Садыков А.А.
аспирант кафедры маркетинга и менеджмента,
Московский государственный технический университет «МАМИ»
axad_sadikov@mail.ru

Чтобы кадры не переводились

Формирование и развитие профессиональных управленческих кадров для модернизации промышленности на инновационной основе

Аннотация

Рассматриваются пути и методы решения актуальных проблем, связанных с развитием и усовершенствованием профессиональных управленческих кадров для модернизации промышленности на инновационной основе.

Ключевые слова: модернизация, инвестиции, менеджмент, «обучение действием», управленческие кадры, знания, технологический уклад

Создание современной инфраструктуры является важнейшей предпосылкой и задачей социальной и экономической модернизации в России. В новых условиях в опережающей степени формируется спрос не только на инвестиции для модернизации, здесь важны и высокопрофессиональные кадры в области техники, технологии, управления, а в ряде случаев и опережающие направления развития, определенные целями и задачами модернизации.

А. Томпсон и др. полагают, что организации достигают конкурентных преимуществ благодаря определенному сочетанию *«ключевых компетенций»*. Менеджмент организации отвечает за приобретение таких компетенций и за их соответствующее сочетание, что включает управленческие компетенции самих менеджеров. Например, если рассматривать подготовку кадров в вузах, диплом бакалавра должен стать свидетельством общей компетенции. И гарантировать ее – главная задача государства. Промышленному производству уровень подготовки бакалавров для инженерных достижений недостаточен. Тем более в непрерывно ускоряющихся темпах научно-технического прогресса, сокращающемся жизненном цикле продукции, в первую очередь инновационной.

Под воздействием роста производства растет конкуренция на национальных и мировых рынках, а, следовательно, усложняются инновационные и управленческие задачи. В условиях модернизации необходимы специалисты высшей квалификации. Отсюда вывод: бакалавра следует «доучивать» в течение 10-15 месяцев, если он имеет призвание и возможности получить квалификацию специалиста или пройти подготовку в магистратуре для

реализации себя в научной или учебной сфере. Следовательно, развитие профессиональных кадров до уровня, способного удовлетворить потребности модернизации при решении принципиально новых задач, отражает в числе первоочередных проблем вопрос подготовки нового поколения специалистов, опережающих по уровню обслуживаемый технологический уклад.

Учиться никогда не поздно

Подход, называемый *«обучение действием»*, хорошо зарекомендовавший себя во многих западных компаниях, сравнительно недавно применяется и в России. Знакомство с западным опытом вызывает ряд вопросов. Какие выгоды могут получить российские компании и их менеджеры в качестве обучаемых? Для каких компаний это может быть интересным?

Постараемся ответить на поставленный вопрос, используя опыт обучения руководителей в Институте мировой экономики (ИМЭ, г. Дербент).

Почти 10-летняя практика осуществления программ подготовки управленческих кадров в ИМЭ позволяет говорить о том, что обучение является интересным для двух категорий компаний.

Во-первых, для крупных компаний, осуществляющих процессные изменения: *реинжиниринг бизнес-процессов, реструктуризация, изменения кадровой политики, диверсификация деятельности и т.д.* Изменения в области процессного уровня делают актуальным внедрение в процессы общего управления управление конкретными, часто меняющимися проектами. Они сопровождаются параллельным решением задач развития бизнеса и персонала.

Во-вторых, для предприятий средних размеров, внедряющих инновации (*нововведения, ноу-хау*). Исследования, проведенные ИМЭ, показывают, что сформировалась практика обучения менеджеров среднего звена. Она позволяет вовлечь менеджеров среднего звена в процесс стратегического управления и планирования, развивая их стратегическое мышление.

Следует отметить, что бизнес пока практически не участвует в финансировании образования, пользуясь услугами государства и забирая при этом лучшие кадры, подготовленные на бюджетной основе. Об этом свидетельствует конкурс при устройстве на работу в крупные компании. Поэтому объемы бюджетных мест для подготовки кадров целесообразно определять с учетом темпов развития промышленности в регионах и в целом по стране.

Если прогнозируемый рост промышленного производства составлял в зависимости от объема 3-8% в год за период 2000-2007 гг., можно рассчитывать на такой же рост в течение не менее десяти лет в посткризисном периоде объемов сельскохозяйственного производства, соответственно на

под воздействием роста производства растет конкуренция на национальных и мировых рынках, а следовательно, усложняются инновационные и управленческие задачи

бизнес
пока практически
не участвует
в финансировании
образования

уровне 4-9% в год. То есть можно ожидать стабильную востребованность кадров по этим специальностям.

Потребность в высокопрофессиональных кадрах для хозяйственных комплексов на территории России, осуществляющих модернизацию, позволит объединять территориальных производителей программой (сквозным проектом) корректировки. При этом пополняя знания в ходе реализации задач модернизации по ряду блоков научно-практических знаний.

Освоение знаний

В ходе освоения новых знаний по различным дисциплинам достигается глубокое освоение не только знаний, но и умений, и навыков, необходимых для решения конечных и промежуточных задач модернизации. То есть программа, которая включает ряд дисциплин, выстроена таким образом, чтобы каждая дисциплина вносила свой вклад в подготовку кадров.

Реформирование учебных программ предусматривает необходимость получения от каждой дисциплины сумму определяющих знаний.

Например, в программе повышения квалификации «Менеджмент организации» в рамках дисциплины «Стратегическое управление» формулируются миссия проекта, его цель, целевые показатели (с учетом SMART-принципа); в рамках дисциплины «Управление персоналом» отрабатываются навыки построения команды и управления командой, реальной основой для которой выступает группа проекта; в рамках дисциплины «Профессиональные навыки менеджера» отрабатываются навыки ведения переговоров (в том числе с реальным заказчиком проекта) и навыки проведения презентаций (на примере представления рабочего варианта проекта) и т.д.

В качестве проектного комитета (или своеобразного экспертного совета по отбору проектов) выступает аттестационная комиссия, которая состоит из топ-менеджеров и осуществляет процедуру защиты проектов. Участие топ-менеджеров позволяет отобрать те проекты, которые руководство считает наиболее эффективными и актуальными и которые в дальнейшем будут поддержаны той или иной компанией-заказчиком.

Заключительное обучающее мероприятие, проводимое в форме защиты, позволяет не только выделить наиболее интересные и значительные для компании проекты, но и реально оценить эффективность обучения (так как защита проектов выступает реальной демонстрацией полученных знании и навыков). Наиболее интересные и успешно реализованные проекты становятся объектом рассмотрения на ежегодных профессиональных конференциях, которые проводятся в Институте с 2004 года.

Ограничением в применении такого подхода в российских условиях является тот факт, что пока еще не достигнут необходимый уровень взаимодействия между образовательными учреждениями и компаниями-заказчиками, который бы позволил преподавателям программы официально участвовать в реализации проектов. В реальной

практике слушатели консультируются с преподавателями, присылают им на экспертизу свои разработки.

Вместе с тем обучение в Институте становится все более востребованным, и все большее число компаний расширяют с ним сотрудничество. Например, формат осуществления программы повышения квалификации сотрудников был успешно реализован в компании «Урбаникс» (одна из ведущих компаний в области спутникового и эфирного телевидения, одностороннего спутникового Интернета в Республике Дагестан).

Отличительной особенностью программы был ярко выраженный модульный характер. Между модулями программы, которые были представлены тренингами продолжительностью 6-8 аудиторных часов, следовал перерыв в 1-2 недели, который позволял уточнить образовательные потребности компании и сформулировать программу следующего модуля. На выходе программы были выполнены два проекта: «Изменение системы мотивации персонала», руководителем которого выступал ректор (он же участник программы обучения) и «Проект развития комплекса маркетинговых коммуникаций компании». Для подготовки проектов в учебном плане программы были предусмотрены дополнительные консультации преподавателей, участвовавших в процессе обучения.

Участие бизнеса в образовательном процессе

Участие бизнеса в образовательном процессе объясняется двумя позициями: не только как основного заказчика и потребителя подготовленных кадров, но и как аккумулятора интеллектуального капитала.

Система образования должна представлять собой информационную структуру с разнообразными образовательными и научными организациями, обеспечивающими открытость, непрерывность образования и возможность вхождения в него на любом образовательном уровне. Такие структуры должны обеспечивать высокое качество подготовки абитуриентов и выбор «своих» студентов, подготовку специалистов в соответствии с качественными требованиями со стороны промышленности и научных организаций в количествах, покрывающих потребность отрасли в специалистах, получении второго высшего образования, повышении квалификации, оказании платных консалтинговых услуг, подготовку научных кадров и т.д.

В адаптации образования к изменениям во внешней среде упреждающие изменения суммы знаний необходимы для внедрения и сопровождения реализации проектов, поскольку реальное «обучение действием» (в его классическом понимании) происходит именно на том этапе, когда менеджер «обу-

наиболее интересные и успешно реализованные проекты становятся объектом рассмотрения на ежегодных профессиональных конференциях, которые проводятся в Институте с 2004 года

система образования должна представлять собой информационную структуру с разнообразными образовательными и научными организациями

чается» на своем собственном опыте в процессе реализации проекта.

Выводы

В России начинает формироваться система первоначального высшего или продвинутого среднего специального образования, система подготовки специалистов для работы на конкретном производстве, для подготовки среднего звена управления в бизнесе. Очевидно, Россию тоже ждет развитие корпоративных учебных заведений, включая как средние специальные, так и университеты. Формирование таких образовательных центров идет в последние годы достаточно активно.

Литература

1. Thompson A., Mabey C, Storey J. et al. Changing Patterns of Management Development. Blackwell, 2001.
2. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – 2009 г.
3. Модернизация в социокультурном контексте: традиции и трансформации. – Екатеринбург: Изд-ва УрО РАН, УрГИ, 1998.
4. Соколова Г.Н. Модернизация // http://www.slovari.yandex.ru.

КЭ

Sadyikov A.A.
Postgraduate, Marketing and Management Department,
Moscow State Technical University «MAMI»

Forming and development of professional headmaster material for industry's modernization on the innovative basis

Abstract

The article examines the ways and methods of topical problems' solutions. These problems are connected with development and improvement of professional headmaster material for industry's modernization on the innovative basis.

Keywords: imodernization, investment, management, «teaching by action», headmaster material, knowledge, technological structure