

ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ

Руководителям МТС придется в очередной раз сесть за парты, сообщили в компании. С января 2010 г. несколько десятков ключевых руководителей будут совмещать основные обязанности с обучением на новой образовательной программе «ДНК лидерства МТС». Программа продлится восемь месяцев и завершится не торжественным вручением сертификата, а презентацией проектов, которые топ-менеджерам придется сформулировать, разработать под руководством профессоров и экспертов и защитить перед президентом МТС, правлением и инвестиционным комитетом компании. Авторы одобренных проектов получают возможность их реализовать.

Преподавателями выступают профессора Московской школы управления «[Сколково](#)», [INSEAD](#), [Columbia Business School](#), [Kellogg School of Management](#). За право участия в программе топ-менеджерам МТС пришлось бороться, рассказала Марина Деревлева, руководитель корпоративного университета МТС. В предварительный список кандидатов, составленный по результатам интервью с вице-президентами, попали директора макрорегионов и департаментов компании - всего 104 кандидата, которым предстояло пройти дополнительный отбор. На суд экспертов были представлены 77 созданных кандидатами роликов. Специалисты «Сколково» составили их рейтинг, а затем с ним и с отобранными роликами ознакомились президент МТС Михаил Шамолин и другие члены правления, которые приняли окончательное решение о составе участников.

Ими стали 50 топ-менеджеров МТС, типичный уровень участников программы - директора макрорегиона и директора департаментов, но есть и один начальник отдела. Еще пятеро попали в запасной состав, сформированный на случай выбытия участников. Результатом обучения должны стать не только конкретные проекты, но и изменение корпоративной культуры, а также создание команды агентов перемен, рассказали в компании.

О РИСКАХ ЗНАЮТ

На первых занятиях топ-менеджеры разбирали конкретные ситуации из практики двух западных компаний, Apple и EasyJet, рассказал один из участников программы. Но процесс обсуждения был построен таким образом, что менеджерам приходилось постоянно возвращаться к вопросу, как они будут использовать полученные знания и западный опыт на своих рабочих местах в МТС.

Подготовка программы началась в августе 2009 г., рассказала Светлана Пашкевич, менеджер по развитию программ [Executive Education](#) «Сколково». Специалисты бизнес-школы провели несколько продолжительных интервью с президентом и вице-президентами группы МТС. Главный результат этих интервью - выделение четырех проектных направлений, над которыми будут работать участники программы. Там есть, например, задача ускорения процессов подготовки и принятия решений в компании.

У организаторов была возможность протестировать элементы методики на одном из предыдущих клиентов - группе Evraz, которая заказывала у «Сколково» долгосрочную интегрированную программу для кадрового резерва, рассказала Пашкевич. Помимо очевидных преимуществ данного подхода к обучению - работа на материале компании, решение актуальных для компании задач, непосредственное применение полученных

знаний на практике - существуют и риски. Какие-то проекты могут быть не доведены до конца, для каких-то задач менеджеры смогут найти эффективные решения, но эти решения по тем или иным причинам не будут воплощены в жизнь, говорит Пашкевич.

КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ УЧАТ

По словам Константина Коротова, профессора берлинской бизнес-школы [ESMT](#), идея таких долгосрочных программ не нова, для них придуман специальный термин «action learning», или «обучение действием». Практика показывает, что у метода есть несколько подводных камней, говорит Коротов: высшее руководство может потерять интерес к проекту - так бывает, когда инициатором выступает отдел персонала. Участники программ в этом случае могут получить хороших тренеров, хорошие кейсы, хорошую организацию процесса обучения, но практически никакого реального влияния на ситуацию в компании. С другой стороны, сами участники могут не найти времени, сил, ресурсов, чтобы заниматься учебными проектами всерьез, предупреждает Коротов. Избежать подводных камней можно, поставив перед слушателями предельно конкретные задачи, значимость которых не вызывает сомнений ни у правления, ни у участников программы, подчеркивает Коротов.

Коротов был преподавателем в нескольких подобных программах в России и за рубежом. В России, по его словам, большинство их заканчивалось либо полной сменой состава участников, либо полной потерей интереса с их стороны. В западных компаниях результаты лучше, но говорить о серьезных успехах пока рано, предостерег Коротов.

В российском офисе Ernst & Young (EY) долгосрочная программа с элементами обучения действием уже проводилась, рассказала директор по персоналу Ольга Молина. Из опыта ее проведения были извлечены несколько полезных уроков: например, профессор или тренер должен принимать во внимание уровень аудитории, а партнеры EY знают очень много и проходили обучение в [ведущих западных бизнес-школах](#). Много из того, что им говорили профессора, партнеры слышали уже не в первый раз, посетовала Молина. Теперь в учебный процесс активнее вовлекаются слушатели, а в качестве преподавателей выступают профессора, которые знают, как работать с менеджерами компаний, предоставляющих профессиональные услуги, а также топ-менеджеры из глобального офиса EY. Результатом обучения, по словам Молиной, станет не конкретный проект, а выход на качественно новый уровень сотрудничества топ-менеджмента, при котором взаимная поддержка и общность взглядов являются нормой.

Григорий Милов

Ведомости