

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ДЛЯ РЕШЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ ЗАДАЧ БИЗНЕСА



**ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ I ACTION LEARNING И
МЕНТОРИНГ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ
В РЕШЕНИИ БИЗНЕС-ЗАДАЧ**

Переверзева Наталья Юрьевна, к.ф.н.

ТИПИЧНЫЕ БОЛИ УПРАВЛЕНЦЕВ И КОМПАНИЙ

Ключевые проблемы в развитии управленческих навыков и решении бизнес-задач без эффективного обучения и поддержки связаны с несколькими аспектами:

- ❖ **Дефицит квалифицированных кадров и специалистов.** В 2025 году 86% работодателей столкнутся с нехваткой кадров, что заставляет бизнесы «выращивать» сотрудников внутри компании, а не искать готовых профессионалов на рынке труда. Без системного обучения и поддержки управленцы не смогут быстро адаптироваться и развиваться, чтобы эффективно решать бизнес-задачи.
- ❖ **Недостаток практических навыков и опыта.** Традиционные методы обучения часто не дают управленцам возможности применять знания в реальных условиях, что приводит к сложности внедрения новых подходов в работу и снижает эффективность решений. Управленцы испытывают дефицит навыков стратегического мышления, гибкости, адаптивности и цифровой грамотности, которые необходимы для успешного управления в условиях быстро меняющегося рынка.

ТИПИЧНЫЕ БОЛИ УПРАВЛЕНЦЕВ И КОМПАНИЙ

Ключевые проблемы в развитии управленческих навыков и решении бизнес-задач без эффективного обучения и поддержки связаны с несколькими аспектами:

❖ **Сложности внедрения знаний и изменений в бизнес-процессы.**

Без поддержки и менторинга руководители часто сталкиваются с сопротивлением сотрудников, недостатком мотивации и отсутствием системного подхода к развитию корпоративной культуры и управленческих компетенций. Это тормозит трансформацию бизнеса и снижает его конкурентоспособность.

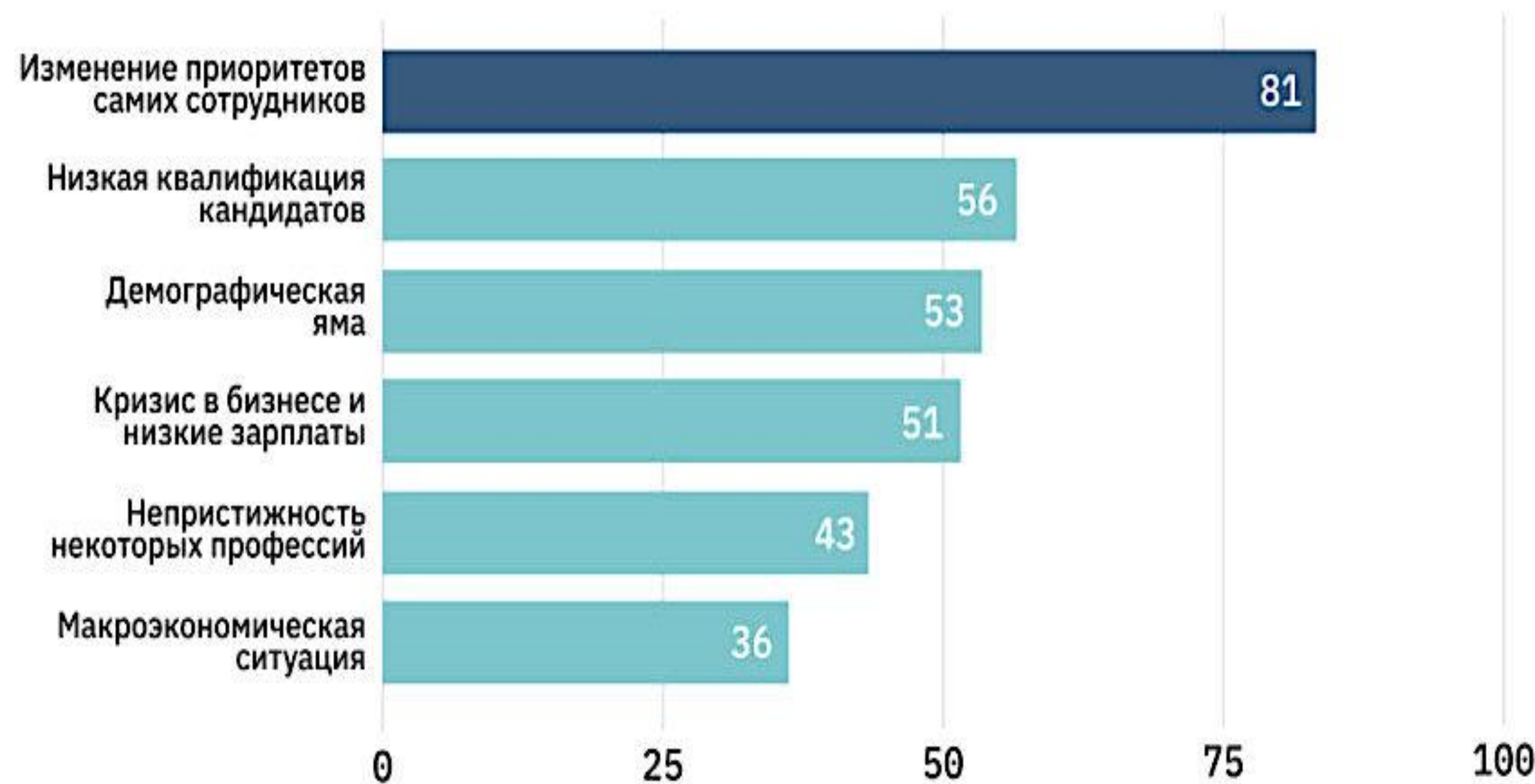
❖ **Высокая цена ошибок и необходимость быстрого принятия решений.**

В условиях нестабильности и неопределенности стоимость ошибок возрастает, а время на тестирование гипотез и разработку решений сокращается. Без эффективного обучения и поддержки управленцы не успевают адаптироваться и принимать своевременные решения.

❖ **Отсутствие стратегического мышления и видения перспективы.**

Многие руководители испытывают сложности с формированием долгосрочных гибких стратегий, что ведет к снижению устойчивости бизнеса в условиях экономической неопределенности

ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА КАДРОВ



подтверждается данными рынка:

- ❖ 86% работодателей сталкиваются с кадровым дефицитом, что требует от бизнеса инвестиций в обучение и развитие управленцев, а также внедрения новых форматов поддержки, таких как менторинг и обучение действием.
- ❖ Кроме того, современные тренды управления подчеркивают необходимость цифровизации, развития soft skills и стратегического мышления для успешного функционирования бизнеса в 2025 году

Менторинг - это форма поддерживающих отношений, при которой более опытный эксперт (ментор) передаёт знания, опыт и навыки менее опытному сотруднику (менти), способствуя его профессиональному развитию и раскрытию потенциала. В управленческой практике менторинг играет важную роль в развитии лидерских компетенций, помогает формировать собственный стиль руководства, улучшать навыки принятия решений, управления изменениями и работы с командой.

Менторинг помогает решать конкретные бизнес-задачи через:

- ❖ **передачу проверенных на практике инструментов и стратегий**, что снижает риск ошибок и ускоряет достижение целей;
- ❖ **поддержку и мотивацию в сложных ситуациях**, что повышает уверенность и устойчивость управленцев;
- ❖ **стимулирование критического мышления и самостоятельного поиска решений**, что улучшает качество управленческих решений;
- ❖ **адаптацию к новым ролям и вызовам**, например, при продвижении по карьерной лестнице или в условиях изменений в бизнесе



МЕНТОРЫ, ИЗВЕСТНЫЕ В МИРЕ

- ❖ В компании Google основатели Ларри Пейдж и Сергей Брин получили поддержку и советы от Энди Бехтольшайма, что помогло им разработать бизнес-план и привлечь инвестиции, способствовав росту компании до мирового лидера.
- ❖ Стив Джобс получил менторскую поддержку от Майка Маркулы, который не только инвестировал средства, но и помог сформировать стратегию развития Apple.
- ❖ Стартап Airbnb успешно развивался благодаря менторству Поля Грэма из акселератора Y Combinator, который помог усовершенствовать бизнес-модель и привлечь инвестиции.
- ❖ Программа менторства для женщин в технологиях в Google способствовала развитию карьеры участниц, улучшению технических и управленческих навыков



СУТЬ ПОДХОДА «ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ»

Теория обучения действием была первоначально разработана в 1982 году Реджинальдом Ревансом (Reginald Revans) британским академиком, преподавателем физики в Кембриджском университете.

Он применил этот метод для поддержки организационного и бизнес-развития, решения проблем и улучшений.

Реванс предложил следующую формулу обучения действием:

$L = P + Q$, где L — обучение (learning) — понимание того, что изучено;

P — запрограммированные знания (programming) — знание, передаваемое в процессе обучения;

Q — задавание вопросов (questioning) — вопросы фасилитатора группе, создающие понимание того, что участники увидели, услышали, почувствовали.

В 2004 году Майкл Марквардт (Michael Marquardt) дополнил формулу обучения действием Реванса еще одним элементом:

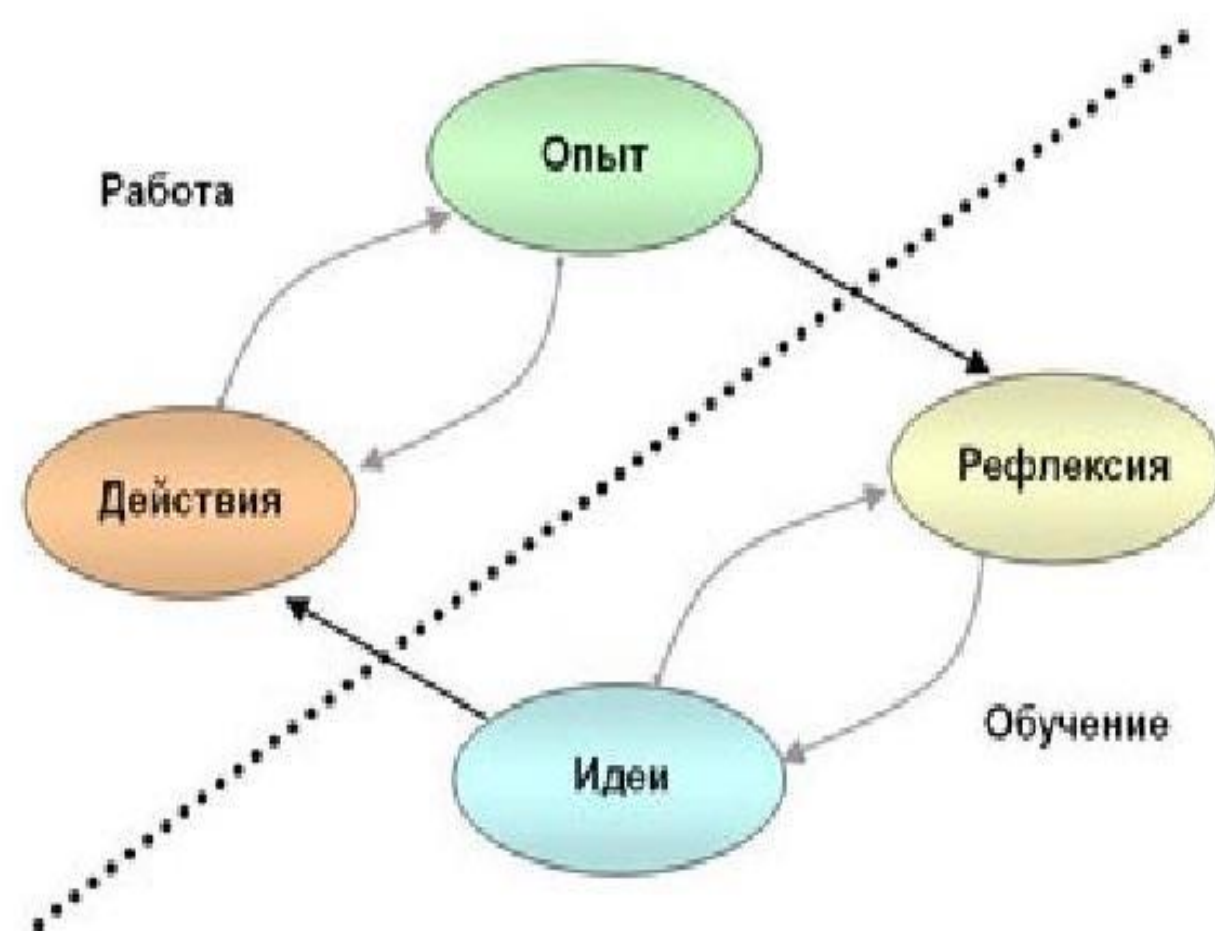
$L = P + Q + R$, где R — рефлексия (relection) — этот элемент акцентирует внимание на необходимости осмысления человеком полученного опыта при рассмотрении текущих проблем, искомых целей, разработке стратегий, разработке действий или планов внедрения или при исполнении отдельных его этапов.

В классической формуле все элементы имеют равный вес.

Метод обучения действием или «Action learning» претерпела развитие, изменений и различные модификации. В настоящем осуществляется с использованием нескольких основных моделей в работе:

- 1) **Модель, основанная на запрограммированном знании** (*programmed learning model*) - фокус на запрограммируемом знании в процессе обучающих форм: тренинги, бизнес-игры, вебинары
- 2) **Модель, основанная на вопросах** (*questionbased model*) - с фокусом на задавании вопросов – в формате командных регулярных встреч.
- 3) **Модель критической рефлексии** (*critical relection model*) – как дополнительный важный аспект при взаимодействии в командах, решении рабочих задач в организации – в формате командных и личных встреч с участниками.
- 4) **Программы личного развития** (*personal development programs*) с фокусом модели работы Action learning на личностных и персональных характеристиках – с определением конкретных навыков для развития и их измерением в начале работы и по окончании каждого обучающего формата работы.

Обучение действием –
это обучение через работу



$$L = P + Q + \underline{R} + \underline{PD}$$

ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ РАЗВИВАТЬ ПОДХОД ОД

Метод обучения действием или «Action learning» позволяет развивать:

- ❖ Культуру мышления, совместного обсуждения в команде
- ❖ Инициативу, ответственность, рефлексия
- ❖ Обмен опытом и лучшими практиками, которые руководители развивают в своей зоне ответственности и порой не знают, что рядом и «за периметром».
- ❖ Предполагает **структурированное изучение каждым участником собственного опыта решения задачи** в сравнении с опытом других коллег. Это помогает найти максимально полное решение и обменяться методиками и подходами к проблеме
- ❖ Единое пространство понимания развития бизнеса. Подход позволяет находить более выверенные вариативные решения
- ❖ Кросс-функциональное взаимодействия между подразделениями. Позволяет интегрировать опыт и компетенции команды для поиска и нахождения лучших решений в отдельных областях расширенной группой с большей вариативностью решений
- ❖ Горизонтальное лидерство и минимизировать «бутылочное горлышко» в принятии решений
- ❖ Системное комплексное движение по заданным целям и задачам
- ❖ Минимизацию типичных ошибок
- ❖ Минимизацию дублирования функций и задач, экономить время
- ❖ Обучение действием позволяет решать реальные проблемы и ситуации, осваивать соответствующие знания и выполнять конкретные действия;
- ❖ Повышать производительность и наращивать бизнес-показатели

Важны для развития управленческой практики:

❖ Связь обучения с реальной работой и проблемами.

Обучение действием основано на решении реальных, сложных и комплексных бизнес-задач, что позволяет управленцам не просто получать теоретические знания, а сразу применять их на практике. Это устраняет разрыв между учебой и реальной работой, характерный для традиционных форм обучения.

❖ Развитие навыков через совместный поиск решений и обмен опытом.

В процессе обучения действием участники учатся друг у друга, задавая вопросы и анализируя проблемы вместе, а не просто получают готовые ответы от преподавателя. Такой подход формирует критическое мышление и умение самостоятельно находить решения.

❖ Формирование горизонтальных и межфункциональных связей.

Обучение действием способствует развитию коммуникаций между подразделениями, что важно для эффективного управления проектами и бизнес-процессами в современных организациях.

❖ Ускорение развития управленческого потенциала.

Благодаря работе с реальными задачами и поддержке менторов, которые передают опыт и помогают адаптировать знания к конкретным ситуациям, процесс становления управленца становится более быстрым и качественным.

❖ Повышение мотивации и ответственности.

Участники обучения действием вовлекаются в процесс решения важных для компании проблем, что стимулирует их активность, инициативность и готовность к изменениям.

❖ Менторинг как поддержка и развитие.

Менторинг дополняет обучение действием, обеспечивая индивидуальную поддержку, передачу опыта и помощь в преодолении трудностей, что особенно важно для менеджеров среднего звена с недостатком опыта.

ВИДЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

1. Запуск подхода ОД **возможен при заинтересованности первого лица компании и осознании значения коллегиального формата обсуждения в принятии решений** для улучшений и развития компании (необходимо расширение видения ЛПР)
2. Руководители как участники подхода ОБ как правило изначально **не обладают компетенциями ведения конструктивного диалога** и «достройки» мнений и предложений друг друга (необходимо предварительное обучение технологии, «погружение в предмет», с дальнейшим развитием в процессе работы)
3. **Участники заходят в работу как группа, с персональными целями, без осознания командности** и результата командных решений (необходимо фокусировать внимание на особенностях зон ответственности, на командном результате решений)
4. **Желание каждого казаться лучше**, нераскрытие своих просчетов и ошибок
5. Коллегиально рассмотренные **решения выполняются с частичной долей ответственности**

АВТОРСКИЙ АНАЛИЗ, РЕШЕНИЕ

1. Необходимо расширение видения ЛПР, с уточнением результатов и эффектов работы в подходе
2. Необходимо предварительное обучение технологии, «погружение в предмет», с дальнейшим развитием в процессе работы
3. Необходимо фокусировать внимание на особенностях зон ответственности, на командном результате решений
4. Формирование атмосферы доверия и безоценочности, поддержки и ценности существующего
5. Развивать культуру осознанной ответственности у участников, с оценкой последствий для себя, команды, бизнеса: «что будет, если не сделаю?»

1. Вводное обучение подходу ОД : вебинар, тренинг, воркшоп
2. Важна очередность командных встреч для решения рабочих задач и обучающих мероприятий, с шагом 1-2 недели
3. Работа в команде по выработанному алгоритму (**Q** **вопросная модель**)

- **АНАЛИЗ ПРЕДЫДУЩЕГО РЕШЕНИЯ: РЕФЛЕКСИЯ**

- **ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМЫ/СУТИ**

– **УТОЧНЕНИЕ ЧТО СДЕЛАЛИ?**

– **ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ/НЕ ПОЛУЧИЛОСЬ?**

– **КАКИЕ РЕСУРСЫ ЕСТЬ?**

– **КАКОЙ ИДЕАЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ВИДИТСЯ?**

- **В ЧЕМ ВИДИТСЯ ТРУДНОСТЬ РЕШЕНИЯ?**

– **КАКИЕ ВАРИАНТЫ МОГУТ БЫТЬ?** (высказываются те, у кого есть опыт решения подобных ситуаций/трудностей и/или есть новые идеи для решения)

– **ЧТО ПРИНИМАЕТ КАК РЕШЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЬ?** (кто ставил проблему)

- **НАСКОЛЬКО УСТРАИВАЕТ РЕШЕНИЕ?** (оценка найденного решения)

4. Между командными встречами проводится вебинары/воркшопу обучающие по тем компетенциям/знаниям, которые проявлены как зоны роста (**P** **программированная модель**)

5. Каждая встреча: обучение/командная работа может включать рефлекссию (**модель R критической рефлексии**)

6. Могут составлять Программы персонального развития (**модель PD**)

- ❖ Подход ОД – развивающий подход для руководителей при наличии базовых компетенций:
 - активного слушания,
 - развитой логики, рефлексии и системности мышления,
 - культуры совместного обсуждения и выработки решений.
- ❖ Осуществим при культуре сотрудничества и партнерства внутри организации
- ❖ Значимо может влиять на развитие бизнеса и наращивание бизнес-показателей при умелом ведении управленческого диалога
- ❖ Подход позволяет развивать руководителей без отрыва от производственных задач, в реальной практике решения проблем и существующих трудностей

ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ (AL+M)

Для бизнеса и руководителей, принимающих решения о внедрении изменений, ключевые преимущества использования подходов обучения действием и менторинга для развития управленцев в практике заключаются в следующем:

- ❖ **Немедленное применение знаний на практике.** Обучение действием позволяет руководителям решать реальные, сложные бизнес-задачи в процессе обучения, что обеспечивает быстрое освоение навыков и их интеграцию в повседневную работу, а не просто теоретическое усвоение.
- ❖ **Развитие критического мышления и самостоятельного поиска решений.** Методика строится на задавании вопросов и совместном анализе проблем, что стимулирует управленцев к активному мышлению и выработке эффективных управленческих решений.
- ❖ **Укрепление командной работы и межфункциональных связей.** Обучение в группах способствует развитию горизонтальных и диагональных коммуникаций между подразделениями, что повышает эффективность проектной деятельности и организационного взаимодействия.
- ❖ **Поддержка и ускорение профессионального роста через менторинг.** Менторы передают опыт, помогают адаптировать знания к конкретным ситуациям и поддерживают управленцев в преодолении сложностей, что снижает риски ошибок и повышает уверенность в принятии решений.
- ❖ **Эффективное развитие управленческого резерва и подготовка к изменениям.** Совместное использование обучения действием и менторинга позволяет не только развивать теоретические знания, но и формировать практические навыки, необходимые для успешного управления изменениями, реорганизациями и внедрением новых стратегий.
- ❖ **Повышение мотивации и вовлеченности руководителей.** Работа с реальными задачами и поддержка менторов стимулируют желание применять новые знания и развиваться, что способствует формированию культуры постоянного обучения и улучшению управленческой практики.

Внедрение ОД/AL в сочетании с менторингом обеспечивает бизнесу устойчивое развитие управленческих компетенций, повышение эффективности решения бизнес-задач и успешную адаптацию к изменениям в динамичной среде



404130, Российская Федерация, Волгоградская область, город Волжский, улица им. Ф.Г. Логинова, д.169

БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО

Уважаемая Наталья Юрьевна!

ОАО «Волжский абразивный завод» выражает Вам благодарность за проделанную системную работу с комплексным подходом развития и обучения руководителей, на основе подхода Action Learning, и развития горизонтального лидерства в организации. За период июня 2021 года по август 2022 года в 4 этапа реализованы ряд задач, получены значимые результаты.

1. Проведена организационная диагностика организации, включая конкурентный анализ, с выявлением зон развития для системных изменений.
2. Проведена оценка уровня корпоративной культуры организации по Спиральной динамике и оценка потенциала развития корпоративного климата и внутреннего взаимодействия.
3. Проведен опрос лояльности и корпоративного климата организации с 454 сотрудниками, с рекомендациями. Систематизированы задачи улучшений в поэтапную программу внедрения изменений.
4. Выявлена система ценностей организации, разделяемая сотрудниками
5. Выявлены 53 лучших лидера по выдвижению сотрудниками ОАО «ВАЗ». Проведена персональная комплексная оценка 53 руководителей (Ассессмент-центр/Центр оценки по 9 методам) с выявлением управленческих компетенций, компетенций по должности и работе в команде, с персональными листами оценки и сводным анализом профилей руководителей.
6. Составлен профиль лидера для встраивания в корпоративную культуру организации. Выявлены зоны роста в компетенциях руководителей и лидеров для разработки дальнейшей системы обучения.
7. Выявлены профили мотивации для дальнейшей разработки и формирования оптимальной комплексной системы мотивации по подразделениям организации.
8. Подготовлена и проведена 2,5 дневная стратегическая сессия с 25 руководителями. Составлена Стратегическая Карта целей 2022-2024 г по 3-м бизнес-направлениям, с ежегодными вызовами-прорывами и пошаговыми действиями, с системным подходом между бизнес-направлениями.
9. Разработана и осуществлена экспресс программа развития и обучения руководителей и лидеров с подходом Action Learning с 49 лидерами.
10. Разработаны и проведены 5,5 дней тренингов с высокой оценкой от участников полезности и продуктивности по темам:
 - Постановка целей и делегирование (оценка 7/7) – участвовало 39 человек
 - Системное мышление (оценка 8/8) – участвовало 33 человека
 - Стратегическое мышление (оценка 8/9) – участвовало 15 человек
 - Лидер и команда, (оценка 9/9) - участвовало – участвовало 29 человек
 - Мотивация персонала (оценка 9/9) – участвовало - 32 человека
11. Проведены 10 опросов с начальной и пост оценкой компетенций участников программы обучения и развития, с выявлением наращивания знаний, навыков, вовлеченности участниками, особенно молодыми лидерами, в процесс обучения и развития.
12. Сформированы 6 профильных команд по 3м бизнес-направлениям. Проведено более 55 командных встреч, более 50 персональных консультаций, системный анализ работы. Выстроен регулярный менеджмент для развития горизонтального лидерства в организации.
13. Настроено с активностью участников программы развития улучшенное взаимодействие между подразделениями для согласования сложных системных задач. Увеличена оперативность согласования решений. Уменьшена эскалация решений от руководителей к высшему руководству. Улучшено качество и структурированность представляемых идей и решений лидеров к рассмотрению высшему руководителю.
14. Запущено в работу более 10 новых предложений усовершенствования работы.
15. Проведена оценка работы со стороны участников программы (25 чел.): персональной полезности и продуктивности командной работы - 8-10 баллов из 10.

Мы оцениваем вашу работу как высоко профессиональную, экспертную по осуществлению всего процесса этапов работы, по итогам полученных результатов и обратной связи от руководителей.

Желаем процветания Вашей компании ООО «Стиль успеха» и интересной работы в Ваших дальнейших проектах. Рассчитываем на плодотворное сотрудничество в дальнейшем.

Генеральный директор

ОАО «Волжский абразивный завод»



А.К.С.

Костров С.В.

- Проведена организационная диагностика организации с выявление зон развития и системных изменений, включая конкурентный анализ, в разработкой рекомендаций, Дорожной карты изменений
- Проведена оценка уровня корпоративной культуры организации по Спиральной динамике и оценка потенциала развития
- Выявлена система ценностей организации, разделяемая сотрудниками
- Определена команда лидеров и Профиль лидера организации (по требуемым компетенциям и качествам)
- Проведена ПК оценка компетенций с зонами развития (53 чел)
- Определены мотивационные профили лидеров (53) и типовые МП (три основных) в организации
- Составлена (с доработкой) Стратегическая Карта целей 2022-2024 г по 3м бизнес-направлениям, с ежегодными прорывами и шагами
- Сформированы 6 профильных команд по 3м бизнес-направлениям, выстроен формат регулярных встреч (без визуализации динамики изменений и реализации согласованных задач и действий по ним участников)
- Настроено взаимодействие между подразделениями для согласования сложных системных задач
- Запущено в работу более 10 новых предложений усовершенствования работы
- Увеличена оперативность нахождения и согласования решений между подразделениями
- Проведено более 55 командных встреч, СС 2,5 дня, МК, 5 тренингов (5,5 дней), более 50 персональных консультаций + 12 опросов + системный анализ работы - Оценка ценности и полезности работы по стороны команды лидеров (28-43 чел) - 8-10 баллов из 10

Наталья Переверзева

ПРЕДЛОЖЕНИЕ:

ВНЕДРИТЬ ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ ОБУЧЕНИЯ ДЕЙСТВИЕМ И МЕНТОРИНГ,
ЧТО ПОЗВОЛИТ ВАШЕЙ КОМАНДЕ, ПОЛУЧАЯ ЗНАНИЯ, - СРАЗУ
ПРИМЕНЯТЬ ИХ ДЛЯ РЕШЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ БИЗНЕС-ЗАДАЧ, УСКОРЯЯ
РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ОБЕСПЕЧИВАЯ
УСТОЙЧИВЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БЕЗ ОТРЫВА ОТ
ПОВСЕДНЕВНОЙ РАБОТЫ.

НАТАЛЬЯ ЮРЬЕВНА ПЕРЕВЕРЗЕВА

к.филос.н., MBA, HR эксперт, PMC ICU & ICC

консультант по управлению СМС,

СЕО консалтинговой компании,

председатель Комитета РБП МТПП

Эксперт в 3х профессиональных

партнерствах: НИСКУ, СМС-partners, ОПК

«ЭКВИС»

Член рабочей группы по проф.

квалификациям Коуч в РФ