



ТРАДИЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ КАК ФУНДАМЕНТ РАЗВИТИЯ

- Какие образовательные традиции сохранились в Государственной академии промышленного менеджмента им. Н.П. Пастухова с начала прошлого века?
- Что дает организациям стандарт ИСО 9001:2015?
- Зачем в системе дополнительного профессионального образования (ДПО) нужна магистратура?

Государственная академия промышленного менеджмента им. Н.П. Пастухова давно и широко известна не только у нас в стране, но и за рубежом и по праву считается одним из флагманов системы дополнительного профессионального образования в России. Уже более двадцати лет академия успешно выполняет свою главную миссию: содействует повышению конкурентоспособности организаций через развитие персонала. Об истории академии, ее сегодняшнем дне и планах на будущее в беседе с главным редактором журнала «Стандарты и качество» Г.П. ВОРОНИНЫМ рассказывает ее ректор Н.Н. АНИСЬКИНА.

— **Нина Николаевна, в прошлом году отмечалось 115-летие со дня открытия технического училища в Ярославле. Ощущаете ли вы как ректор академии себя продолжателем образовательных традиций, заложенных еще в начале прошлого века?**

— Да, конечно, ощущение нашей причастности к истории есть. И это помогло нам выжить в трудное время, когда в начале 90-х гг. пришлось отстаивать здание нашей академии. Оно было построено российским предпринимателем и меценатом Н.П. Пастуховым как техническое училище, в котором готовили не только квалифицированных рабочих разных специальностей, но и «младших руководителей труда», т.е. мастеров, организаторов производства.

Н.П. Пастухов очень много сделал для развития «железного рынка» в России для города и рабочих своих заводов. На собственные средства он построил техническое училище в Ярославле, выплачивал стипендии студентам и зарплату преподавателям. Мы издали три книги, в которых рассказывается о семье, жизни и делах Н.П. Пастухова и о нашей академии.

Интересный факт: практически все, что производилось учениками (иногда по заказам) — мебель, станки, различные инструменты, — продавалось, причем нередко — за рубеж. То есть техническое училище уже тогда выходило на самоокупаемость. У нас также получилось это сделать — в 1992 г. мы перешли на самофинансирование. И это тоже продолжение традиций.

— **Государственной академии промышленного менеджмента им. Н.П. Пастухова более 20 лет. Что из сделанного за эти годы вы могли бы отнести к главным достижениям коллектива?**



КУДА ВЫ ПРИВЕДЕТЕ СВОЙ КОРАБЛЬ — ЗАВИСИТ ТОЛЬКО ОТ ВАШЕГО УМЕНИЯ ВИДЕТЬ ЦЕЛИ И ПРОКЛАДЫВАТЬ ПУТИ К ИХ ДОСТИЖЕНИЮ



— Самое главное достижение, на мой взгляд, это то, что мы сберегли лучший опыт наших предшественников. В 1994 г. распоряжением Правительства РФ¹ на базе Ярославского филиала ИПКнефтехим было создано ГОУ ДПО «ЯРИПК». Для меня крайне важно было сохранить лучшие практики филиала — очень сильного подразделения, где была основана и действовала школа инновационных игр В.С. Дудченко. Это одно из направлений открытого типа игр. Они немного отличались от игр Г.П. Щедровицкого²: если он набирал большие команды и отсеивал многих, оставляя самых сильных, то у нас был принцип «каждый человек ценен».

Но мы не только сохранили ценности, созданные нашими предшественниками, а продолжили развитие — в 2004 г. ГОУ ДПО «ЯРИПК» получило статус академии. Это оказалось непросто: надо было пройти государственную аккредитацию, доказать, что мы вышли на новый уровень.

И это на фоне проблем, преследовавших академию в 90-х и первой половине нулевых. Нас пытались закрывать, отбирали здание. Были даже попытки силовых рейдерских захватов, причем самое сильное давление на нас оказывало областное руководство. Но я даже благодарна тогдашнему губернатору за то, что научил нас выживать. Если бы мы

не были вынуждены каждый день защищать себя, доказывать, что мы — лучшие, академия в итоге стала бы, наверное, обычным учебным заведением регионального масштаба.

Еще один важнейший момент — мы научились зарабатывать деньги. В конце 80-х гг. мы тесно работали с предприятиями: занимались крупными проектами их реструктуризации, выделением хозрасчетных подразделений. И сами накапливали знания. Но, конечно, о полной самоокупаемости академии сначала речи не шло. Было время, когда мне приходилось занимать деньги у друзей, чтобы отремонтировать крышу, фасад. Первую зарплату я вообще выдавала макаронами, оставшимися после сбежавшего арендатора. Но постепенно мы вставали на ноги. Появились прибыль, средства на развитие, сохранение здания, поддержку наших научных направлений. Со временем мы начали выигрывать конкурсы, научились жить в рыночных условиях. И в итоге завоевали очень прочную репутацию на рынке образовательных услуг.

— **Мир стремительно меняется, включая изменения моделей технологического развития. Успевают ли программы академии отразить эти изменения? Какие новые программы появились совсем недавно?**

— С началом четвертой промышленной революции основные акценты сместились в сторону управленческих технологий. Это затронуло и нас: число технологических кафедр в академии стало уменьшаться, и сейчас все, что связано с технологиями, сконцентрировано на кафедре интегрированных систем менеджмента.

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.05.1994 № 709-р. — Прим. ред.

² Г.П. Щедровицкий — советский философ и методолог, общественный и культурный деятель, создатель системомыследеятельностной методологии, основатель и лидер Московского методологического кружка. В развитие и социально-практическое воплощение своих идей предложил новую форму организации коллективных мышления и деятельности — организационно-деятельностные игры. — Прим. ред.



ЕСЛИ БЫ МЫ НЕ БЫЛИ ВЫНУЖДЕНЫ КАЖДЫЙ ДЕНЬ ЗАЩИЩАТЬ СЕБЯ, ДОКАЗЫВАТЬ, ЧТО МЫ — ЛУЧШИЕ, АКАДЕМИЯ В ИТОГЕ СТАЛА БЫ, НАВЕРНОЕ, ОБЫЧНЫМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ РЕГИОНАЛЬНОГО МАСШТАБА



Примерно с 2000 г. мы стали рассматривать вопросы технического развития и технологий через призму качества. Вопросами качества мы занимались и раньше. Но с 2001 г. вышли на международный уровень, подготовив первую в России группу европейских аудиторов по экологическим системам менеджмента.

На мой взгляд, в основе четвертой промышленной революции лежат инженерия знаний и принципы качественного управления. И я полностью согласна с утверждением У.Э. Деминга, что 96% успеха — в управлении. Для того чтобы добиться успеха в технике, необходимы управленческие квалификации.

Нельзя жить, не меняясь, в быстро меняющемся мире. Успех там, где развитие. За последние годы у нас появилось много программ, непосредственно связанных с вопросами безопасности и эффективности производства. Я уже упоминала про экологический менеджмент. Затем мы стали работать по стандарту ИСО 50001 «Системы энергетического менеджмента. Требования». А в прошлом году группа российских специалистов, из которых четверо представляли нашу академию, сдала в Австрии экзамены по стандартам в области информационных технологий — ИСО/МЭК 27001 и ИСО/МЭК 20000.

Основная наша деятельность — это повышение квалификации персонала предприятий, государственных служащих, преподавателей и руководства вузов и профессиональная переподготовка. Кроме этого, мы имеем аспирантуру, занимаемся дополнительным образованием детей и недавно получили лицензию на подготовку рабочих кадров. Очень важно обеспечить непрерывность образования на протяжении всего жизненного

пути человека, поэтому мы видим своей целью участие в проектах на всех уровнях образования.

Пять лет мы участвуем в программе повышения квалификации инженерных кадров. Программа очень мощная, нам она очень нравится. Многие новые идеи мы смогли реализовать именно благодаря этой программе. Половину суммы за обучение платит предприятие, половину — государство. Это дало нам возможность организовать зарубежные стажировки по применению стандартов энергоменеджмента, пищевой безопасности и медицины в Германии, Швеции, Австрии, Хорватии, Нидерландах, США.



ОЧЕНЬ ВАЖНО ОБЕСПЕЧИТЬ НЕПРЕРЫВНОСТЬ ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО ЖИЗНЕННОГО ПУТИ ЧЕЛОВЕКА



— **В 2003 г. в академии была внедрена система менеджмента качества (СМК) в соответствии с ИСО 9001:2000. Что это вам дало?**

— Академия стала первым в России учебным заведением профессионального образования, получившим международный сертификат качества IQNet на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001. А началось все с замечания директора по качеству одного из наших крупных предприятий: «Как вы нам можете предлагать обучение по вопросам качества, если сами не сертифицированы?» Логично. И мы прошли этот путь, выбрав Международную сеть сертификации IQNet, потому что многие из наших клиентов были ориентированы на международные сертификаты.

Внедрение СМК дало нам новых партнеров и выход на потребителя не только с образовательной услугой, но и с услугой по сертификации. А спустя некоторое время нам предложили стать представителями Quality Austria³ в России. В соответствии с лицензионными соглашениями с Quality Austria академия сейчас выполняет функции органа по обучению и сертификации персонала Европейской организации качества (ЕОК) на территории России. У нас есть полномочия от Cro Cert⁴ и Quality Austria на проведение на территории России сертификационных аудитов СМК, систем экологического менеджмента, охраны здоровья и обеспечения без-

опасности труда, социальной ответственности с выдачей престижного сертификата IQNet.

— **Каково ваше отношение к стандарту ИСО 9001:2015?**

— Положительное. Хотя со мной согласны не все. Недавно в рамках одной из конференций мы даже дискуссии по этому вопросу. Мнения высказывались разные. Например, были предположения, что в условиях ослабления контроля предприятия перестанут серьезно заниматься вопросами качества. Я считаю, что любой нормальный руководитель заинтересован в том, чтобы у него был порядок. А значит,

³ Quality Austria является представителем IQNet и главным сертификационным органом в Австрии. — Прим. ред.

⁴ Cro-Cert — орган по сертификации систем управления в Республике Хорватия. — Прим. ред.

**ЭФФЕКТИВНЫЙ УПРАВЛЕНЕЦ ДОЛЖЕН УМЕТЬ ПРЕДВОСХИЩАТЬ ВНЕШНИЕ ВЫЗОВЫ**

он определит для себя минимально необходимый объем документирования процессов. Руководитель хочет, чтобы его бизнес был эффективным, и он будет его выстраивать. И не нужны здесь никакие указки извне.

Предыдущая версия стандарта детально, по пунктам указывала, что и в каком объеме нужно сделать. И очень многие предприятия шли по этому пути формально, заказывали консультантам огромное количество документов, складывали их в стопочку и никогда в них не заглядывали. Сейчас, когда сняли ограничения, организация будет готовить для себя только те документы, которые ей необходимы.

В новой версии ИСО 9001 зафиксировано очень важное положение о влиянии внешней среды на политику и стратегию организации. Это влияние обязательно надо учитывать и просчитывать риски. Мы всегда начинали выстраивание системы предприятия семинаром с его высшим руководством. И акцент делали на анализе внутренней и внешней среды, формировании стратегического видения. Предыдущие версии стандарта этого не требовали, но для нас была очевидна необходимость именно такого подхода.

И третье, что мне очень нравится в ИСО 9001:2015, — это внимание к рискам. Конечно же, нужно анализировать риски, учитывать их. Без этого ни один бизнес не может быть успешным.

— **Ярославская область является пионером в разработке**

и реализации региональных программ «Качество». Какова роль академии в повышении качества продукции и услуг в масштабах области?

— Областная премия «Качество» на два года старше аналогичной премии Правительства РФ. Наша область в начале 90-х гг. принимала участие в программе обучения в области качества, которое проводили специалисты из Германии. Поскольку у нас тогда были очень натянутые отношения с областной администрацией, наша академия в эту программу не была включена. Нам самим пришлось подтягиваться до уровня области, где предприятия были очень хорошо подготовлены по вопросам качества. Но когда мы вышли на рынок с программами интегрированного менеджмента, нас заметили и признали. Область начала с нами работать очень серьезно. Теперь мы регулярно проводим областные конференции по качеству. И церемонии вручения премии по качеству постоянно проходят у нас в академии. Департамент промышленности правительства области очень плотно работает с нами в этом направлении.

Жаль, конечно, что ликвидирован комитет по качеству в областном правительстве. Но, с другой стороны, сегодня качество поднимается на уровень менеджмента. Если раньше мы говорили в основном о качестве продукции и производственных процессов, то теперь на первый план выходит качество управления. И в этом смысле про-

цессы, происходящие в области, очень позитивные.

— **Что, на ваш взгляд, представляет собой эффективный управленец? Какими личными и профессиональными качествами он должен обладать?**

— Эффективный управленец должен быть способен сформировать команду и вести корабль своего бизнеса к намеченной цели в штормящем море нашей неустойчивой экономики. Но самое главное, эффективный управленец должен уметь предвосхищать внешние вызовы. И постоянно поднимать планку задач. Какими качествами он должен обладать? Безусловно, он должен быть творческим человеком. Обязательно — ответственным, чтобы слово с делом не расходилось.

— **Уже 20 лет в академии проводятся «Пастуховские чтения». Какие темы на них затрагиваются?**

— Основной темой «Пастуховских чтений» являются вопросы качества образования. В 1995 г. мы провели конференцию, приуроченную к 95-летию училища. Участники этой конференции предложили сделать такие мероприятия постоянными и назвать их «Пастуховскими чтениями». Изначально мы ориентировали их на сохранение и распространение опыта и взглядов наших предшественников. Позже мы стали соединять этот опыт с применением стандартов ИСО в образовательной отрасли. В настоящее время более 50 российских университетов разработали и сертифицировали свои СМК при нашей поддержке.

Ежегодно мы получаем заказ от Министерства образования и науки РФ на подготовку руководителей и преподавателей вузов. Мы регулярно проводим семинары, на которых, в частности, рассматриваем



РУКОВОДИТЕЛЬ ХОЧЕТ, ЧТОБЫ ЕГО БИЗНЕС БЫЛ ЭФФЕКТИВНЫМ, И ОН БУДЕТ ЕГО ВЫСТРАИВАТЬ. И НЕ НУЖНЫ ЗДЕСЬ НИКАКИЕ УКАЗКИ ИЗВНЕ





К СОЖАЛЕНИЮ, НАШИ ВУЗЫ ПРИВЫКЛИ ЖИТЬ С ОГЛЯДКОЙ НА МИНИСТЕРСТВО. ПРИЧЕМ ЗАНИМАЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ ПОЗИЦИЮ: МОЛ, ПЛОХО НАМИ РУКОВОДЯТ, МАЛО ДАЮТ ДЕНЕГ...



изменения в законодательной сфере, вопросы применения стандартов для повышения эффективности вуза. В российской системе образования еще много противоречий. Показатели эффективности спускаются сверху и относятся к конечному результату, никак не отражая качество процессов. А ведь очень важно понимать, как, например, обеспечить заданный процент трудоустройства выпускников. С помощью каких процессов? За счет изменения каких внутренних показателей? Эти вопросы мы тоже разбираем на семинарах.

К сожалению, наши вузы привыкли жить с оглядкой на министерство. Причем занимая потребительскую позицию: мол, плохо нами руководят, мало дают денег... И наша задача — и через «Пастуховские чтения», и через работу с вузами в рамках построения СМК показать, что они сами отвечают за свое будущее. Надо брать ответственность на себя. Внешняя среда влияет на нас всегда, но куда вы приведете свой корабль — зависит только от вашего умения видеть цели и прокладывать пути к их достижению. Сейчас, мне кажется, все больше руководителей вузов начинает рассуждать именно так.

Да, в сфере отечественного образования много проблем. Но я считаю, что большую их часть мы можем решить сами. Опыт Государственной академии промышленного менеджмента им. Н.П. Пастухова это доказал.

— **Как развивается международное сотрудничество академии?**

— Мы активно сотрудничаем с партнерами из Австрии и Хорватии в сфере продвижения обучения по международным стандартам, сертификации персонала по международным стандар-

там для ЕОК, принимаем участие в аудитах.

В 2007 г. в академии стартовал проект по созданию Европейского института ДПО при поддержке Шведского национального агентства по ДПО и Фолькуниверситета г. Упсала.

Основная концепция, заложенная в данном проекте, — реализация совместных программ, востребованных на рынке образовательных услуг и отвечающих международным образовательным стандартам.

Сейчас у нас масса международных проектов — исследовательских и по обмену опытом. Международное сотрудничество носит системный характер. Мы

так же, как в вузах, была предусмотрена магистратура. В Европе, в университетах постдипломного образования такая возможность есть. Мне очень нравится подход шведов и австрийцев. У них постдипломное образование начинается после бакалавриата. В вузах есть магистратура, как и в России, — для тех, кто хочет посвятить себя науке. Но в то же время в Австрии в рамках ДПО широко распространена практическая магистратура. В Швеции бакалавры после вузов приобретают специализацию через службу занятости, в Австрии — через торговую промышленную палату. Это подготовка высококвалифицированных инженеров.



ЕСЛИ РАНЬШЕ МЫ ГОВОРИЛИ В ОСНОВНОМ О КАЧЕСТВЕ ПРОДУКЦИИ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ, ТО ТЕПЕРЬ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДИТ КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ



создали ассоциацию, куда входят специалисты из России, Швеции, Италии, Нидерландов, Мальты, Хорватии, Польши, Белоруссии и др. В рамках ассоциации действует система признания качества образования, проводятся различные исследования. Например, наша международная ассоциация продвигает модели качества профессионального образования и обучения, разработку которых какое-то время поддерживает Европейская комиссия по образованию. Эти модели сейчас стали применяться в европейских вузах.

— **Что бы вы хотели улучшить в работе академии?**

— Есть проблема, которую мне не удалось пока решить, — добиться того, чтобы в системе ДПО

Я считаю, что нужно разрешить тем институтам, академиям, основной деятельностью которых является ДПО, реализовывать все направления постдипломного образования, в том числе и магистратуру. Высшая школа ведь не настолько близка к практике, к реальному сектору экономики, как наша сфера. А мы как раз очень жестко ориентированы на рынок, знаем его требования к выпускникам вузов. Думаю, мы вправе надеяться, что наше мнение будет услышано. Это могло бы поддержать развитие системы непрерывного образования в Российской Федерации.



**Материал подготовил
Виктор РОДИОНОВ**