

Нина Аниськина

ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ: КАК ОТВЕТИТЬ НА НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

Об этом рассуждает Нина Аниськина, ректор, заведующая кафедрой интегрированных систем менеджмента ГАПМ им. Н.П. Пастухова, канд. техн. наук, действительный член Академии проблем качества, аудитор Европейской организации по качеству.

— Как влияет на востребованность и эффективность бизнес-образования развитие цифровой образовательной среды и цифровой экономики в целом? Вообще насколько современные программы подготовки кадров успевают отразить требования стремительно меняющегося современного мира?

— В последние годы в системе бизнес-образования произошли, на мой взгляд, кардинальные изменения. И те, кто не успел своевременно отреагировать, выпадают из обоймы, а затем жалуются на кризис, на то, что дополнительное профессиональное образование (а бизнес-образование как раз и относится к этой сфере) перестало быть востребованным. Действительно, в старых традиционных формах оно не востребовано, потому что колоссальные темпы развития цифровой экономики привели к тому, что люди не готовы тратить время на прослушивание лекций в аудитории в режиме реального времени. Они хотят получать информацию в удобном для них формате.

Мы с коллегами твердо уверены, что сегодня хорошее бизнес-образование должно опираться на преимущества цифровой образовательной среды, и это не просто «складывание» материалов в компьютер для того, чтобы слушатель читал их в удобное для себя время. Это активное взаимодействие через погружение в цифровую среду плюс непосредственные коммуникации по теме обучения в аудиториях. Только в этом случае достигается существенно более высокий эффект. Обязательно должны быть дискуссии — мы реализуем их как проектно-аналитические сессии, которые проходят в очень интенсивном режиме (часто за городом, на выездных площадках, чтобы ничего не отвлекало, тогда мы можем в полной мере реализовать свой инновационный метод).

— **Расскажите подробнее, в чем он заключается. В целом какие новые модели бизнес-образования наиболее перспективны сегодня?**

— Еще в конце 80-х годов прошлого века группой ученых под руководством профессора

В.С. Дудченко была разработана принципиально новая методология обучения взрослых, которая положила начало инновационной научной школе академии. Ее прикладная направленность обусловлена прежде всего существующим разрывом между высоким уровнем теоретических результатов в управленческой науке и слабой реализацией их на практике, низкой степенью проработки процессов инновационной деятельности в вузах и практически полным отсутствием этих процессов в системах менеджмента качества.

Уже тогда мы понимали, что взрослые занятые люди не готовы учиться так, как это делают студенты вуза. Специалист учится на конкретной проблеме, и он будет искать ее решение, а не изучать всё подряд. И наша инновационная методология направлена как раз на то, чтобы анализировать эти проблемы и находить решения. Как правило, управленческие задачи (ведь мы говорим в первую очередь о подготовке руководителей) включают не только проблемы содержательного плана. Огромное значение



для их решения имеет работа с людьми — это и механизмы взаимодействия в команде, и вопросы доверия персонала.

Сегодня, когда эра цифровой экономики становится реальностью и дистанционные образовательные технологии стали неотъемлемой частью процесса обучения, для развития коммуникативных навыков и лидерства важно обеспечить их эффективное сочетание с командной работой. Поэтому для решения задачи качественного управления организациями мы широко используем инновационно-проектную технологию подготовки персонала. В основе концепции инновационно-проектного обучения лежат следующие главные принципы:

1. Обучение в деятельности: эффективность учебного процесса существенно выше, если руководители в ходе обучения занимаются решением управленческих проблем в своей организации и знания даются под конкретную проблему (принцип «действие — знание — действие»).

2. Проектная организация обучения: обучение является составляющей реального проекта и направлено на поддержку процесса его реализации, результатом обучения наряду с новыми компетенциями является выполнение проектного задания (принцип «здесь и теперь»).

3. Командный принцип: решением проблем деятельности в рамках конкретного проекта руководитель занимается, опираясь на помощь коллег и стараясь в свою очередь помочь им.

4. Принцип погружения: обучение состоит из набора непродолжительных модулей,

во время реализации которых руководитель полностью отрывается от текущей работы и погружается в творческий процесс.

5. Многозадачность обучения: наряду с содержательными в процессе обучения решаются задачи выстраивания эффективного взаимодействия с членами команды (вне зависимости от их статуса, возраста и опыта), задачи личного самоопределения по отношению к новым идеям и решениям и выработки новых индивидуальных инструментов управленческой деятельности.

Для реализации этой концепции применяется такая форма организации учебного процесса, как инновационный семинар (инновационная игра, ИНИ). В отличие от деловых, ролевых, имитационных игр, ИНИ не предполагает известного заранее содержательного результата или строгого алгоритма. ИНИ — это технология решения сложных слабоструктурированных задач с использованием групповой динамики. Главным в коллективной работе является принцип «каждая мысль имеет ценность».

Преподаватели выступают в первую очередь как консультанты по эффективной организации коллективной работы над поставленными перед группой задачами и только во вторую — как носители содержательного знания, которое дается очень дозированно, только при возникновении соответствующего запроса.

Сейчас, в столь стремительное время, такие семинары мы сжимаем до двух дней, а раньше

они могли занимать одну, а для консультантов-игротехников — даже две недели. Первая шла под кодовым названием «Там и тогда» (это групповая работа над конкретным содержанием участников). Вторая неделя — «Здесь и теперь» (анализ того, что происходило с участниками на первой неделе и происходит сейчас). Более глубокое погружение в инновационный семинар дает возможность не только найти содержательное решение проблемы и сформировать под него проектную команду, но также позволяет участникам выработать личные инструменты для того, чтобы самостоятельно решать аналогичные проблемы и выстраивать эффективное взаимодействие в команде.

Таким образом, в отличие от традиционных форм обучения, в инновационном семинаре появляются два дополнительных результата (что наиболее ценно для категории высших руководителей) — умения и навыки организационного социально-психологического управления коллективом, выстраивания эффективных коммуникаций, а также новые личные средства и методы решения проблем собственной управленческой деятельности. Это очень хорошее комплексное решение.

— Считаете ли вы необходимым, как ректор, как завкафедрой интeгрированных систем менеджмента, воспитывать у слушателей так называемое бережливое мышление и как подходите к этому на практике?

— Бережливое мышление — очень интересная тема, и мы

посвятили ей не одну конференцию. Уже более 20 лет академия занимается не просто стандартами: мы подготовили команду собственных аудиторско-экспертных. Почти все преподаватели кафедры интегрированных систем менеджмента являются сертифицированными в Европейской организации по качеству аудиторами — в первую очередь по системам менеджмента качества, а кроме того, почти у каждого есть собственная дополнительная специализация (экология, охрана здоровья и обеспечение безопасности труда, энергетический менеджмент, пищевая безопасность, риск-менеджмент, управление знаниями и т.д.). Конечно, в рамках эффективного бизнес-образования невозможно обойти вниманием «бережливую» тему.

Естественно, мы занимаемся бережливым производством (Lean), реализовывали достаточно крупные проекты в предприятиях. Но как учить бережливому производству без практического опыта? Поэтому хочу особо подчеркнуть: именно в программах бизнес-образования опираться только на лекторов; все наши штатные преподаватели — руководители реальных проектов, которые формируют свои команды под конкретные задачи. Мы вовлекаем в команду будущих практиков, тех, кто уезжал в японцев — носителей философии Lean, а затем внедрял такие проекты у себя на производстве.

Мы обязательно выезжаем на производственные площадки, где наши слушатели — работники предприятия — в процессе обучения создают

результат, который можно «пощупать руками», оценить эффекты от применения инструментов Lean. В проекте можно всё сделать красиво, упорядоченно, но изменений в голове не произойдет, если не почувствовать лично, как это работает. Инновационно-проектные семинары приводят как раз к тому, что это упорядочивание начинается происходить и в головах слушателей. Важно научиться мыслить бережливо, чтобы люди понимали смысл оптимизации всего бизнеса, цепочки процессов в целом.

Под бережливым мышлением понимают разное. Я всегда стараюсь смотреть через призму интересов клиента. Не уходить в дебри философии, а проанализировать, как именно заказчику получить выгоду от упорядочивания своей стратегии, своего восприятия деятельности и взаимодействий; каким образом я могу помочь ему повысить стоимость его бизнеса и как потом он сам будет его поддерживать на должном уровне.

Более 20 лет назад мы уже начали использовать инновационно-проектную технологию для внедрения систем менеджмента качества. Уже тогда мы трактовали стандарт ИСО 9001 как стандарт качественного менеджмента. Редакция 2015 года этого стандарта содержит требование обязательно анализировать внешнюю и внутреннюю среду, повышать вовлеченность персонала и лидерство.

Прежние версии стандарта определяли СМК как часть системы управления. Но при том, что принципы менеджмента качества поддерживали по-

нимание СМК как системы качественного менеджмента, требования ИСО 9001 не затрагивали стратегию. Тем не менее мы всегда настаивали, что нужно прорабатывать и миссию, и стратегическое видение, выявлять совместно разделяемые ценности и риски. А включение в проекты по разработке и внедрению СМК (чек-лист семинары) первых лиц организаций позволяет поднять общий уровень ответственности за проект, соединить обучение высшего руководства и команды с процессом решения практических проблем управленческой деятельности, вовлечь персонал в проектирование и сформировать у него ответственность за внедрение результатов разработки.

Тогда этого не было в требованиях стандарта — этого требовал здравый смысл. Я всегда считала, что стандарт ИСО 9001 должен быть направлен не на системы менеджмента качества, а на системы качественного менеджмента. В этой связи должны измениться и подходы аудиторов. Прочитать документы я могу и дома. А во время аудита предприятия я хочу видеть, как руководство и специалисты понимают процессный подход, как реализуют его на каждом уровне управления, как они на практике работают с показателями качества. Я всегда считала неэффективным проводить аудит строго по позициям чек-листа, мы теряем главное при этом — восприятие компаниями аудита не как контроля, а как инструмента развития. Стандарты 2015 года стали более гибкими. И задача аудитора — выяснить, каким образом



интегрировать требования стандарта в систему, построенную на предприятии, как стандарт поможет ее улучшить.

— Мы с вами говорим о трансформации понятия «качество управления», а как трансформируется понимание качества образования?

— Чтобы качество образования повышалось, нужно не только готовить преподавателей, но и выстраивать с опорой на критерии качества систему управления образовательной организацией и системой образования в целом. В 2015 году академия разрабатывала для Минобрнауки России концепцию непрерывного образования взрослых. Там акцент делался на возможность использования разных способов получения образования, наряду с формальным должно признаваться и неформальное образование, и даже инфор-

мальное (спонтанное). В эпоху цифровой экономики это имеет большое значение, поскольку мы получили множество новых возможностей в виде массовых открытых онлайн-курсов, использования глобальных сетей для поиска решений своих задач при обучении на рабочем месте и т.д. Но сейчас бизнес-образование — неважно, получают его в образовательной организации, корпоративном университете или центре внутрифирменного обучения, — прежде всего рассматривается как формальное, в основе которого лежит соответствующая образовательная программа, относящаяся к лицензированному подвиду образования. Управление этой программой осуществляет реализующая ее организация. Неформальное образование не лицензируется, а программу проектирует сам обучающийся и сам же управляет ею.

Для того чтобы неформальное образование прочно вошло в практику, необходимо создать доступную систему признания компетенций и квалификаций. Причем надо понимать, что развиваемая в рамках Федерального закона «О независимой оценке квалификации» система не станет панацеей. Ведь профессиональные стандарты, на которые она ориентирована, есть (и могут быть) далеко не для всех профессий. В формат профессионального стандарта не укладываются все особенности управленческой деятельности, деятельности проектировщиков или аналитиков, творческой или научно-исследовательской работы. Мы сейчас работаем над иными технологиями оценки, опирающимися на профили компетенций.

Еще один важный момент. Федеральный закон «Об образовании в Российской Фе-

дерации» предусматривает также в системе управления качеством образования развитие профессионально-образовательной аккредитации образовательных программ общественной аккредитации организаций, реализующих эти программы. Аккредитация программ сейчас активно развивается, но этого недостаточно, если в систему включать неформальное образование. Поэтому одна из стоящих сегодня перед нами задач — развитие общественной аккредитации организаций, которая позволит каждому человеку осознанно выбирать участников для своих индивидуальных программ неформального образования.

— Однако для программ бизнес-образования как раз необходим четкий алгоритм, ведь вы говорили о том, что взрослые не готовы учиться, как студенты вуза.

— Очень важно, чтобы получение бизнес-образования, обучение руководителя было приближено к месту его работы. Потому что тогда можно собрать команду из его сотрудников разных уровней ответственности и реализовать идеи, о которых мы говорим. С другой стороны, время — деньги. Бизнесмены не могут учиться долго. Поэтому на первый план выходят высокая интенсивность и применение цифровой среды. Таким образом, вырабатывается оптимальный модульный алгоритм реализации образовательных проектов.

Модуль № 1 — дистанционный. Он включает изучение теоретического материала — с решением задач, с обязательной группой дискусионной активно-

стью на форумах, с вебинарами и интернет-конференциями и, конечно, с соответствующей виду формируемых компетенций итоговой аттестацией.

Модуль № 2 представляет собой проектно-инновационную сессию: чтобы сжать, сократить время, чтобы работать не неделю, а уложиться в два дня, формируются рабочие группы для проработки заданного содержания с последующим его обсуждением на межгрупповой дискуссии. Для расширения сферы анализа и усиления содержательной концентрации может использоваться формат фокус-групп, для каждой из которых даем разные темы.

Очень важно для успеха работы правильно подобрать темы для обсуждения в фокус-группах, сформировать состав фокус-групп по принципу равносильности и обеспечить групповую динамику как на этапе обсуждения тем в фокус-группах, так и в ходе дискуссии. Результаты каждой фокус-группы презентуются на общей дискуссии и подробно обсуждаются. Модератор управляет дискуссией так, чтобы обеспечить синтез результатов, представленных фокус-группами. Группы на дискуссии дают оценку выступлениям своих коллег и соотносят их результаты со своими по принципу дополнения. К работе на инновационном семинаре привлекаются эксперты по обсуждаемой проблеме.

Модуль № 3 — проектный: слушатели выбирают для себя реальные проекты в рамках данной тематики. Микрогруппы — уже не те фокус-группы по семь – девять человек, которые действовали в пре-

дидущем модуле, а по два-три человека — выполняют собственные проекты для своей организации в рамках задач собственного рабочего места.

Завершается такая программа общей публичной защитой выполненных проектов с участием руководства предприятия и экспертов — преподавателей академии.

Инновационные семинары в комплексе с информационными модулями и консалтингом являются шагами реального консультационно-образовательного проекта, на выходе которого слушатель разрабатывает конкретное изменение для своей организации. Такая модель бизнес-образования очень хорошо себя зарекомендовала не только в промышленности, но и в сфере услуг.

— Какое значение для продвижения образовательных программ, на ваш взгляд, имеет сертификация на соответствие международным стандартам или общественной аккредитация образовательных организаций?

— Современному образованию нужен гибкий комплексный подход, обеспечивающий синергию формального и неформального образования. Последнее с приходом цифровой экономики будет занимать всё более прочные позиции и вытеснять с рынка классические формы образования. А технология, о которой я говорю, позволяет встраивать неформальное образование (информационные источники и дополнительный опыт на собственных предприятиях) в программы бизнес-образования. Когда мы соединяем

формальное и неформальное вместе, то получаем гораздо больший эффект.

Целью сертификации образовательных организаций по международным стандартам является признание уровня качества их деятельности и, как следствие, получаемых результатов. В системе дополнительного профессионального образования также важно формирование доверия потребителей, которые, как правило, сами применяют международные стандарты для управления качеством. Формальный подход к сертификации, не учитывающий важность формирования «качественного мышления», снижает интерес образовательных организаций к стандартам ИСО. Чтобы преодолеть эту проблему, мы ведем большую работу по созданию и продвижению в России признанных европейских моделей качества образования в совокупности с международными стандартами ИСО.

Например, в рамках международного проекта «The expansion of the EU-approaches to providing the partner-countries higher education quality assurance Expanding Quality Assurance» (QM & CQAF) по интеграции европейских моделей обеспечения качества образования мы обобщили наиболее эффективные практики управления качеством профессионального образования и на их основе разработали интегральную модель, которую апробировали в организациях дополнительного профессионального и высшего образования России. Эта модель стала интеграцией стандартов ИСО 9001:2015, ИСО 21001:2018 и Европейс-

кой рамки обеспечения качества образования CQAF. Модель CQAF и данные стандарты хорошо дополняют друг друга и наиболее полно охватывают проблемную область качества профессионального образования. В частности, модель CQAF предлагает хорошо проработанный набор критериев для оценки качества образовательных программ, но является слишком «узким» инструментом для управления качеством организации в целом. Стандарты ИСО 9001, наоборот, представляют собой общую, универсальную рамку управления качеством организации на основе процессного подхода, а стандарты ИСО 21001 конкретизируют специфические для образовательной отрасли принципы и виды деятельности. Интегрировав эти системы, мы получили модель, которая характеризуется достаточной степенью гибкости (за счет возможности самой организации определять свои процессы) и учитывает специфику деятельности образовательных организаций через использование при описании процессов их наиболее значимых аспектов. Анализируя эти аспекты, организация может видеть провалы в отдельных направлениях деятельности и свое положение на фоне других, что важно для планирования улучшений и разработки стратегических целей.

Это позволяет свести к минимуму отторжение образовательными организациями такого полезного для них инструмента признания качества, как сертификация по стандартам ИСО.

Что касается общественной аккредитации, тут мы опираемся на статью 96 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», которая определяет вопросы признания качества образования и образовательных программ заказчиками, потребителями, рынком.

Практика общественной аккредитации организаций, участвующих в реализации образовательных программ, в нашей стране еще очень мала. Союз руководителей учреждений и подразделений дополнительного профессионального образования и работодателей (Союз ДПО) совместно с Европейской ассоциацией профессионального образования и обучения и образования взрослых ESEDA в 2015 году принял решение о развитии этого направления и сформировал Систему поддержки EQAVET¹ в странах ЕС и Восточной Европы. Советом этой системы были приняты основные регламентирующие документы: положения о совете и о реестре системы, требования к органам оценки квалификаций, профессионально-общественной аккредитации программ, общественной аккредитации организаций, осуществляющих образовательную деятельность, требования к экспертам системы, указания по использованию знака соответствия. При этом основой для требований к организациям, проводящим общественную аккредитацию, к экспертам, к порядку проведения процедур оценки и надзора стали международные стандарты ИСО 17024, ИСО 17021, ИСО 19011. Общие требова-

влия к системе управления организацией, осуществляющей образовательную деятельность, формируются на основе модели QM & CQAF. Для случая неформального образования дополнительно используется стандарт ИСО 29990.

В России общественную аккредитацию проводит Союз ДПО, который для организаций, сертифицированных по стандартам ИСО 9001:2015 или ИСО 21001:2018, применяет упрощенную модель общественной аккредитации, исключая дублирующие аудиты.

— Как вы полагаете, национальные проекты действительно дадут тот экономический эффект, на который они рассчитаны?

— Могу прокомментировать вопрос на примере национального проекта «Демография», в который входит федеральный проект «Старшее поколение», направленный на поддержку занятости людей предпенсионного возраста. Первоначально в качестве ориентира в дорожной карте проекта предполагалось опираться на квалификационные справочники. Это нормально, если нужно переподготовить безработного или планируемого на увольнение рабочего: их можно перечитать, например, со слесаря на охранника, и это не так страшно. Но что предвзят, например, технологию, специалисту цеха, заместителю на производстве — мэтрам, которые обладают колоссальными знаниями? Эти знания предприятию надо сохранить, передать молодежи, а процессы управления знаниями в большинстве своем на предприяти-

ях не выстроены хорошо, наставничество, менторство системно не работает, не говоря уж о проблемах с извлечением экспертных знаний для формирования соответствующих электронных баз. Поэтому для эффективной реализации национальных проектов нужен проектный подход — в данном случае реализация региональными службами занятости, которые являются операторами по федеральному проекту «Старшее поколение», не традиционных программ обучения, а проектов на предприятиях, которые будут финансироваться с учетом их межрегиональной отраслевой структуры.

Не всё так просто и с национальным проектом «Производительность труда и поддержка занятости». Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда, оператор данного проекта, начинает проводить аудиты отобранных в регионах предприятий, которые соответствуют заявленным критериям, а затем обучение. Правда, некоторое количество средств выделяется на создание региональных центров компетенций, которые сейчас формируются при областных администрациях и будут, как предполагается, впоследствии поддерживать процесс выхода предприятий на установленные показатели.

Но ведь проблема повышения производительности труда очень серьезная, для ее решения нужна системная работа, необходимо использовать пусть не принятых в штат центра компетенций, но опытных консультантов, сопроводить

долгосрочные проекты на местах. Ничего не получится, если пару раз приехали столичные специалисты, провели аудит и дали советы.

Тем не менее я оптимист и про нацпроекты думаю, что позитивный эффект всё же пересекит. Проекты по повышению производительности труда и культуры производства мы реализовывали на целом ряде промышленных предприятий в комплексе с внедрением интегрированных систем менеджмента и принципов бережливого производства, с постановкой системы нормирования труда, привлекая лучших специалистов-практиков, стажировавшихся в японских, немецких, австрийских и шведских компаниях. При этом результатом каждого такого проекта был значительный экономический эффект, который предприятие начинало получать еще до окончания работ. И важно учитывать, что для успеха таких проектов особое значение имеет перепроектирование системы нормирования труда.

Проектное управление становится новой идеологией, принятой на государственном уровне. Этого хотят и предприятия, и образовательные организации. И мы будем работать в этом направлении.

В

*Беседовала Татьяна Киселева,
главный редактор журнала
Business Excellence*

¹ EQAVET — система европейского обеспечения качества профессионального образования и обучения.