках сотрудничества бизнес – государство – общество?». Модераторы: Сэр **Пол Джадж**, президент АМВА (Великобритания); **Сергей Мясоедов**, проректор, директор Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, президент Российской ассоциации бизнес-образования. В центре внимания участников дискуссии находились вопросы, касающиеся позитивного влияния «объединяющего лидерства» бизнес-школ на состав и качество образовательных программ, развитие самой школы, повышение квалификации преподавательского состава, возможность практического внедрения результатов исследований, а также на использование возможностей «объединяющего лидерства» при ответе на внешние угрозы.

Вторая часть экспертной дискуссии была посвящена теме «Изменяющийся ландшафт рынка управленческого образования и роль бизнес-школ и корпоративных университетов сегодня и через десять лет. Опыт позитивного сотрудничества». Модераторы: Сэр **Пол Джадж**, президент Ассоциации программ МВА, и **Ашот Сеферян**, директор программы ЕМВА ИБДА РАНХиГС. Участники дискуссии обсуждали вопросы, связанные с созданием условий для успешного развития сотрудничества между основными участниками рынка управленческого образования, синергетического эффекта от объединения их знаний и умений, с определением возможностей, которые дает сотрудничество бизнес-школ и корпоративных университетов как в освоении новых «прорывных технологий», так и в отражении угрозы виртуализации образования.

Во-второй день состоялась дискуссия на тему «*Новые технологии в цифровом мире: угрозы и возможности для качественного управленческого образования*». Модератор: **Ярослав Павлов**, директор программ дистанционного обучения Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС.



Параллельно первой сессии проходила дискуссия по теме «Бизнес-образование в «динамично изменяющихся обществах»: идентификация управленческих моделей и вызовы евразийской интеграции». Модераторы: **Даница Пург**, президент СЕЕМАН, декан IEDC School of Management, и **Наталья Евтихиева**, генеральный директор НАСДОБР. На сессии выступили эксперты – представители международных ассоциаций (AMBA, СЕЕМАН, BMDA), руководители университетов Китая, Республики Казахстан и России. Прошедшая дискуссия показала, что управленческие модели и особенности ведения бизнеса в странах с переходными и динамично изменяющимися экономиками имеют много общего. В связи с этим особое внимание участники дискуссии уделили обсуждению возможностей и направлений сотрудничества между бизнес-школами этих стран. Большие перспективы имеет евразийское сотрудничество, активизация которого наблюдается в последнее время в связи с выдвинутым Китаем инновационным проектом нового Шелкового пути. Развитие сотрудничества в этом направлении окажет существенное влияние на бизнес-школы разных стран региона.

В третий день прошли сессии «Бизнес-образование: драйвер развития российского бизнеса. Бизнес-школы, корпоративные институты и тренинговые центры – конкуренты или партнеры?», «Бизнес-образование: роль эмоционального интеллекта и адаптивности к изменениям», «Университеты 3.0: будущее рядом?». Представители власти, образовательных и об-

щественных структур, бизнеса и деловых объединений в ходе развернувшихся дискуссий обменялись мнениями и опытом по таким актуальным вопросам, как:

- новые тренды, определяющие ландшафт рынка управленческого образования;
- смена парадигмы образования и переход к модели университета третьего поколения¹;
- возможности активизации сотрудничества бизнес-школ, корпоративных университетов и тренинговых компаний;
- влияние международных ассоциаций на развитие российского бизнес-образования (на примере сотрудничества с ассоциациями AMBA, СЕЕМАН, EFMD и другими);
- бизнес-образование в условиях четвертой индустриальной революции и прорывных технологий; комплексный подход к цифровой трансформации бизнес-школ;
- новые подходы к оценке качества подготовки национальных управленческих кадров²;
- новые направления международного сотрудничества в сфере образования: сотрудничество между школами бизнеса динамично изменяющихся обществ;
- роль бизнес-школ в подготовке современных лидеров: развитие компетенций адаптивности к постоянным изменениям и эмоционального интеллекта;
- развитие сотрудничества между основными игроками рынка бизнес-образования – бизнес-школами, корпоративными университетами, тренинговыми центрами, сетевыми организациями и т.д.

Одним из тревожных сигналов для школ бизнеса является сокращение заказов от корпоративных клиентов. Одновременно с этим возрастает роль корпоративных университетов и



¹ Обзор сессии «Университеты 3.0: будущее рядом?» публикуется в настоящем номере.

² Обзор сессии «Новые подходы к оценке качества подготовки национальных управленческих кадров» публикуется в настоящем номере.

тренинговых компаний. Как адаптироваться к новым условиям и выбрать правильную стратегию на конкурентном рынке? Смогут ли бизнес-школы сохранить доминирование на рынке, несмотря на развитие внутрикорпоративного обучения? Этим вопросам была посвящена специальная сессия, на которой представители ключевых игроков на рынке бизнес-образования обменялись мнениями о сохранении конкурентоспособности в условиях новых вызовов и возможностей в динамично меняющейся бизнес-среде. Модераторы: **Марк Кукушкин**, управляющий партнер BEST T&D Group, и **Сергей Календжян**, декан Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС.

Елена Яхонтова, профессор Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС, отметила такие особенности российского рынка бизнес-образования, как низкие темпы роста, малая емкость, сильное давление потребителя и его чувствительность к цене.

Присутствующие на рынке три главных игрока – школы бизнеса, корпоративные университеты и тренинговые центры, определяя конкурентное поведение, ориентируются на свои сильные и слабые стороны.

Компании в обучение персонала вкладывают ограниченные средства, инвестиции в обучение не соответствуют потребностям. Ключевой критерий выбора провайдера – низкая цена, которая и определяет низкое качество обучения.

Неудовлетворенность потребителей образовательных услуг во многом объясняется объективными причинами. Сохраняются серьезные проблемы в области преподавания и методологии формирования образовательных программ: отсутствует профессиональная разработка образовательных программ, ограничены возможности для организации непрерывного развития преподавательского состава, недостаточно используются онлайн-курсы. Площадкой для партнерства основных игроков является объединение усилий для развития рынка. *«Нам необходимо консолидировать свои возможности и усилия на формировании и укреплении потребности в обучении прежде всего руководителей и делать это как на корпоративном, так и на личном уровне... Необходимо способствовать изменению парадигмы мышления руководителей, принимающих решение об обучении сотрудников. Она должна соответствовать экономике знаний и эре человеческого капитала...»*, – подчеркнула эксперт.

Вступившие в дискуссию представители университетских школ бизнеса профессор МГУ, **Ольга Молчанова** и **Александр Чеканский**, профессор ИБДА РАНХиГС считают, что бизнес-школы в

настоящее время находятся в зоне турбулентности. О.Молчанова придерживается мнения, что кризисная ситуация определяется развитием нескольких неблагоприятных явлений:

- исчерпание спроса на программы типа MBA и EMBA;
- развитие социально-демографических явлений, снижающих мотивацию к бизнес-образованию;
- появление на рынке мелких компаний-лоукостеров, действующих на основе отличной от крупных бизнес-школ модели бизнеса;
- формирование новой потребительской культуры, более требовательной по отношению к продукту;
- участие потребителя в формировании образовательного пакета;
- использование игроками бизнес-моделей, которые предоставляют обучение на онлайн-курсах бесплатно (оплата взимается только при условии включения интерактивных элементов в процесс обучения и получение сертификата).

В современном контексте на рынке образовательных услуг происходит переход к новой парадигме – образование по требованию потребителя. Бизнес-школы уже сегодня ощущают сокращение спроса со стороны корпоративных клиентов. Эта тенденция, безусловно, связана с появлением корпоративных университетов. Однако многие считают, что крупные бизнес-школы сохранят неизменными свои позиции на рынке в будущем. В подтверждение этого тезиса А.Чеканский привел пример увеличения набора в школу бизнеса ИБДА РАНХиГС, такая же ситуация с набором и в бизнес-школе Казанского государственного университета и т.д. Тем не менее большинство школ испытывает серьезные трудности и закрывает программы MBA, которые становятся убыточными.

Генеральный директор AMBA International Эндрю Уилсон считает, что школа бизнеса всегда останется ведущим провайдером услуг бизнес-образования. *«Наверное, это справедливо для Европы. Однако этот тезис для нашей страны я ставлю под сомнение»*, – отмечает А.Чеканский. Он объясняет свое мнение тем, что в странах с развитой рыночной экономикой основу составляют малые и средние компании. В России ситуация другая – основу экономики составляет крупный бизнес, который ориентирован на обучение сотрудников в корпоративных университетах.

Со стороны корпоративных университетов в дискуссии приняли участие **Вадим Климачев**,

представляющий корпоративный университет Газпрома, и **Юлия Ужакина**, директор Корпоративной академии «Росатом».

Корпоративный университет Газпрома успешно работает вот уже 20 лет. За этот период в компании создана многоуровневая система кадрового резерва, соответствующая стратегическим целям компании. Исходя из целевых потребностей в подготовке специалистов определенного уровня были подготовлены оригинальные и даже уникальные образовательные продукты. По мнению В.Климачева, разработаны две важные программы для высшего руководства: программа «Управление глобальной энергетической компанией» и программа MBA «Управление человеческими ресурсами». Реализация этих программ осуществляется в партнерстве с купными школами бизнеса и вузами. При этом корпоративный университет выполняет задачу корпоративного агента по отбору лучших провайдеров и лучших экспертов-преподавателей, которые смогут реализовать целевые установки компании. Масштаб деятельности университета таков: за 20 лет прошли обучение более 60 тыс. сотрудников всей группы «Газпром», а ежегодно на внутрикорпоративных программах обучаются 10 тыс. человек. Университет открыт для сотрудничества. *«Мы должны быть в одной лодке и в одних туфлях»*, – подчеркнул В.Климачев, завершая свое выступление.

В компании «Росатом» работают порядка 260 тыс. сотрудников, из которых 90 тыс. – работники с высшим техническим образованием. Формирование и развитие собственной структуры подготовки персонала потребовало создания Корпоративной академии «Росатом». Академия существует пять лет, в ней работают 250 сотрудников, годовой бюджет академии – около 1 млрд руб. По мнению Ю.Ужакиной, главные игроки рынка (корпоративные университеты, бизнес-школы и тренинговые компании) обречены на сотрудничество. Корпоративная академия «Росатом» нуждается в партнерстве, так как реализация такой масштабной задачи, как обучение по программе EMBA около тысячи руководителей, не под силу ни одному корпоративному университету! К сотрудничеству обязывает и содержание программ обучения, так как большинство из них находятся на стыке бизнес-образования и инженерного образования. Сегодня стоит задуматься над тем, как изменится процесс обучения в будущем, например, через 30 лет. Понимание будущего необходимо для всех участников рынка бизнес-образования.

Представители тренинговых компаний также выразили свою готовность к сотрудничеству. **Наталья Толстая**, директор тренинговой компании «Амплуа», отметила, что у каждого из игроков рынка бизнес-образования своя специфическая роль, которую нельзя передать другим. Так, бизнес-школы обеспечивают высокий уровень методической базы учебного процесса, соответствие программ обучения международным стандартам. В отличие от них, тренинговые компании могут предложить уникальные продукты, которые востребованы компаниями при внедрении инноваций, при изменении требований к лидерам и т.д.

Владимир Соловьев, управляющий партнер тренинговой компании EVERYCO, поддерживает идею развития партнерских отношений. Он рассматривает появление корпоративных университетов как положительное явление, а не угрозу. В их лице тренинговые центры получили хорошо ориентирующихся на рынке партнеров, которые профессионально подходят к отбору провайдеров тренинговых услуг. В настоящее время многие бизнес-школы стремятся осваивать нишу краткосрочных программ обучения. Однако при всей коммерческой привлекательности коротких программ не стоит забывать, что главный продукт школы – программа MBA, и следует совершенствовать свой продукт и развивать этот рынок. Для всех участников рынка факторами успеха остаются максимальная открытость и умение выстраивать партнерские отношения для получения отсутствующих компетенций.

Своими выводами по поводу изменений на рынке бизнес-образования поделился с участниками дискуссии **Олег Замышляев**, руководитель консалтинговой компании «Мастерская Олега Замышляева». Спикер привлек внимание к следующим важным факторам, характеризующим рынок бизнес-образования:

- сокращение цикла обновления доминирующей методологии относительно цикла ее внедрения;
- изменение парадигмы обучения: не обучать, а мотивировать к изменениям; преподаватель – лидер изменений, вдохновитель инноваций;
- появления на рынке нового игрока – сетевых структур, которые быстро реагируют на запрос и привлекают к выполнению запроса фрилансеров (модель Uber в образовании);
- изменения в позиционировании бизнес-школ; роль массовой доставки знаний и разработка прорывных технологий.

От сообщества бизнес-тренеров дискуссия продолжилась **Марина Петрова**, генеральный директор международной консалтинговой компании «Лидер бизнес-групп». Она привлекла внимание участников сессии к проблеме качества тренинговых услуг. За четыре года в рамках НАСДОБР группой авторитетных представителей тренерского сообщества при участии В.Соловьева, М.Кукушкина, М.Петровой и других разработан пакет документов, регламентирующих процедуру сертификации бизнес-тренеров и аккредитации тренинговых компаний. В процессе создания документов по сертификации НАСДОБР представители тренингового сообщества активно сотрудничали с бизнес-школами и корпоративными университетами. Все ключевые игроки рынка бизнес-образования внесли вклад в создание базы стандартов в этой сфере. Из выступления следует, что наименее структурированный, быстро развивающийся рынок тренинговых услуг с большими трудностями поддается стандартизации. Опыт показывает, что заявленный уровень бизнес-тренеров часто значительно завышен. На очереди решение довольно сложной задачи – создание в стране аккредитованных тренинговых центров, которым будет делегировано право проведения сертификации бизнес-тренеров.

В дискуссии также приняли участие иностранные гости форума: **Даница Пург**, президент CEMAN (Central and East-European Management Development Association), **Асылбек Кожахметов**, президент Международной академии бизнеса (Республика Казахстан).

Все участники дискуссии были едины во мнении, что состоялся полезный диалог о распределении ролей на рынке бизнес-образования между бизнес-школами, корпоративными университетами и тренинговыми компаниями. Важную роль в сближении и развитии партнерских отношений может сыграть Российская ассоциация бизнес-образования, так как РАБО имеет богатый опыт объединения бизнес-школ, создания атмосферы сотрудничества между конкурирующими организациями. Об этом в завершающей части сессии сказали **Сергей Мясоедов**, президент РАБО, и **Наталья Евтихиева**, генеральный директор РАБО. *«Когда мы начинаем вместе работать, появляется синергия, которой мы все рады. Наша задача состоит в том, чтобы способствовать развитию нашей страны и дать бизнесу достойное образование»*, – подчеркнул президент РАБО, призвав всех участников сессии развивать партнерство и использовать для этого потенциал РАБО.

Модератор сессии **Марк Кукушкин**, подводя итоги диалога сторон, отметил ряд моментов,

касающихся «треугольника», который образуют ключевые участники рынка:

- каждый из игроков имеет серьезные преимущества в сравнении с другими и может их использовать в интересах заказчика;
- все игроки демонстрируют готовность к сотрудничеству;
- ключевые игроки дополняют друг друга, а не конкурируют;
- фактором успеха является быстрая реакция на запрос бизнеса;
- предстоят изменения организационных форм основных провайдеров образования;
- цифровые технологии влияют на изменение бизнес-моделей участников рынка образования;
- происходит смена парадигмы в образовании, что влечет изменения контента образовательных программ и средств доставки знаний.

За три дня участники Гайдаровского форума, побывавшие на сессиях, посвященных вопросам образования, имели возможность увидеть полную картину происходящих изменений в этой области, познакомиться с лучшими образцами отечественного и зарубежного опыта. Обобщая выводы экспертов, можно констатировать, что современное образование – это глобальная отрасль, скорость изменений в которой нарастает, знания все в большем объеме принимают цифровую форму, образование через всю жизнь – требование современной реальности. Роль бизнес-образования не ограничивается только подготовкой профессионально грамотных менеджеров, отвечающих требованиям экономики знаний. Школы бизнеса осуществляют подготовку социально ответственных лидеров, которые ориентируют бизнес на создание ценности для общества.





МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА И ТЕХНОЛОГИЙ НАЦИОНАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА СТАЛИ И СПЛАВОВ

В апреле 2016 года в Национальном исследовательском технологическом университете стали и сплавов (НИТУ МИСиС) состоялось открытие Международной школы бизнеса и технологий (МШБИТ) – первой школы на базе технологического вуза.

МШБИТ – сложившаяся команда с устойчивой профессиональной репутацией и тщательно отобранными кадрами для реализации высококлассных практико-ориентированных эксклюзивных программ уровня MBA и инициации программы «устойчивого развития отраслевых предприятий» на основе имеющихся разработок консалтингового и исследовательского центров школы.

Профессорско-преподавательский и административный состав школы сформирован из опытных и высококвалифицированных специалистов. Большинство из них имеют за плечами не менее десяти лет работы по программам бизнес-образования, как долгосрочным – программы MBA, Executive MBA и DBA, так и краткосрочным программам повышения квалификации для корпоративных заказчиков, представителей малого, среднего и крупного бизнеса России и стран ближнего зарубежья. Школу представляют практики бизнеса и действующие консультанты, эксперты-руководители и основатели крупных бизнес-структур российской экономики.

Бизнес-школа НИТУ МИСиС открыла три программы: Doctor of Business Administration (DBA), Executive MBA и программу профессиональной переподготовки «Технологии управления предприятиями». Отличительной особенностью всех трех программ является роллинговый формат, при котором у слушателей есть возможность включиться в обучение с любого модуля.

Кредо программы Doctor of Business Administration «Инновационные стратегии: технологии XXI века» – непрерывное развитие и преумножение деловых возможностей. Программа предназначена тем, кто никогда не останавливается в собственном развитии и развитии своей команды, стремится к открытию новых перспектив и постоянному расширению горизонтов управленческой мысли. Программа DBA не только дает знания и репутацию, но и помогает создавать новые прикладные модели управления, снижает риски управленческих решений, ведет к новым достижениям и успехам. Все модули программы имеют авторский дизайн, в них участвуют более 40 постоянных экспертов. 90% слушателей программы, которая входит в ТОП-5 программ DBA в России, составляют руководители ведущих компаний России.

Программа бизнес-школы НИТУ МИСиС Executive MBA Life-Work-Balance «Устойчивое развитие бизнеса» – результат сотрудничества МШБИТ и Международной бизнес-школы Executive MBA. Программа ориентирована на подготовку генеральных директоров и топ-менеджеров на основе квалификационных требований к качеству проектов и бизнес-процессов в компании.

Целью программы является выработка профессиональных навыков по ключевым процессам управления компанией, формирование навыков использования инновационного подхода к ведению бизнеса и конструктивному мышлению, направленному на выработку стратегии ведения бизнеса, приобретение знаний и инструментов, которые помогут при разработке системы стратегического управления компанией, основанной на принципах устойчивого развития.

Программа Executive MBA LWB включает в себя два зарубежных модуля, а остальные занятия проходят в необычном формате: два дня на территории школы бизнеса НИТУ МИСиС и два дня на подмос-

ковной базе Международной бизнес-школы Executive MBA. Каждый модуль включает в себя живой нетворкинг, разбор актуальных тем под ключевые бизнес-процессы работы фирмы, разработку собственных бизнес-идей по принципу работы совета директоров компании, развитие навыков лидерства и нацеленности на результат.

В программе каждого модуля задействованы только практики из реального бизнеса и лучшие бизнес-консультанты. Executive MBA LWB МШБиТ дает возможность закрепиться в среде элиты российского бизнеса, наладить уникальные связи, приводящие к богатству и самореализации, стать важной, ответственной персоной и реализовать международные связи.

Программа профессиональной переподготовки «Технологии управления предприятиями» – специальная программа повышения компетенций менеджмента компании для решения задач поддержания бизнеса, способного эффективно конкурировать и развиваться в условиях высокой неопределенности внешней среды. Целью программы является проектирование комплекса мероприятий для развития бизнеса и реализации инновационных решений, в том числе стратегического уровня. Каждый модуль программы выводит слушателя на конкретные управленческие решения и развивает компетенции в смежных областях управления предприятием. Слушатели выполняют индивидуальные и групповые проекты, разрабатывают итоговые рабочие документы по развитию бизнеса. Преподавательский состав программы использует технологию обучения действием, которую составляют практические упражнения по моделированию действий различных аспектов управления бизнесом, анализ конкретных бизнес-ситуаций, работа в малых учебных группах и деловые игры.

Помимо уже открытых программ, МШБиТ НИТУ МИСиС ведет набор на программу MBA, а также активно расширяет круг программ повышения квалификации и программ развития для корпоративных клиентов отраслевых предприятий и открытого рынка. Повышение квалификации сотрудников – необходимое условие роста компании и повышения ее конкурентоспособности. Принцип конструктора LEGO, который использует бизнес-школа НИТУ МИСиС, позволяет создать индивидуальные программы под заказ в соответствии с запросами клиентов, а также пройти обучение по блокам или отдельным дисциплинам программ MBA, EMBA и профессиональной переподготовки. По запросу компании разрабатываются эксклюзивные программы развития с элементами коучинга, с учетом специфики ее деятельности. В рамках программ обучения слушатели могут разрабатывать прикладные проекты, которые включают в себя решение текущих управленческих задач компании.

Декан МШБиТ НИТУ МИСиС – Наталья Евтихиева, кандидат экономических наук, MBA, генеральный директор РАБО и НАСДОБР, профессиональный бизнес-коуч.

Научный руководитель школы бизнеса – Яков Миркин, доктор экономических наук, профессор, заведующий отделом международных рынков капитала ИМЭМО РАН, председатель Совета директоров ОАО «ИК «Еврофинансы», колумнист Forbes.ru., Slon.ru.

**Адрес: Москва,
Ленинский проспект, д. 2А, 8-й этаж,
офисы 822 и 829**

**Телефоны: +7 (495) 638-4653; +7 (495)
955-0104**

E-mail: isbt.misis.ru

<http://www.isbt@misis.ru>

**Заместитель декана –
Елена Николаевна ЛИДЭ**

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «БИЗНЕС-ШКОЛА EMAS»

Бизнес-школа EMAS образована семь лет назад на базе консалтинговой и исследовательской компаний, специализировавшихся на управленческом консалтинге. Накопленный опыт в этой области позволил создать учебное заведение с существенными наработками практического характера, которое со временем вошло в число ведущих консалтинговых бизнес-школ России. Среди выпускников школы – собственники и руководители предприятий, менеджеры высшего и среднего звена, заинтересованные в освоении передовых управленческих инструментов и разработок.

Своей миссией мы считаем предоставление качественных образовательных услуг и консалтинговых решений. Коллектив бизнес-школы EMAS един в своем убеждении, что ведению бизнеса можно и нужно учить. Мы уверены, что при должной подготовке можно стать эффективным управленцем высокого уровня, на равных конкурирующим с выпускниками лучших бизнес-школ. Наши выпускники добиваются таких результатов благодаря тщательно разработанным программам, соответствующим по своему уровню и глубине программам лидеров бизнес-образования.

В перечне наших образовательных услуг – широкий спектр программ MBA, Executive MBA и International Executive MBA. Кроме того, мы индивидуально проектируем корпоративные программы для компаний различных отраслей, что позволяет бизнес-школе EMAS создавать программы узкой специализации, например, Executive MBA «Управление медицинской организацией».

Структура программ бизнес-школы EMAS обеспечивает индивидуальный подход к слушателям, позволяющий каждому из них решить свои персональные задачи и добиться желаемых результатов в процессе обучения. Акцент всегда делается именно на практическое применение знаний, что превращает слушателей в активных участников образовательного процесса, получающих возможность знакомиться с новейшими бизнес-тенденциями, формировать полезные навыки и компетенции, применять их на практике, адаптируя к конкретным целям и задачам.

Внедрение бизнес-инструментов, которые наши слушатели приобрели во время обучения, – предмет пристального внимания. Это позволяет отследить результативность наших учебных программ по данным о росте прибыли и продаж предприятий выпускников и о повышении эффективности бизнес-процессов.

Будучи частной бизнес-школой, мы можем проявлять необходимую гибкость в работе, что дает возможность быстро реагировать на стремительно меняющиеся требования рынка бизнес-образования. Это необходимое условие, позволяющее в кратчайшие сроки совершенствовать наши программы и делать их более актуальными и эффективными. Особое внимание мы уделяем мнению крупных работодателей и ведущих специалистов в области работы с персоналом. Это гарантирует нашим слушателям получение образования, отвечающего требованиям современного работодателя, и делает наших выпускников конкурентоспособными на рынке труда.

Важной частью философии нашей школы является формирование социально-ориентированного руководителя, одним из важнейших качеств которого должно стать стремление улучшить не только свою жизнь, но и город, и страну, в которой мы живем.

Не менее значимой частью нашей работы стало создание сообщества единомышленников. Это позволяет нашим выпускникам и студентам обмениваться опытом и наработками в бизнесе, что позволяет не только выйти на качественно новый уровень деятельности, но и понять, что есть общие для всех управленцев сложности в работе, которые можно преодолеть. Подобный подход создает уникальную атмосферу, благодаря которой максимально раскрываются индивидуальные особенности каждого слушателя нашей школы.

Значительную часть деятельности бизнес-школы EMAS составляют консалтинговые проекты. Отчасти это объясняется тем, что EMAS – хороший эксперт в области стратегического менеджмента. Мы обладаем собственными научными разработками в этой сфере, которые активно внедряются на практике. Это управленческие инструменты в таких областях знаний, как стратегия предприятия, управление корпоративной культурой, мотивация персонала, бизнес-аналитика, стратегический маркетинг и брендинг, HR-менеджмент. Указанные разработки проверены и активно применяются компаниями и организациями на рынках России и Белоруссии.

Корпоративные программы MBA – еще один вид услуг бизнес-школы EMAS. Обученный под конкретные потребности компании персонал, оптимальное соотношение количества учебных занятий и состава группы, а также решение задачи мотивации и удержания персонала – таковы результаты обучения по внутрикорпоративным программам EMAS. В ходе работы на предприятиях мы используем индивидуально подобранные комбинации стратегических сессий: модерирование проведения заседаний топ-менеджеров, экспертные рекомендации по обсуждаемым вопросам, обучающее консультирование по вопросам компании, модерирование мозговых штурмов.

Подробная информация об организации доступна на официальном сайте: в России – www.emasrussia.ru, в Белоруссии – www.emasbelarus.by. Очные занятия проводятся в Москве, Нижнем Новгороде и Минске. На данный момент открыты региональные представительства и в других городах России и странах СНГ. Возможность выбора формата дистанционного обучения делает наши программы доступными для слушателей в любой точке мира.

Каждому участнику обучения мы даем возможность взглянуть на бизнес с новой высоты и гарантируем индивидуальный подход, нацеленный на решение конкретных задач профессионального роста и развития его бизнеса.

**Адрес: Нижний Новгород,
Нижне-Волжская набережная, д. 7/2,
офис 24**
**E-mail: nn@emasrussia.ru;
kolyada@emasrussia.ru**
[http:// www.emasrussia.ru](http://www.emasrussia.ru)
Ректор – Андрей Александрович КОЛЯДА

BUSINESS EDUCATION: PROBLEMS AND OPPORTUNITIES

Gaidar's Forum – 2017 «Russia and the World: Choosing Priorities»

The future of education is in the continuation of reforms5

New approaches to assessing quality of educating national human resources in the field of management. *Open session of the Presidium of the National Accreditation Council for Business and Management Education (NASDOBR)*8

L.Eventko, N.Lagenen

New step to distance education in the field of business13

Authors focus their attention on the process of elaborating new standard for socio-professional accreditation of postgraduate programs approved by NASDOBR for delivering MBA programs in distant and mixed formats. Meanwhile, authors believe that success in the long-run will come to those schools of business that will be able to offer diverse curriculum of high quality and high applicability and will invest in new educational elements and formats

ACTUAL TOPIC

V.Godin

Quality assessment of MBA programs offered in distant and mixed formats18

While formulating criteria for assessing MBA programs, offered in distant and mixed formats, it is essential to fix the minimal time for intramural communication of students and to determine quality criteria for virtual communication tools. Those are only a few aspects that must be considered while elaborating assessment criteria for these types of MBA programs

N.Nikitin, A.Uvarov

Efficiency and effectiveness of the corporate training program: experience of the two-stage online survey23

Authors describe approaches to measuring effectiveness of employees' professional development, they examine the phenomenon of a two-stage survey as one of the most significant tools for assessing effectiveness and efficiency of corporate trainings. An experience of practical use of this tool is analyzed as part of the qualification improvement procedure for employees of central election committees

S.Myasoedov, E.Martirosyan, A.Sergeeva

Investments in human capital as a factor of growing value of human capital in state-owned enterprises (SOEs)30

Today, companies that operate in traditional industries are in the process of active transformation into knowledge-based companies. Human capital is a key element of the knowledge economy. Competitive advantages of an economy, opportunities of its modernization under contemporary conditions, are directly determined by the human capital accumulated and involved into national economy. One of the most important feature of human capital is leadership, and companies with global strategic vision for the development of its human resources invest in the development of this feature

SCHOOLS OF BUSINESS: EXPERIENCE, PROBLEMS AND TASKS

K.Zabelina

Continuous improvement as a core value of the School of Business at the Moscow University of Finance and Law35

An interview with Kaitlyn Zabelina, Chair of the School of Business at the Moscow University of Finance and Law, is dedicated to discussion of the role that such professional communities as Russian Association of Busi-

ness Education play in developing MBA programs of high quality in Russia. The dialogue also reveals such issues as the reaction of schools of business to modern challenges caused by economic crisis and digital revolution

M.Guleykov

Key competitive advantage on the market of business education today and tomorrow40

The author focuses his attention on one of the key important tasks for today – the development of cognitive skills, i.e. an ability to perceive knowledge and information from other people's experience and to process them. For this, students at the schools of business analyze practical examples and case studies from different areas of business. Stories of today's most successful businesses emphasize three crucial roles of a modern executive – a manager, a leader and a coach. Moreover, an ability to transform the model of management through the transformation of an employee becomes a key competitive advantage on the market of business education

MANAGEMENT: SCIENCE AND ART

S.Myasoedov, E.Martirosyan, A.Sergeeva

Aspects of motivating employees under conditions of cross-cultural environment in the context of the Model by G. Hofstede45

Understanding the cultural specifics of organizational behavior in the international context allows managers to make decisions concerning the selection of employee motivation techniques. Researcher Geert Hofstede defined culture as “the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another.” Evaluation model of cross-cultural aspects of the workers' behavior gives managers the tools of formation of motivation and decision-making strategies. The process of motivation in multinational management team involves the positioning of employees in an international company in accordance with their interests, not only to the needs of transnational expansion, the formation of supportive and confidential organizational environment, informing the employee about the strategic intentions of the organization and their own career prospects. This achieves the activation of professional and communication skills of employees, determined by the synergistic effect of cross-cultural interaction.

I.Popovkin

Scenario approach: new ways of application48

The current situation of economic crisis dictates to companies one way to operate, i.e. to “count on themselves”, this means that costs shall be reduced as much as possible in order to support profits which tend to decline dramatically. For this, a business shall choose those areas that most likely will bring profits and get rid of any other types of activities. At the same time, there is a risk that this strategy of cost reduction may result in “throwing away” those ideas and opportunities that in the nearest future could become the core of new business development and key competitive advantage when conditions are changed. This means that the need for “reduction” shall be evaluated not only from the point of today's reality but keeping in mind the new strategy that a company will pursue under new conditions. If a firm wishes to overcome the crisis and to develop successfully afterwards, it needs to clearly understand which strategy to follow.

EDUCATIONAL PROGRAMS AND TECHNOLOGIES

M.Kukushkin

«How to become part of the community which is focused on developing people and organizations»56

Recently the demand for training services have grown considerably. Employers are attracted by the fact that trainings are focused on solving highly specialized pragmatic tasks – they bring to managers and employees those skills that will be required tomorrow. Those issues are discussed in the interview with the Associate Professor of the National Research University Higher School of Economics, Co-Chair of the NASDOBR commission for accrediting training centers and certifying business-trainers, Senior Partner of the company “Training-Boutique”, Partner of “Best T&D Group”, “Assessment Systems”, author of projects

I.Zhyuk

From skills to results; what business expects from trainers. Experience of the Corporate Academy of the State Corporation «Rosatom»	60
--	----

What are current expectations that companies have regarding business trainers? Which competences shall trainers obtain and how to develop those competencies?... Those and many other questions are addressed by the author in this publication, her analysis is based, first of all, on her experience of working for the Corporate Academy of the State Corporation "Rosatom"

OUR INFORMATION: CONFERENCES, SEMINARS, ROUND TABLES

T.Podspanina

Key factors that define education of the future. Overview of materials of the Gaidar's Forum – 2017 " Russia and the World: Choosing Priorities"	66
---	----

INTRODUCING NEW RABE MEMBERS

International School of Business and Technologies of the National University of Science and Technology "MISIS"	71
Private Institution of Postgraduate Professional Education "EMAS School of Business"	73

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ РАБО

БИЗНЕС- ОБРАЗОВАНИЕ

№2(38)
2016/17



Над номером работали:

Т.В.Леонова

О.Н.Валентинов

Журнал «Бизнес-образование» издается с ноября 1996 года
Зарегистрирован Роскомнадзором. Свидетельство ПИ № ФС77-51811
от 29 ноября 2012 года
Распространяется бесплатно

Адрес редакции: Россия, 125499, Москва, Кронштадтский бульвар,
д. 37Б, офис 7В
Телефон: +7(495)647-2303
E-mail: rabe-association@mail.ru