

В.С. Куликов

Бизнес-школы в странах Восточной и Юго-Восточной Азии: Британская компонента методологии

Показана ведущая роль британских школ бизнеса в подготовке предпринимателей региона. Только 3% китайских вузов входит в список 200 лучших в мире и только 10% молодых китайских инженеров способны работать в международных компаниях. Уникальность британской методологии преподавания бизнес-дисциплин показана на примере курса «Управление отношениями», введенного Департаментом международного развития Министерства иностранных дел в 1997 г. Описано применение английских методик преподавания бизнеса в Гонконге, Сингапуре, Малайзии.

Leading role of British schools of business in training entrepreneurs of different regions is analysed. Only 3% of Chinese universities are on the list of 200 best ones in the world and only 10% of young Chinese engineers are apt to work in the international companies. The unique character of British methodology used for training on business disciplines is shown on the example of the course «Management of relations» introduced by Department of international development of the Foreign Office in 1997. Application of English methods of business training is described in Hong Kong, Singapore and Malaysia.

Ключевые слова: менеджер, национальные стандарты управления, инвесторы, управление отношениями, организационное развитие.

Manager, national standards of management, investors, management of relations, organizational development.

Перемены в мировой экономике, а в международном бизнесе особенно, происходят постоянно на фоне создания новой экономики, глобализации производства, интернационализации капитала. Бизнесу ежедневно требуются новые навыки и компетенции. В этих условиях повышается роль западных бизнес-школ для обучения учащихся и менеджеров из тех государств Юго-Восточной Азии, которые смогли перейти к стимулированию научно-технического развития как средства формирования современных производительных сил в экономически отсталом обществе. Для менеджеров из азиатского региона более привлекательными становятся европейские бизнес-школы из-за их продвинутых образовательных программ по сравнению с низким уровнем в их странах. Так, в частности, британский журнал «Times Higher Education» включает только шесть китайских вузов в список 200 лучших учебных заведений в мире. По оценке международных экспертов, 10% из 1,6 млн. молодых китайских инженеров способны работать в межнациональных компаниях [The future, 2009].

Наибольший поток зарубежных учащихся и менеджеров, в том числе из стран Азии, направляется в Англию, страну, которая завоевала высокую репутацию в подготовке высококвалифицированных кадров. В 1986 г. британское правительство создало отраслевые организации, представляющие различные профессиональные сферы. В их обязанности входит, в частности, разработка и поддержание национальных профессиональных стандартов для различных отраслей промышленности или профессиональных сфер. В области менеджмента таким органом является MCI в составе Форума развития и обучения менеджмента (Forum for Management Education and Development). Раньше аббревиатура MCI обозначала «Стандарты компетенции менеджеров» (Management Charter Initiative), но когда менеджмент превратился в дипломированную профессию, суть деятельности MCI изменилась, но аббревиатура осталась.

MCI издает национальные стандарты менеджмента, которые подразделяются на квалификации трех уровней, соответствующие национальным профессиональным квалификационным стандартам Великобритании (National Vocational Qualifications, NVQ) 3,4 и 5 уровней. В Шотландии вместо NVQ действует SVQ, шотландские

профессиональные квалификации (Scottish Vocational Qualifications) [Фи, 2006].

Многие методы тесно связаны с вопросом компетенций, хотя сначала это понятие не было принято профессионалами в области обучения менеджеров. Интерес к компетенции менеджеров зародился в конце 70-х годов в США, где были разработаны стандарты сфер компетенции персонала с акцентом на личной эффективности. Сферы компетенции основывались на навыках или на поведенческих стандартах. Напротив, для подхода, принятого в Великобритании в конце 80-х годов, использовали модель функциональной компетенции. Британская система сосредоточена на индивидуальных рабочих функциях и подчеркивает непрерывную оценку результатов работы по критериям Национальных стандартов менеджмента (National Management Standards) и NVQ.

Самый распространенный способ оценки соответствия навыков менеджера вышеуказанным стандартам – создание портфолио «свидетельств». Оценка NVQ здесь является или прямой, например, на основе наблюдения – на более низких уровнях, или основанной на нескольких свидетельствах, как в случае стандартов менеджмента NVQ. MCI разрешает использовать и другие формы оценки, в частности устную (допускаются письменные заметки) или виртуальное портфолио, но в любом случае форма портфолио остается неизменной.

Компании это помогает провести аттестацию менеджеров, их продвижение по службе и вознаграждения, что является основанием для получения квалификации NVQ. Система портфолио используется для достижения компанией определенных стандартов, например, стандарта Investors in People (Инвесторы в людей) – международная стандартизированная система качественного управления человеческими ресурсами.

Следует отметить и деятельность Департамента международного развития (The Department for International Development), который был создан в 1997 г. До этого его функции выполняла администрация по иностранному развитию (Overseas Development Administration), входившая в состав Министерства иностранных дел и по делам Содружества (Foreign and Commonwealth Office). В Кабинете министров его представляет государственный секретарь по международному развитию. В департаменте около 200 со-

трудников, работающих по всему миру, где у Великобритании есть или были какие-то интересы. В Великобритании офисы департамента находятся в Лондоне, а также в Шотландии. Филиалы департамента открыты во многих странах мира, в том числе в Азии.

Цели департамента отражены в официальном докладе «Борьба с бедностью во всем мире: Вызов XXI в.» (Eliminating World Poverty: A challenge for the 21st century, HMSO, 1997) [Вебсайт департамента].

В 1997 г. департамент ввел обширную программу развития менеджеров «Управление отношениями». Внедрению программы предшествовал вывод о том, что менеджеры департамента нуждаются в повышении квалификации на основании использования стандарта Investors in People. Поэтому программа, состоящая из коротких курсов, признана более перспективной с точки зрения учета особенностей тех регионов, где проводится курс. В основном курсы проходят в Великобритании, но иногда и в других местах, например в Бангкоке.

Курс носит общее название «Управление отношениями», а его теоретическая часть посвящена развитию и укреплению навыков межличностного общения. После окончания курса проводится однодневный семинар. Курсы также дополняются программами по ведению переговоров и навыкам влияния, управлению различиями.

В области развития менеджеров у многих компаний постоянно стоит важный вопрос: разрабатывать программу обучения самостоятельно, внутри компании, или обратиться в бизнес-школу или консалтинговую компанию. Раньше в крупных компаниях были собственные команды специалистов. Однако за последние 20–30 лет количество таких команд неуклонно снижается, поскольку стало дешевле привлекать специалистов со стороны. Именно внешние консультанты занимаются актуальными аспектами развития менеджеров. Во многих случаях решение зависит в первую очередь от стоимости программы, но окончательный выбор определяется самими участниками. Эффективные программы обучения менеджеров способствуют развитию организации, но такие же результаты дают и эффективные программы обучения других сотрудников, а не только менеджеров.

Используется термин «организационное развитие», а не «обучение и развитие», поскольку большинству людей понятен его

более широкий смысл, чем просто «развитие менеджеров». В университетах и других британских вузах предпочитают термин «развитие менеджеров» вместо тренинга менеджеров. Слово «тренинг» часто ассоциируется с директивными методами воздействия и более низким уровнем образования, чем тот, к которому стремятся менеджеры.

В 1991 г. Комиссия по трудовым ресурсам Великобритании (Manpower Services Commission, MSC) подчеркнула, что между обучением и тренингом не имеется никаких границ. Однако, по мнению большинства британских специалистов в области профессионального обучения, под тренингом менеджеров понимается развитие специфических навыков, которые можно сразу же использовать на практике. Обучение же – это процесс, который больше основан на теории или на знаниях. В целом специалисты часто придерживаются следующих определений.

Тренинг и развитие – это конкретные понятия. Тренинг – собирательный термин для тех обучающих действий, которые предназначены для решения краткосрочных и срочных задач. Развитие – собирательный термин для более широкого диапазона обучающих действий, которые могут быть рабочими, тактическими или стратегическими для достижения краткосрочных или долгосрочных целей. Обучение – еще более широкое понятие, включающее в себе развитие и тренинг. Например, считается, что академическое образование служит более прочным фундаментом в разных аспектах жизни, а не только в карьере менеджера или лиц другой профессии, связанной с бизнесом.

Тренинг и развитие подразумевают применение любой организацией методов обучения для достижения определенных корпоративных целей. Такая ситуация может быть при обучении всей отрасли, не приносящая прямой выгоды ни одной конкретной компании. Другой случай – индивидуальное профессиональное обучение, не имеющее никакого отношения к текущей работе человека.

В контексте трех уровней учебного процесса – обучение, развитие и тренинг – британские специалисты определяют развитие менеджеров как действие и процессы, происходящие и на рабочем месте, и за его пределами, которые облегчают когнитивное и пове-

денческое развитие, приобретение новых навыков, расширение знаний и профессиональный рост.

Учебный центр открытого доступа связан с той организацией, к которой он принадлежит. Например, в 1996 г. компания «Standard Life» – крупнейшее общество взаимопомощи в Европе с главным офисом в Эдинбурге, создала первый учебный центр открытого доступа (ОАДС). С тех пор такие центры появились в шести офисных зданиях компании в Эдинбурге. Офисы оборудованы стандартными мультимедийными ПК, аудио- и видеотехникой, отдельными кабинетами для обучения и тренинга. Здесь менеджерам предоставляется доступ к самым разным учебным программам, которые можно взять на время или использовать в центре. В отличие от обычных библиотек, центры предлагают гибкую поддержку любых программ обучения менеджеров [Stewart, 1999, с. 256].

При обучении сотрудников организаций используются почти все известные в настоящее время обучающие технологии – от традиционных (курсы и семинары) до самых экстравагантных (стретч-методы, экстремальные стресс-тренинги).

По поводу классификации методов обучения среди ученых существует консенсус: технологии делятся на используемые на рабочем месте и за его пределами. Технология, которая чаще всего применяется вне рабочего места, – учебный курс. Сегодня «учебным курсом» в бизнес-школах называют самые разные программы. На рынке можно найти очень широкий выбор курсов – от коротких трехдневных программ обучения навыкам супервайзеров до университетских программ обучения менеджменту и программ постдипломного обучения, например Master's in Business Administration (MBA).

Длительность учебного курса зависит от его целей (всего несколько часов, половина рабочего дня, более двух лет). Например, программа постдипломного обучения в бизнес-школе – типичный (годовой) курс, а программа, действующая в крупной международной компании, состоит из коротких трехдневных курсов.

Самостоятельное обучение

Из теории обучения британских специалистов в бизнес-школах следует, что учащиеся и менеджеры обладают многими скрытыми знаниями, которые они не используют, и, если объединить их в группу и поощрять делиться знаниями, они сами научат друг друга многим полезным навыкам. Вместе с тем при таком обучении учащийся оказывается изолированным от новых теорий, идей и опыта. Поэтому в последнее время наметилась тенденция перехода к более эффективным технологиям обучения, которые включают элементы самостоятельного и теоретического обучения, имея в виду традиционные учебные курсы и современные информационные методы.

Одновременно самостоятельное обучение предполагает применение методов поощрения групп учащихся (обучающие действия) и контракты на обучение. Помощь преподавателей позволяет эффективнее и быстрее осваивать учебный материал. Такова сущность концепций британских авторов, которые занимаются разработкой индивидуальных типов обучения.

Имеются и другие факторы, воздействующие на потенциал обучения в бизнес-школах. Здесь не только определенное окружение, но и организационная культура, атмосфера в школе, время и место обучения. Важна и мотивация учебы, в частности такие качества, как энтузиазм, гибкость, которые влияют на выбор тех или иных технологий обучения.

Подготовка к обучению в бизнес-школе

Цикл обучения в бизнес-школе включает в себя определение и анализ потребностей развития, планирование и разработку программ, их реализацию и оценку результатов. Цикл обучения также связан со стратегией компании, видением цели ее развития, преподаванием навыков и умения, необходимых ее менеджерам сейчас и в будущем. Например, как считают британские исследователи, концепция будущих изменений количества менеджеров организации заставляет ее брать на работу выпускников колледжей и создавать программы их развития.

Развитие карьеры

Одна из задач преподавателей бизнес-школы – сделать все возможное, чтобы совпали стремление менеджера к развитию собственной карьеры и планы компании обеспечить себя квалифицированными специалистами. Поэтому позиция бизнес-школы состоит в том, чтобы взгляд на развитие карьеры как на постоянное обучение был воспринят не только менеджерами, но и компанией, так как помогает менеджерам сосредоточиться на реализации своего потенциала. Многие методы обучения преследуют такую двойную цель [Pedler, 1994].

В учебный курс включают демонстрацию, анализ и обсуждение фильмов, снятых по специальным сценариям. Как и лекции, видеофильмы позволяют изложить объемный теоретический материал. При этом теорию можно тут же иллюстрировать примерами из практики. Хотя видеофильмы оказывают не больше влияния на слушателей, чем просто чтение книги, сторонники этой технологии утверждают, что фильмы требуют поддержки обучающей программы и преподавателя. В той или иной форме использование видеофильмов в сопровождении звуков сохранится, но, вероятно, основным средством для их передачи будет Интернет.

Вместе с другими методами, видеофильмами и книгами во время учебного курса используют технологии психометрических исследований для определения типа личности или оценки способности человека. Однако в процессе обучения и развития акцент делается на результатах испытаний или на профиле кандидата. Тренер может использовать такой профиль в группах в качестве предмета для обсуждения, порекомендовать человеку то или иное направление развития, помочь ему осознать какие-то свои качества и проблемы, поощрить его к анализу своих знаний. Наиболее популярным инструментом является индикатор типа личности (Майерс-Бриггс). При этом тренер использует такой профиль с осторожностью и тактом [Toplis, 1997, с. 273].

Конкретные программы

Изначально это были учебные курсы по переписке, а с течением времени подобные курсы вообще перестали иметь какое-либо отношение к почте и трансформировались в дистанционное

обучение. Для современного дистанционного обучения могут использоваться другие средства: телефон, факс, радио и телевидение, электронные доски объявлений, теле- и видеоконференции, электронная почта, внутренние и внешние компьютерные сети, дискуссионные группы и системы обучения на основе компьютерных сетей. Одна из самых известных международных компаний в этой области – International Correspondence School (ICS).

Обучение в «эфире» получило наибольшее распространение в Великобритании в 60-е годы. В колледже National Extension College появилась программа обучения техническим дисциплинам. Открытое обучение стало процветать в тех регионах, где специалисты по обучению уделяют много внимания социальным проблемам, особенно в странах Содружества наций [National College, 1988, с. 277].

Программы обучения с целью передачи менеджерам знаний, опыта и навыков в управленческих дисциплинах для крупных компаний Великобритании разрабатывают известные английские бизнес-школы. Так, Ноттингемская бизнес-школа (в составе университета Ноттингем-Трент) предлагает ряд учебных курсов в области менеджмента в форме интегрированной программы развития менеджеров с тремя уровнями обучения. Каждый курс рассчитан примерно на год, форма обучения – очно-заочная (неполный день). После окончания курсов выдаются дипломы: сертификат в области менеджмента (CM), диплом в области менеджмента (DMS) и диплом Master's in Business Administration (MBA). Такая трехуровневая модель обучения характерна для многих британских университетов [Bee, 1998, с. 186]. С учетом конкретных потребностей английских компаний бизнес-школы разрабатывают для них специальные программы.

Основным курсом (полный учебный год, девять месяцев) стал DMS, а базовым – CM. Предметы и методы обучения в рамках программы DMS для всех менеджеров компании «BASS Brewers», крупнейшего британского экспортера пива, которым такой диплом понадобится в их дальнейшей карьере, состоит из следующих моделей:

- политика в управлении и стратегический менеджмент;
- структура и функциональные возможности;
- финансовые ресурсы;

- возможности управления человеческими ресурсами;
- изменения и их внедрение.

Каждый из этих модулей изучается в течение недельного курса. Есть два модуля, которые проходят на рабочих местах: командный консалтинг и использование полученных знаний и навыков менеджмента в реальных ситуациях. По каждому из семи модулей учащиеся пишут отчеты, которые затем оцениваются. Кроме того, каждый менеджер должен представить следующие документы: описание своей карьеры (по стандартному шаблону), контракт на обучение для каждого модуля (контракт согласовывается между менеджером и его боссом в начале курса), план каждого модуля. Все это позволяет, как считают руководители бизнес-школы, оценить достижения менеджера в процессе обучения и то, как он применяет новые знания на рабочем месте.

Обучение представляет собой обычные занятия, проводящиеся в классной комнате: лекции, групповые дискуссии, анализ материалов. Кроме того, по каждому модулю учащиеся должны прочитать большой объем литературы – учебников и пособий, разъясняющих основные понятия и направляющие обучение.

Руководство компании «BASS Brewers», которая поддерживает тесные контакты с Ноттингемской бизнес-школой, поскольку была спонсором университетского Центра менеджмента (Bass Management Centre), считает, что «инвестиции в бизнес-образование очень выгодны. На них мы получаем хороший возврат, увеличивая интеллектуальный капитал компании» [Parsloe, Barder, 2001, с. 365].

Популярность электронного обучения (e-learning) быстро растет: по некоторым оценкам, в Европе емкость рынка разновидностей этой технологии в 2005 г. составляла 3 млрд. фунтов (в 2000 г. – 200 млн. фунтов) по всем программам обучения. По существу, с помощью электронной почты, более сложных, доступных через Интернет средств, а также внешних и внутренних сетей, менеджер может получить доступ к самым разным учебным программам. Эти программы имеют не только текст, но и фотографии, рисунки и видеофрагменты, а главное – существует возможность интерактивного взаимодействия с информацией.

Электронное обучение представляется преподавателями английских бизнес-школ как шаг в развитии открытого и дистан-

ционного обучения, так как позволяет разбивать учебные блоки на единицы – объекты или байты обучения и при создании программ выбирать любые их комбинации. Такой подход называют грануляризацией (*granularization*), поскольку современные технологии действительно дают возможность хранить огромное количество учебной информации и легко изменять ее по мере необходимости. В то же время трудности доступа на рынок (особенно небольших компаний) поставщиков подобных программ постепенно преодолеваются новыми компаниями в условиях, когда электронная коммерция не требует больших накладных расходов.

Электронное обучение имеет и ценовое преимущество: создание таких учебных материалов намного дешевле, чем издание традиционных учебников и пособий, и производственные издержки практически исчезают. Затраты на продажи невысоки (достаточно некоторых начальных капиталовложений), так как расходов на пересылку и упаковку не требуется.

В странах Юго-Восточной Азии высокая текучесть кадров, особенно среди менеджеров, целевые учебники группы постоянно меняются, и бизнес-школы зачастую не знают, как долго будет действовать программа. С другой стороны, крупные компании и банки разрабатывают собственные международные программы обучения лидеров, направленные на повышение менеджмента. Так, в 740 отделениях «Standard Chartered Bank» (SCB), который сегодня называет себя «банком развивающихся рынков», расположенных преимущественно в Гонконге, Сингапуре и Малайзии, введена программа по модели дистанционного обучения. Целевая аудитория – менеджеры, демонстрирующие высокий управленческий потенциал, а стиль обучения учитывает особенности азиатских стран, где менеджеры обычно передают наверх ответственность за принятие решений.

SCB создала двухуровневую программу. Первый уровень соответствует уровню компетенции банка, после его окончания выдается сертификат по менеджменту, аналогичный стандартному аспирантскому сертификату британского университета. Второй уровень соответствует основным компетенциям SCB. И после него выдается диплом, аналогичный уровню кандидата наук. В каждом уровне шесть модулей, по каждому модулю есть пособие для самостоятельного обучения. Результаты каждого модуля оцениваются с

помощью письменного отчета о выполнении задания, связанного с работой менеджера. Чтобы получить сертификат или диплом, менеджер должен выполнить обширный проект, исследуя взаимосвязи между модулями, которые имеют следующие темы: «Вы и бизнес»; «Управление информацией»; «Создание систем личных контактов и отношений»; «Управление целями и рисками»; «Совершенствование командной работы»; «Ориентация на клиента».

Общие инвестиции в программу довольно существенны, но банк считает такие инвестиции удачными. Руководство подразделения международного обучения и развития в Гонконге убеждено в эффективности этой программы дистанционного обучения, которая учитывает мнения менеджеров об учебных пособиях, преподавателях и заданиях [Collis, Moonen, 2001, с. 274].

Электронная коммерция сократила инкубационный период появления новых бизнес-идей. Расширяется использование методик электронного обучения менеджеров.

- Колледжи и университеты формируют консорциумы с издателями, консультантами по электронной коммерции, агентами по сбыту. Один из примеров – консорциум «Scottish Knowledge plc», созданный в 1997 г. при поддержке 14 университетов Шотландии. Филиал консорциума в азиатском регионе расположен в Куала-Лумпуре.

- Центры учебных ресурсов создают виртуальные версии. Пример – Эшридж (Ashridge), международная бизнес-школа, находящаяся недалеко от Лондона. Виртуальный учебный центр Virtual Learning Centre (VLRC) образовался в 1998 г. При участии Министерства иностранных дел и по делам Содружества доступ к VLRC можно получить в посольстве Великобритании в любой стране.

- Ресурсы виртуального центра включают в себя около 50 созданных преподавателями Колледжа Эшриджа руководств по развитию тех или иных навыков, развитию компетентности и технологиям менеджмента. Конкретные темы руководств: «Управление брендами»; «Составление бюджета и бухгалтерский учет»; «Электронная коммерция»; «Оценка инвестиций»; «Планирование образа жизни»; «Управление сетями поставок»; «Создание бизнес-планов» и т.д. Кроме того, подписчики получают доступ к ссылкам на различные базы данных в Интернете [Фи, 2006].

Создавая собственные системы виртуального обучения, бизнес-школы в Великобритании открывают виртуальные кампусы, где стремятся моделировать все, что получают студенты реального университета: учебные программы, доступ к библиотеке, а также виртуальные кафе или бары, где учащиеся в режиме онлайн могут пообщаться в неформальной обстановке.

* * *

В ходе разработок программ обучения менеджеров в бизнес-школах английские профессионалы в этой области, будь то преподаватели или практики, сталкиваются с большим разнообразием технологий и методов. На процесс обучения также оказывают влияние различные концепции, системы или подходы к ним. Например, концепции *Investors in People*, «Эмоциональный интеллект», «Управление знаниями». Возникли такие понятия, как «непрерывное обучение», «обучающая организация», «корпоративный университет». В результате технологических инноваций происходят изменения в способах обучения. За последние десять лет новые технологии привели к появлению методов онлайн-обучения или виртуальных учебных центров. Перемены в средствах коммуникации расширяют возможности бизнес-школ, позволяют им вносить разнообразие в свои программы.

Следует также отметить, что большинство английских авторов, пишущих на эту тему, считают, что обучение менеджменту относится к сфере обучения кадров и лишь дополняет основную деятельность компании. В немногочисленной литературе, посвященной вопросам учебы и развития менеджеров в плане того, чтобы управляющие полностью реализовали свой потенциал и принесли максимальную пользу, рассматриваются только программы менеджерского обучения. Конкретную информацию о целях использования тех или иных технологий обучения преподавателям приходится искать во многих источниках. В английских книгах редко исследуются сильные и слабые стороны методик.

По опыту работы британских бизнес-школ, семинаров и консультаций можно сделать вывод, что обучение большинству предметов, в том числе и менеджменту, предполагает использование самых разных методов. Одним из самых важных критериев выбора является соответствие технологии типу обучения учащихся и ме-

неджеров. Кроме того, каждая технология оценивается с позиций ее практичности и стоимости; указывается на необходимость инновационных методов, используются ли они индивидуально или в группе, на рабочем месте или за его пределами.

Британские компании, находящиеся под эгидой английских бизнес-школ, активно используют их учебные программы с применением новых средств передачи знаний и навыков, а также новых каналов коммуникации с азиатскими странами. Управление изменениями в области обучения и развития имеет свои особенности и специфику в бизнес-школах, прежде всего, в процессе обучения лидеров компаний, которое стало развиваться только в последние два-три года [РБК, 2009].

В период финансово-экономической нестабильности и кризиса наблюдается снижение спроса на очные форматы обучения, при этом возрастает спрос на дистанционное обучение. Для многих менеджеров из Азии это является одним из лимитирующих факторов при принятии решения о получении бизнес-образования в британских бизнес-школах. Однако страны Юго-Восточной Азии не только получают выгоды от подключения к Интернету, но и создают условия для более активного вложения средств в образование. В Южной Корее уже заложены основы базирующейся на знаниях экономики, причем объем инвестиций в образование в пропорциональном отношении к ВВП здесь выше, чем во многих развитых странах [Эксперт, 2009]. Азиатские компании используют сетевые возможности как стимул для эффективного применения базисных технологий в системе обучения своих менеджеров. Тем самым они стремятся поднять на качественный и профессиональный уровень работу сотрудников в условиях усиливающейся конкуренции между странами Западной Европы и Азии.

Литература

- Вебсайт департамента. – Mode of access: www.dfid.gov.UK
РБК. – 2009. – Апрель.
Фи К. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать / Пер.с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 304 с.
Эксперт. – М., 2009. – № 640.
Bee E., Bee R. Facilitation Skills. – L.: CIPD, 1998.

Collis B., Moonen J. Flexible learning in a Digital World. – L.: Kogan Page, 2001.

The future is another country // The economist. – L., 2009. – January 3.
National College. – Cambridge, 1988.

Parsloe E., Barder V. Maring electronic learning click. – L.: Kogan Page, 2001.

Pedler M.A. Manager's guide to see development. – L.: McGraw-Hill, 1994. – 157 p. – Mode of access: [www. videoarts.com](http://www.videoarts.com)

Stewart J. Employee development practice. – L.: FT Pitman, 1999.

Toplis, psychological testing: A manager's guide. – L.: IPD, 1997.