



Подготовка специалистов и руководителей успешного бизнеса в академии Пастухова



Н.Н. Аниськина

*к.т.н., дейст. член
АПК, ЕОQ-аудитор,
президент Союза
ДПО, ректор
Государственной
академии
промышленного
менеджмента
им. Н.П. Пастухова*

В статье показан подход к профессиональной переподготовке и повышению квалификации руководителей и специалистов в области качества и интегрированных систем менеджмента, используемый академией им. Н.П. Пастухова. Представлена разработанная в академии авторская инновационно-проектная технология, охарактеризованы ее преимущества и области применения. Даны примеры международного сотрудничества в области повышения квалификации инженерных кадров по интегрированным системам менеджмента.

Ключевые слова: качественный менеджмент, концепция управленческой подготовки, инновационно-проектная технология, обучение в деятельности, проекты разработки и внедрения СМК, гармонизированные программы ЕОQ, квалификационные экзамены, сертификация персонала, инженерные кадры, качество ДПО.

Чтобы на практике осуществлять результативное и эффективное управление, руководителю недостаточно знать теорию и международные стандарты. Важнейшее значение имеет его внутренняя установка на лидерство и осознанная включенность в процессы преобразований системы управления на всех уровнях. Но, даже зная эти прописные истины, далеко не всегда руководитель может похвастаться, что его система управления действительно работает как система качественного менеджмента, что цели развернуты от стратегического уровня до оперативного, определены процессы и показатели для оценки их качества, распределена ответственность в процессах, а ру-

ководитель, освободившись от текучки, решает стратегические задачи.

Именно поэтому Государственная академия промышленного менеджмента им. Н.П. Пастухова, занимаясь подготовкой руководителей и персонала организаций в области качества, концентрирует внимание на формировании управленческих команд, приверженных качеству, следуя своей миссии «Развитие организаций через повышение качества персонала».

Историческая справка

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова» (Академия Пастухова) – организация с вековой традицией. В 1900 г. почетный гражданин города Ярославля купец первой гильдии Николай Петрович Пастухов, возведенный в потомственное дворянство за заслуги перед Отечеством, построил в Ярославле на приобретенной им земле великолепное здание, где на собственные средства открыл техническое училище. Училище он принес в дар Министерству народного просвещения и установил, что обучение должно быть бесплатным, для чего внес на его счет огромную по тем временам сумму, такую, что годовой ренты было достаточно для содержания учащихся и преподавателей. Училище готовило квалифицированных рабочих и «младших руководителей труда» для заводов Пастухова, разбросанных по всей стране, и в целом для российской промышленности. Училище считалось одним из лучших в России. Станки, инструменты, фотоаппараты, мебель, сделанные руками учащихся, продавались не только в России, но и за рубежом. В 1917 г. было получено согласие государя императора на преобразование его в технический университет, но революция помешала осуществлению этих планов.

После революции традиции технического училища Пастухова продолжал механический техникум, а в 1972 г. в его стенах был открыт Ярославский филиал Института повышения квалификации Миннефтехимпрома СССР. В мае 1994 г. на базе филиала создан Ярославский институт повышения квалификации руководящих работников и специ-

алистов химической и нефтехимической промышленности, получивший в 2004 г. статус академии и в 2006-м современное название – «Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова». Сотрудники академии восстановили по архивам историю бесценного дара купца-мецената и отыскиали его потомков в Австралии, Канаде, США, Франции, Швейцарии. В 2014 г. Академия Пастухова отметит двадцать лет со дня ее создания как самостоятельного института и десятилетний юбилей в статусе академии.

Академия, продолжая заложенные Н.П. Пастуховым традиции русского качества, всегда была на передовых рубежах подготовки персонала и руководителей промышленных предприятий, уделяя большое внимание разработке новых методов управленческой подготовки, эффективных технологий обучения взрослых.

Концепция инновационно-проектной подготовки

Работу в области методологии управленческой подготовки академия ведет уже 30 лет. Результатом этого многолетнего труда стала концепция инновационно-проектной подготовки кадров для качественного управления организациями (ИППК).

В ее основе лежат следующие главные принципы:

- *обучение в деятельности*: эффективность учебного процесса существенно выше, если руководители в ходе обучения занимаются решением проблем своих организаций, получая знания под конкретную проблему (принцип «действие-знание-действие»);

- *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;

- *командный принцип*: для эффективной реализации организационных проектов, в том числе разработки и внедрения систем менеджмента качества (СМК), нужна команда, поэтому группа формируется как репрезентативная выборка и представляет собой «модель» организации;

- *принцип погружения*: обучение состоит из набора непродолжительных модулей, во время реализации которых управленческая команда полностью отрывается от текущей работы и погружается в творческий процесс;

- *многозадачность обучения*: в процессе обучения решаются три вида задач: содержательные; задачи выстраивания эффективных коммуника-

ций в команде; самоопределение участников по отношению к проектируемому содержанию и выработка новых индивидуальных инструментов управленческой деятельности.

Для реализации этой концепции применяется такая форма организации учебного процесса как авторский инновационный семинар (инновационная игра – ИНИ). В отличие от деловых, ролевых, имитационных игр, в ИНИ результат не известен заранее и нет строгого алгоритма. Это технология решения сложных слабоструктурированных задач с использованием групповой динамики. Преподаватели здесь 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 при возникновении соответствующего запроса от группы. Участник образовательного процесса получает приращение в знаниях по данной проблеме не только через общение с преподавателями, но и путем интенсивного обмена информацией в рабочих группах.

Инновационный семинар в комплексе с информационными модулями и консалтингом, являясь этапами реального проекта, направленного на конкретное изменение в организации, положен в основу инновационно-проектной (ИП) технологии. ИП-технология, разработанная специально для подготовки управленческих кадров в рамках концепции ИППК, наиболее эффективна для реализации корпоративных образовательных проектов.

Адаптация гармонизированных программ EOQ для подготовки российских специалистов с использованием ИП-технологии

Академия Пастухова более 10 лет реализует гармонизированные программы Европейской организации по качеству (EOQ) на российском рынке дополнительного профессионального образования (ДПО), адаптировав их к потребностям этого рынка с помощью ИП-технологии. Содержание гармонизированных программ EOQ структурировано в виде модулей, количество и последовательность которых обусловлены целями проекта, границами системы менеджмента и уровнем участвующего контингента. Проектно-модульная организация обучения с применением инновационных семинаров и консалтинговой интернет-поддержки усилила практическую составляющую обучения, жестко ориентировала его на конкретный результат, повысила мотивацию всех участников проекта, как обучающихся, так и преподавателей.



Эти программы преимущественно используются для реализации корпоративных проектов по разработке и внедрению интегрированных систем менеджмента (ИСМ) или отдельных их составляющих – систем управления, регламентируемых международными стандартами менеджмента (*ISO 9000*, *ISO 14000*, *OHSAS 18000*, *ISO 50000*, *IQNet SR-10*, *ISO 31000* и др.). Участники проектов при освоении соответствующего модуля могут сдать квалификационные экзамены на *EOQ*-менеджера и *EOQ*-аудитора по качеству, экологии, охране здоровья и обеспечению безопасности труда и ряду других направлений с внесением в реестр специалистов Европейской организации по качеству.

Переход при обучении в области качества на концепцию ИППК способствовал многократному росту объемов и расширению географии работ. Профессионально усилилась команда преподавателей-консультантов академии – сегодня все, кто работает на этом направлении, являются практикующими аудиторами международного уровня. Сроки реализации проектов по подготовке к сертификации систем менеджмента с применением ИП-технологии, когда система разрабатывалась в процессе обучения управленческой команды организации, сократились до 3–6 месяцев (в зависимости от масштаба организации). И главное, в этом случае не возникает отчужденности разработанной системы, что часто бывает при классическом подходе, когда отдельно ведется разработка документации консультантами или специалистами отдела качества, и параллельно обучается персонал, в обязанности которого входит применение этой документации.

Отдельным продуктом, основанным на концепции ИППК, является программа для топ-менеджеров. Это программа «Мастер делового администрирования» (*Master of business administration, MBA*) со специализацией «Управление предприятием на основе международных стандартов менеджмента». Слушатели, обучающиеся по этой программе, участвуют как стажеры во внешних аудитах (сертификационных, надзорных, ресертификационных), стажироваются на российских предприятиях и за рубежом. Желающие сдают *EOQ*-экзамены и начинают работать как аудиторы на выбранных направлениях. Модульная структура программы позволяет выстраивать индивидуальные траектории, что очень важно для руководителей, которые не всегда могут высвободить время для регулярного посещения занятий по жесткому расписанию.

Понимая важность изменения системы вuzовской подготовки в сфере менеджмента качества, академия большое внимание уделяет работе с университетами. Более пятидесяти университетов и их обособленных подразделений разработали

и внедрили у себя СМК с помощью преподавателей-консультантов академии. При этом глубокое погружение в проблемы качественного менеджмента способствовало изменению отношения руководства и преподавателей университетов к понятию «качество образования» и стандартам *ISO 9000*, стимулировало осознанный переход от контроля качества к менеджменту.

Применение ИП-технологии для разработки и внедрения ИСМ

При разработке, внедрении и совершенствовании ИСМ организаций на основе ИП-технологии в процесс работы над системой встраиваются диагностические и проектные инновационные семинары, которые являются фазами повышения статуса проекта. На семинарах руководители организации (топ-менеджмент) и среднее звено управления (команда проекта) работают вместе.

При разработке ИСМ (СМК) на первой фазе проекта для анализа действующей системы управления, с точки зрения соответствия ее требованиям международных стандартов, используется диагностический семинар. На следующей фазе, когда команда проекта уже познакомилась с философией и требованиями стандартов, семинар формирует концептуальную основу для выработки (актуализации) стратегических документов системы (миссии, видения, стратегических целей, политики) и создания или корректировки процессной модели организации. На заключительной фазе, когда документация разработана и применяется на местах, персонал прошел обучение, проводится мониторинг процессов по принятым показателям, семинар служит инструментом коллективного анализа эффективности и результативности интегрированной системы.

Периодическое включение через семинары первых лиц организации в работу над системой позволяет поднять общий уровень ответственности за проект, соединить обучение высшего руководства и команды с процессом решения практических проблем управленческой деятельности организации, вовлечь персонал в проектирование и сформировать у него ответственность за внедрение результатов разработки, создать эффективную команду проекта.

В случае улучшения системы аналитический пласт в инновационном семинаре появляется на всех фазах проекта. Например, на второй фазе вместо формирования стратегических документов задачей семинара является анализ на пригодность и актуальность миссии, видения, стратегических целей и основных направлений развития

организации. В групповой работе на семинаре осуществляется актуализация политики в области качества, окружающей среды, безопасности, социальной ответственности на основе анализа стратегических задач организации, конкурентной среды и требований потребителей. Главным в коллективной работе является принцип – «каждая мысль имеет ценность». Поэтому каждый не просто видит себя и свое место в общем проекте, но также может взять для развития своей деятельности все наиболее значимые коллективные наработки.

Разработка (или пересмотр) процессной модели деятельности организации является обычно самым продолжительным по времени и самым дискуссионным этапом проекта. Главной целью этой фазы является создание условий для применения системного подхода в управлении организацией на основе развертывания целей по уровням управления. Здесь решаются задачи распределения (или уточнения) ответственности, конкретизации входных и выходных требований, правил и механизмов ведения процессов, минимизации контроля, анализа прослеживаемости параметров процессов и показателей, постоянного их улучшения. Коллективная работа над процессной моделью позволяет высшему руководству в первую очередь проанализировать эффективность взаимодействий подразделений в процессах и ответственность.

Четкое и согласованное структурирование ответственности в пределах границ процессов – главный результат коллективной работы над процессной моделью. Эта ответственность в организационной структуре должна быть подкреплена соответствующими компетенциями, а инновационный семинар, помимо всего прочего, является прекрасным инструментом для диагностики управленческой компетентности его участников, что представляет собой не меньшую ценность на весах общего успеха проекта. Согласование границ ответственностей, входов и выходов процессов проводится за несколько итераций до полного осознания членами команды логики процессов и определения всех необходимых параметров. Не менее важным является вопрос определения необходимой и достаточной степени документирования процессов, ответ на который команда находит в ходе инновационных семинаров.

Структура проекта разработки и внедрения процессно-ориентированной интегрированной системы менеджмента на основе ИП-технологии отличается от традиционного подхода. Это отличие состоит в том, что здесь обучение из локального этапа превращается в непрерывный рабочий процесс и пронизывает весь проект.

Интегрированные системы менеджмента в «Президентской программе повышения квалификации инженерных кадров России»

ИП-технология Академия Пастухова применяется не только в проектах, связанных с созданием систем качественного менеджмента и управленческой подготовкой. Все реализуемые в академии программы строятся как проекты, имеющие свои «дорожные карты» – траектории движения по модулям. Эти траектории зависят от цели (планируемого результата), начального уровня слушателя и применяемых в конкретных модулях технологий. Наш подход оказался созвучен новому закону «Об образовании в Российской Федерации» ФЗ-273, который заложил новые нормы в оценку качества дополнительных профессиональных программ, отказавшись от его измерения в часах и перейдя к оценке результативности обучения. Ориентация на результат, представленный в виде компетенций и практических изменений в организациях, стала конкурентным преимуществом академии в конкурсе на участие в «Президентской программе повышения квалификации инженерных кадров России».

Президентская программа повышения квалификации инженерных кадров включает в себя три фазы образовательного проекта: образовательная программа по одному из заявленных приоритетных направлений, стажировка на российских предприятиях (50 % группы) и стажировка за рубежом (20 % группы). Субсидии из федерального бюджета на реализацию программы составляют до 2/3 ее общей стоимости.

Новым направлением для академии в этой программе стали зарубежные стажировки для слушателей. Первая международная стажировка была организована в январе 2013 г. по программам «Системы энергетического менеджмента (на основе стандарта ISO 50001)», «Управление рисками (на основе стандарта ISO 31000)», «Ресурсосбережение и управление затратами (стандарты ISO 10014, ISO 9004)» в Австрии. Стажеры представляли компании разного масштаба из различных секторов экономики: машиностроение, строительство, производство и монтаж инженерного оборудования, разработка программного обеспечения, производство электронных светодиодных табло.

Целью поездки в первую очередь был обмен опытом между российскими и австрийскими специалистами в сфере менеджмента рисков, энергетического менеджмента и ресурсосбережения, повышение квалификации и приобретение новых знаний для дальнейшего использования в своей профессиональной деятельности. Организаторами стажировки с австрийской стороны выступили две компании, занимающиеся сертификацией систем менед-



жмента, консультационной поддержкой процесса их разработки, внедрения и подготовки к сертификации, а также подготовкой персонала по международным стандартам управления – *Quality Austria* и *International Training Associates (ITA)*.

Quality Austria на сегодняшний день сотрудничает со 100 организациями – членами *IQNet*, *EOQ* и *EFQM* в 50 странах, является представителем *IQNet* и главным сертификационным органом в Австрии. Благодаря развитому региональному менеджменту и эксклюзивным партнерам (среди них Академия Пастухова) *Quality Austria* занимает прочные позиции в Восточной, Юго-Восточной Европе, Северной Африке, Азии, Южной Америке.

Программа стажировки включала как тренинги ведущих консультантов и аудиторов *Quality Austria, Training, Certification and Evaluation Ltd*, так и ознакомление с интегрированными системами менеджмента известных австрийских предприятий: *Siemens AG Österreich* (крупнейший в Европе производитель высокотехнологичных товаров), *Technosert Electronic Ltd.* (компания, разрабатывающая и производящая широкий спектр высококачественных систем электроники в области ИТ), *Österreichische Mineralölverwaltung* (крупнейшая в Австрии нефтегазодобывающая и нефтегазоперерабатывающая компания, осуществляющая транспортировку, оптовую и розничную продажу нефти и газа), *Wien Energie Fernwärme* (производитель теплоэнергии, обеспечивает энергией большую часть промышленных предприятий и домов Австрии).

Особый интерес наших стажеров вызвал энергоменеджмент в компании *Siemens AG Österreich* и такие направления в ее деятельности, как ресурсосбережение, управление персоналом, управление проектами. В головном офисе компании слушателям продемонстрировали технологии, позволяющие сохранять оптимальную температуру без дополнительных затрат, регулировать достаточную освещенность рабочего места, кондиционировать воздух естественным способом и создавать комфортные условия для работы персонала, которые позволяют максимально использовать человеческий ресурс. Технологии, позволяющие сокращать затраты и повышать производительность труда, применяются менеджментом компании для любых видов технологических и управленческих проектов. Практика управления проектами легла в основу книги, написанной большим авторским коллективом компании.

В целом, подходы к разработке, внедрению и развитию интегрированных систем менеджмента в России и Австрии имеют немало общего.

В течение 2013 г. состоялись стажировки специалистов медицинских учреждений и предпри-

ятий, производящих медицинское оборудование, в современной европейской клинике Святой Катарини, построенной по проекту Европейского союза недалеко от Загреба и в Центре талассотерапии (Опатия), специалисты пищевых предприятий знакомилась с работой известной в Европе компании «Подравка» в центральном ее офисе в Копривнице. Следующая стажировка запланирована на январь 2014 г. в Швеции.

Широкое международное сотрудничество Академии Пастухова, лицензионные соглашения в области сертификации систем менеджмента организаций на соответствие стандартам *ISO*, право на проведение аттестации российских специалистов как *EOQ*-менеджеров и *EOQ*-аудиторов создают для слушателей множество дополнительных возможностей.

Заключение

Представители Академии Пастухова активно участвовали в подготовке нового закона «Об образовании в Российской Федерации» ФЗ-273 в части, касающейся ДПО, а сейчас наша команда продолжает работу над необходимой нормативной и методической документацией в комиссии Минобразования по развитию ДПО, в различных рабочих группах. Находясь в центре реформ дополнительного профессионального образования, мы понимаем актуальность наших методических разработок и опыта работы в рамках лицензионного соглашения с *Quality Austria* по сертификации квалификаций *EOQ*-менеджеров и *EOQ*-аудиторов. Именно поэтому команда академии активно включилась в процесс адаптации *CQAF*-модели качества профессионального образования и обучения (*Vocation Education and Training – VET*), стремясь применить в России европейский опыт сертификации персонала и систем менеджмента для признания дополнительного профессионального образования.

Литература

1. Дудченко В.С. Инновационные игры. Практика, методология и теория / В.С. Дудченко. – Таллин: Валгус, 1989.
2. Аниськина Н.Н. Управление развитием вуза на основе системы менеджмента качества. [научно-методическое пособие] / Н.Н. Аниськина, Л.А. Громова, В.В. Тимченко, С.Ю. Трапицын. – СПб.: «Книжный дом», 2008.
3. Иняц Н. Малая энциклопедия качественно-го управления. Том 1. Интегрированные системы менеджмента/ Ненад Иняц. – Ярославль: «Издательский дом Пастухова», 2013.
4. Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gapm.ru>