

УДК 378; 331.1

Формы и методы повышения квалификации управленческих кадров в промышленности: новый взгляд на проблему

доцент Мальцева А. А.^{1,*}

*80179@list.ru

¹Научнометодический центр по инновационной деятельности высшей школы имени Е.А. Лурье Тверского государственного университета (Тверской ИнноЦентр), Тверь, Россия

В рамках международного научного конгресса "Наука и инженерное образование. SEE-2016", II международная научно-методическая конференция «Управление качеством инженерного образования. Возможности вузов и потребности промышленности» (23-25 июня 2016 г., МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия).

В работе поднимаются вопросы развития системы непрерывного образования инженерных кадров, занимающих управленческие должности на промышленных предприятиях. Рассмотрен кейс проектирования реализации программы дополнительного образования по курсу «Инновационный менеджмент» с гибкой траекторией обучения, сформированный на основе результатов форсайт-исследования текущих и перспективных проблем развития ООО Лихославльский завод «Светотехника». Представлены результаты анкетирования слушателей – руководителей структурных подразделений предприятия, демонстрирующие потребности в организационном обучении, а также наиболее целесообразные формы и инструменты его реализации.

Ключевые слова: дополнительное образование, анкетирование, образовательная программа, инженерные кадры, организационное обучение

Введение

Повышение квалификации, переподготовка являются в настоящее время весьма актуальными формами развития человеческого капитала - драйвера роста конкурентоспособности компаний. Внедрение новых технологий, оборудования обуславливает необходимость получения персоналом новых компетенций. При этом обеспечение устойчивого положения на рынке, достижение наиболее высоких финансовых результатов возможно в настоящее время при условии внедрения в практику новых методов управления и организации труда. Динамика внешней среды, экспоненциальный рост знаний и технологий являются ключевыми побудительными мотивами для руководства предприятий к организации условий для непрерывного образования сотрудников, обмена актуальной информацией, профессионального и личностного роста.

В теории современного менеджмента активно используется термин «обучающаяся организация», введенный в научный оборот П. Сенге и характеризующий компанию, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания [1]. Обучающаяся организация представляет собой структуру, в которой каждый работник вовлечен в процесс определения и решения проблем, что позволяет организации в целом развиваться, экспериментировать, находить наиболее результативные способы деятельности [2].

В современных условиях организация внутренней среды компании как обучающейся организации является драйвером ее роста и развития, а система дополнительного образования инженерных кадров, находящихся на руководящих должностях, должна быть достаточно гибкой, чтобы обеспечивать формирование компетенций в соответствии с траекторией развития компании.

Обзор литературы по тематике исследования

Вопросы дополнительного образования, переподготовки и повышения квалификации инженерных кадров активно поднимаются в литературе.

Большинство представленных в открытых источниках публикаций представляют собой обобщение опыта отдельных университетов и структур в части реализации программ дополнительного профессионального образования.

Так, в работе С.А. Дочкина, Е.В. Гутовой [3] обосновывается актуальность непрерывной подготовки инженерных кадров и приводится обобщение опыта Института дополнительного профессионального образования Кузбасского государственного технического университета. Авторы приводят аргументы в пользу активного развития дистанционного образования, в том числе в процессе организации переподготовки и повышения квалификации.

В.Г. Иванов, О.Ю. Хацринова [4] представляют опыт Казанского национального исследовательского технологического университета по разработке и реализации программ подготовки методистов и преподавателей системы дополнительного профессионального образования от Министерства образования Республики Татарстан, которые в дальнейшем обеспечивают профессиональные программы дополнительного образования для предприятий реального сектора экономики.

Образовательные возможности Института повышения квалификации и переподготовки Брестского государственного технического университета в подготовке инженерных кадров приведены в работе П.С. Пойта, Н.П. Яловой [5]. Авторы излагают опыт сотрудничества с крупными белорусскими предприятиями в сфере дополнительного образования.

Комплексное научно-теоретическое и методологическое исследование вопросов развития дополнительного профессионального образования приведено в работе Жгулева Е.В. [6].

Развитие системы дополнительного образования автор видит в расширении форм партнерства при подготовке и переподготовке кадров в рамках государственно-частного партнерства.

Стратегически важной идеей развития сферы дополнительного профессионального образования, по мнению автора, является концепция опережения как комплекс мероприятий образовательных учреждений, работодателей и органов регионального управления по содействию в обучении работников до наступления момента их профессиональной непригодности.

Применительно к исследуемой проблеме обращает на себя внимание исследование Шестиной А.Е. [7] по вопросам развития организационно-управленческих компетенций в процессе повышения квалификации инженерно-технических кадров, которое демонстрирует, что профессиональное переобучение и повышение квалификации намного эффективнее при ориентации обучающих программ на практические потребности организации, а также и учет не только интересов и потребностей обучающихся, но и их личностных характеристик.

Автором разработана и теоретически обоснована структурно-функциональная модель развития организационно-управленческих компетенций инженеров в процессе повышения квалификации.

На основе анализа опытно-экспериментальной работы в Институте повышения квалификации Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета раскрываются педагогические условия, способствующие развитию организационно-управленческих компетенций инженерно-технических кадров в процессе повышения квалификации:

- привлечение работодателей к разработке модульной программы повышения квалификации, нацеленной на развитие организационно-управленческих компетенций;
- сочетание различных форм и методов обучения, позволяющих усиливать учебную мотивацию и стимулирующих познавательную активность слушателей;
- обоснование и применение системы диагностики развития организационно-управленческих компетенций у инженеров.

Полученные в работе Шестиной А.Е. результаты позволяют сделать вывод, что развитие организационно-управленческих компетенций инженеров в процессе повышения квалификации протекает эффективно, если этот процесс осуществляется на основе разработанной структурно-функциональной модели, отражающей комплекс педагогических условий.

Программа дополнительного образования в сфере управления инновациями с гибкой траекторией

Ключевой целью данной статьи является рассмотрение авторского подхода по реализации программы дополнительного образования для целей повышения квалификации инженерных управленческих кадров с гибкой траекторией в соответствии с наиболее значимыми потребностями слушателей и направленной на решение конкретных проблем предприятия, а также анализ результатов реализации данной программы на основе анкетирования.

В статье излагается кейс образовательного модуля в сфере управления инновациями, который был разработан и реализован в рамках программы дополнительного образования для управленческого персонала ООО Лихославльский завод “Светотехника” в 2015 г. Компания в настоящее время является динамично развивающимся промышленным предприятием и входит в крупнейший в России светотехнический холдинг БЛ ГРУПП. Это обуславливает структурные особенности предприятия, в силу которых ООО Лихославльский завод “Светотехника” реализует полный цикл производства светотехнической продукции, а дистрибуция осуществляется силами головной организации.

Руководство ООО Лихославльский завод “Светотехника” активно внедряет в практику собственной деятельности принципы обучающейся организации, в связи с чем для различных групп сотрудников регулярно проводятся образовательные мероприятия, реализуются программы повышения квалификации, переподготовки. Вопросы инновационного менеджмента заинтересовали руководство компании, в первую очередь, в связи с тем, что она, осуществляя гибкую политику удовлетворения интересов заказчика, сталкивается с задачами усовершенствования различных видов продукции, а также внедрения новых технологий в производство. При этом руководящие должности в большинстве своем занимают специалисты с высшим техническим образованием, а для реализации новых принципов управления нужны иные знания и компетенции.

Указанные выше структурные особенности ООО Лихославльский завод “Светотехника”, а также особые пожелания руководства не позволили реализовать классическую схему программы “Инновационный менеджмент”, в связи с чем была сформирована ее гибкая траектория, выделены конкретные тематические направления, необходимые для данной организации. Инструментарием формирования тематического плана программы стало предварительно проведенное форсайт-исследование, в рамках которого были выявлены текущие и стратегические проблемы как для отдельных групп работников, так и для предприятия в целом.

Первое вводное занятие было построено в формате тренинга, в процессе которого на основе коллективного обсуждения, работы в малых группах, голосования были обозначены ключевые проблемы компании, требующие дополнительных знаний для их решения:

1) недостаточно четкое планирование работ по внедрению инноваций, совершенствованию отдельных видов продукции, что в итоге снижает оперативность указанных мероприятий;

2) недостаточная согласованность структурных подразделений при решении общих для предприятия задач, включая исполнения заказов по новой или усовершенствованной продукции;

3) недостаточные компетенции в сфере организации командной работы при внедрении новых изделий и техники как отдельных проектов;

4) невысокие изобретательские компетенции большинства инженерно-технических работников, отсутствие креативного подхода к выполняемым заданиям и инициативы по совершенствованию отдельных содержательных аспектов собственной профессиональной деятельности;

5) наличие в ряде случаев тенденций сопротивления изменениям со стороны персонала организации;

6) отсутствие теоретических знаний и практических компетенций в сфере стратегического инновационного менеджмента, необходимых для подготовки и реализации комплексных и тематических стратегий организации;

7) более высокая в ряде случаев по сравнению с конкурентами стоимость производимой продукции, что обусловлено высокими издержками;

8) отсутствие грамотно организованной системы управления запасами, в том числе не востребуемых излишков на складах и в отдельных случаях перебоев с поставками;

9) невысокий уровень трудовой дисциплины в отдельных структурных подразделениях, что ведет к снижению общей производительности труда;

10) недостаточная квалификация персонала, в первую очередь выпускников средних специальных и высших образовательных учреждений, что требует формирования системы дополнительного образования и адаптации их на предприятии.

В соответствии с ключевыми проблемами 1-6 была разработана образовательная программа дополнительного образования для управленческих работников организации. Проблемы 7-8 требуют реализации специальных программ, которые, в первую очередь, целесообразны для руководителей планово-финансовых и бухгалтерских подразделений, что было рекомендовано руководству предприятия. Проблемы 9-10 лежат в плоскости управления персоналом, для чего был разработан и реализован отдельный тематический модуль.

При этом в рамках изучения основного курса, разработанного для решения проблем 1-6, разбирались специальные кейсы для решения проблем 7-10 как примеры применения инструментов и методов инновационного менеджмента.

В соответствии с ключевыми проблемами, выявленными в процессе форсайт-исследования, был сформирован следующий тематический план программы:

Тема 1. Творческое мышление и развитие креативности (проблемы 3,4).

Тема 2. Теория решения изобретательских задач (проблема 3).

Тема 3. Управление изменениями (проблема 5).

Тема 4. Стратегическое управление инновациями на предприятии (проблемы 1, 2, 6).

Тема 5. Управление инновационными проектами (проблемы 1, 2).

Каждая тема представляла собой отдельный модуль, содержащий теоретические и практические аспекты, и реализовывалась в виде однодневного тренинга. В качестве иллюстративных примеров разбирались конкретные ситуации из практики предприятия.

Анализ результатов программы дополнительного образования на основе анкетирования

Для целей дальнейшего развития системы дополнительного образования инженерных кадров и обеспечения обратной связи по итогам реализации программы было проведено анкетирование, результаты которого представлены ниже.

Первый блок был посвящен вопросам наиболее эффективных форм и методов дополнительного образования управленческих инженерных кадров в целом.

В соответствии с данными опроса наибольшее число респондентов (62,5%) отметило целесообразность программ повышения квалификации на нерегулярной основе, по мере возникновения принципиально новых управленческих задач (рис. 1). Отмечается, что ни один из опрошенных не указал на нецелесообразность организационного обучения.

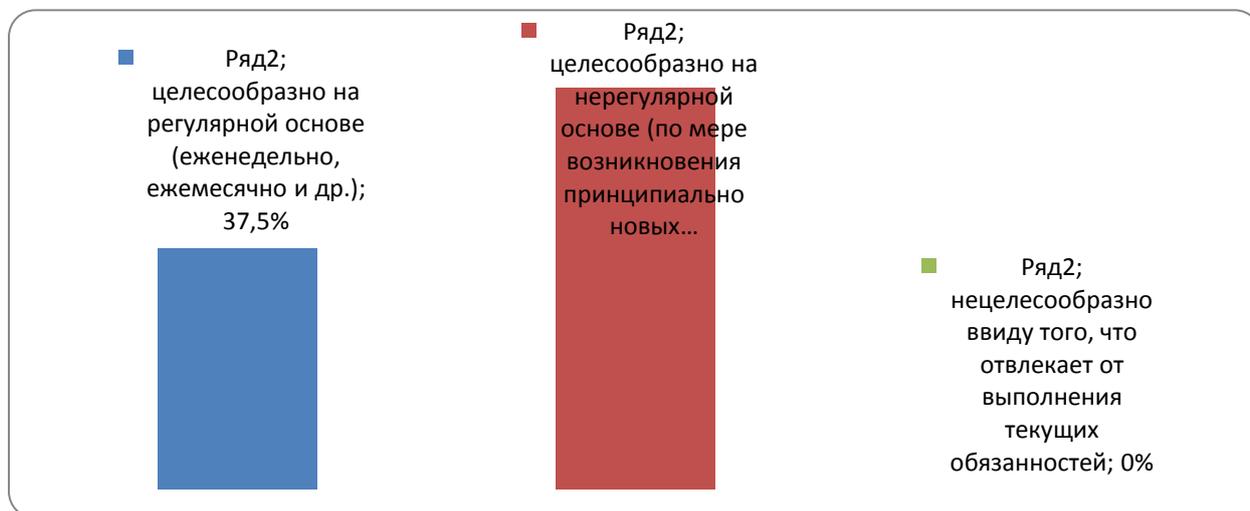


Рис. 1. Оценка целесообразности повышения квалификации в сфере экономики и управления для управленческого и инженерно-технического персонала промышленных предприятий

Подавляющее число опрошенных высказалось в пользу очного формата реализации образовательных программ, длительность которых может быть от одного дня и более (рис. 2). Вебинары признали целесообразными 25% респондентов, а дистанционное, преимущественно самостоятельное обучение не обозначено приоритетной формой ни в одной анкете.

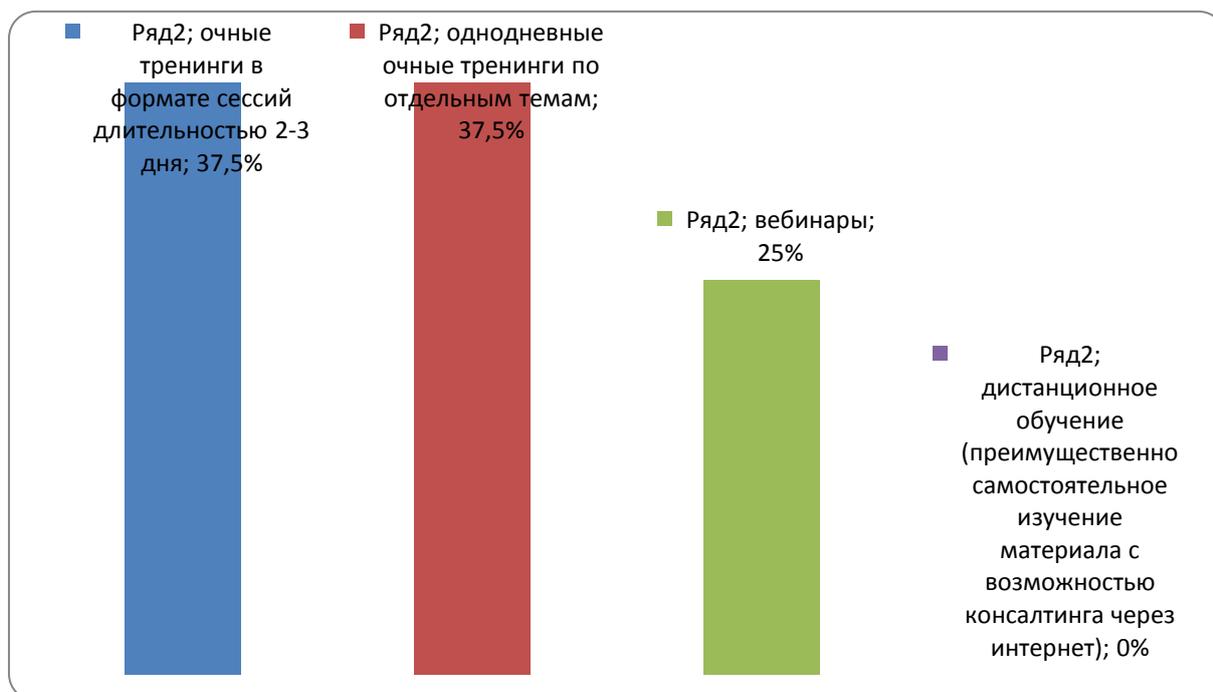


Рис. 2. Оценка наиболее эффективного формата проведения повышения квалификации

Половина опрошенных высказалась в пользу целесообразности определения содержания обучения непосредственно исходя из потребностей и пожеланий самих обучаемых (рис. 3). 30% респондентов указали на то, чтобы выбор образовательных программ должен осуществлять непосредственно руководитель организации. По мнению 20% опрошенных необходимы согласованные действия руководства и слушателей курсов для определения тематического плана и конкретных вопросов, которые будут освещаться в процессе организационного обучения. Отмечается тот факт, что классическая схема формирования образовательных программ преподавателем или руководителем системы дополнительного образования университета (компании) не поддержана ни одним респондентом.

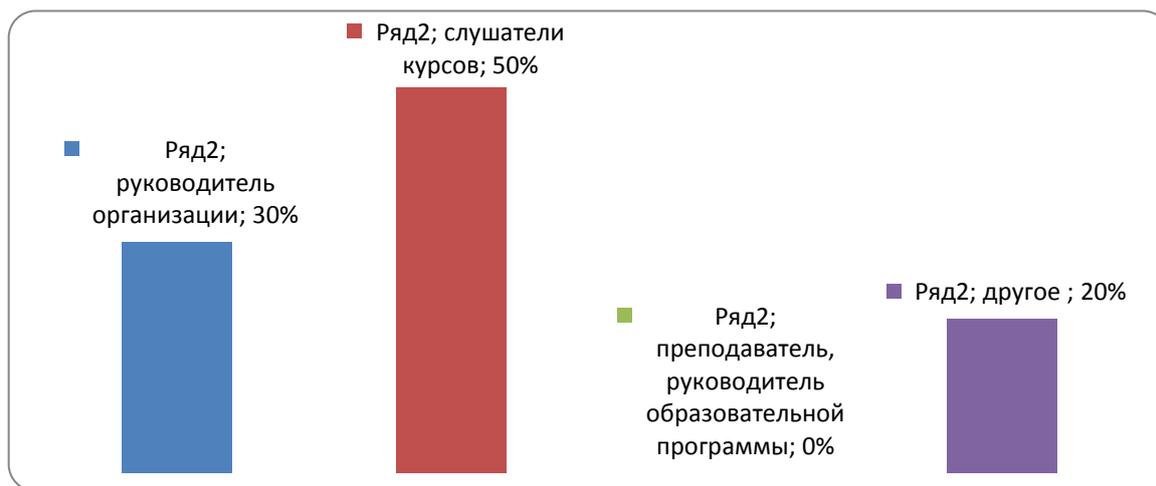


Рис. 3. Оценка значимости мнений стейкхолдеров при выборе содержания конкретных образовательных программ

Наиболее эффективной формой реализации программ дополнительного образования, по мнению опрошенных, является деловая игра (33,3%), 26,7% респондентов высказались в поддержку традиционных лекционных занятий (рис. 4). Разбор конкретных практических ситуаций выделили 20% опрошенных. К числу других форм отнесены комбинации предложенных в анкете форм.

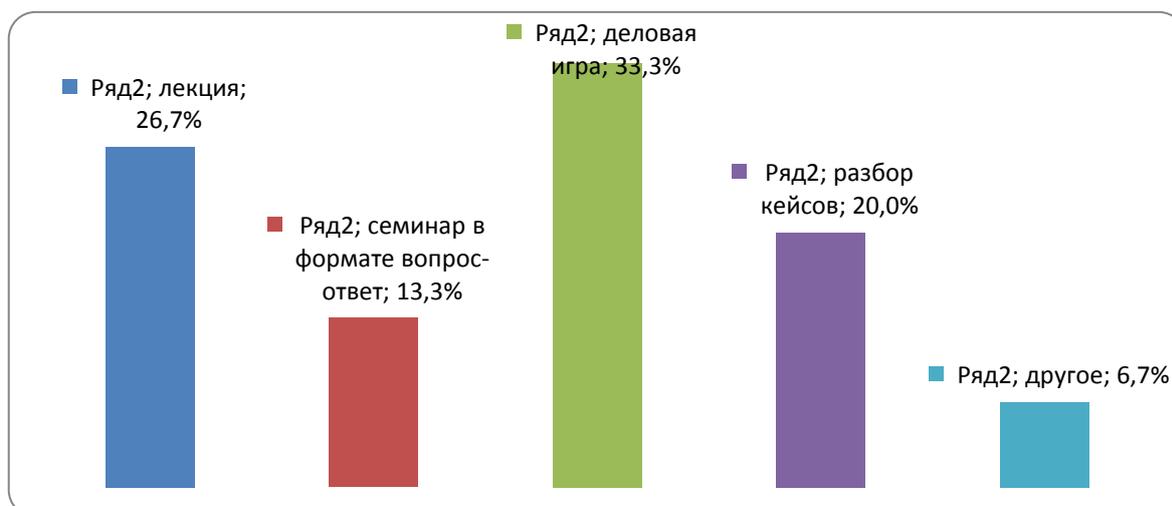


Рис. 4. Оценка наиболее эффективной формы проведения занятий в рамках системы дополнительного образования управленческих инженерных кадров

Наиболее эффективной формой контроля результатов усвоения курса, по мнению респондентов, является тестирование (50%) (рис. 5). Индивидуальное творческое задание выделили 37,5% опрошенных. Дополнительными, не указанными в анкете, эффективными формами контроля могут стать групповые творческие задания, не только демонстрирующие приобретенные слушателями компетенции, но и позволяющие моделировать конкретные производственные ситуации, в которых проявляются способности к межличностному взаимодействию, навыки командной работы.

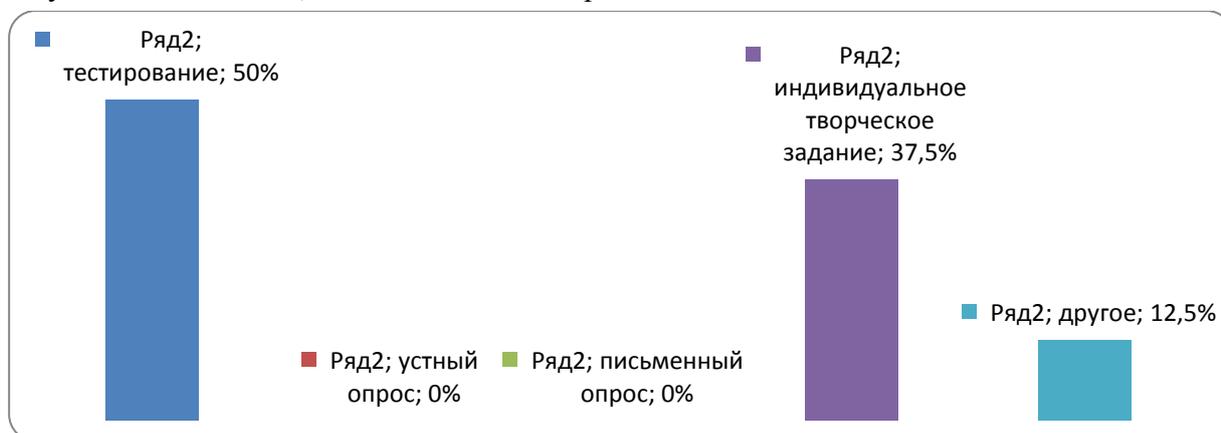


Рис. 5. Оценка наиболее эффективной формы контроля в рамках программ дополнительного образования управленческих инженерных кадров

Наиболее значимыми компетенциями, которые должны вырабатываться у слушателей программ дополнительного образования, являются креативный подход к решению задач (41,2%), стратегическое мышление (29,4%). Навык командной работы и лидерские качества получили меньшую оценку, поскольку в большинстве случаев они вырабатываются в процессе совместной деятельности и не всегда могут быть сформированы в процессе обучения.

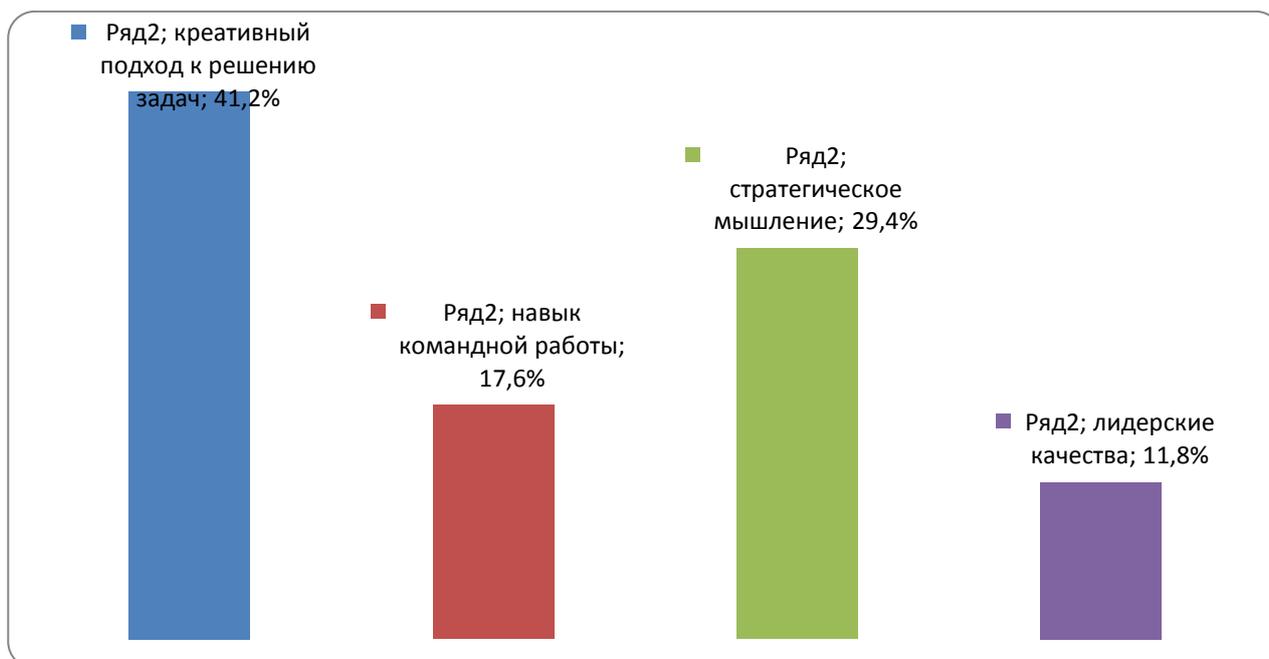


Рис. 6. Наиболее значимые компетенции, которые должны вырабатываться в рамках программ дополнительного образования управленческих инженерных кадров

Второй блок вопросов в рамках анкетирования был посвящен конкретной образовательной программе. Результаты опроса показали, что среди тем курса приоритет был отдан модулю “Управление инновационными проектами” (33,3%). Темы “Творческое мышление и развитие креативности” и “Управление изменениями” были выделены 25% респондентов. Значимость для решения профессиональных задач модуля “Стратегическое управление инновациями на предприятии” отметили 16,7%. Тема “Теория решения изобретательских задач” не была отмечена ни одним респондентом, несмотря на очевидную практическую направленность и возможность использования в практической инженерной деятельности.

Большинство респондентов указали на то, что уже используют материалы курса в своей практической деятельности. В первую очередь были выделены модули “Управление инновационными проектами”, “Управление изменениями”, “Стратегическое управление инновациями на предприятии”. По этим же темам большинство респондентов высказали желания в дальнейшем повышать компетенции и расширять теоретические знания.

В качестве рекомендаций по дальнейшему совершенствованию программ дополнительного образования для управленческих инженерных работников слушатели, в первую очередь, высказались в пользу их большей практической ориентированности и нацеленности на конкретные проблемы организации.

Заключение

Ключевым результатом, изложенным в данной статье, является программа повышения квалификации инженерных управленческих кадров с гибкой траекторией, а также анализ ее реализации на основе анкетирования.

Таким образом, приведенный кейс гибкой модульной программы дополнительного образования для управленческих инженерных работников выявил дальнейшую необходимость совершенствования подходов к системе повышения квалификации и переподготовки. Очевиден тот факт, что современные реалии требуют формирования новых подходов к оказанию образовательных услуг подобного рода, в первую очередь, направленных на удовлетворение потребностей клиента - организации и ее сотрудников - и четкой согласованности с ним содержания и форм обучения.

Замена стандартных форм и методов интерактивными, игровыми является одним из основных драйверов эффективности программ повышения квалификации для управленческого персонала. Именно практическая ориентированность, вовлечение слушателей в решение как тестовых, так и реальных практических задач позволило добиться максимальных результатов при апробировании предложенной методики на базе ООО Лихославльский завод “Светотехника”.

Список литературы

- [1]. Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. / пер. с англ. Пинскер Б.С. М.: ЗАО «Олимп–Бизнес». 2003. 408 с. [Peter M. Senge. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Double Day. 1990. 424 p.]
- [2]. Скворцова В.С. Концепция обучающейся организации и ее применение в практике менеджмента // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». 2014. № 3(30). Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3844> (дата обращения: 15.06.2016)
- [3]. Дочкин С.А., Гутова Е.В. Непрерывная подготовка инженерных кадров как направление развития дополнительного профессионального образования. // Сборник докладов по материалам Десятой Всероссийской научно-практической Интернет-конференции: «Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России». (Петрозаводск, 30-31 октября 2013 г.) / Под редакцией В. А. Гуртова. 2013. С. 75-83.
- [4]. Иванов В.Г., Хацринова О.Ю. Организационно-педагогические условия повышения квалификации инженерных кадров. // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2015. № 1 (15). С. 33-36.
- [5]. Пойта П.С., Яловая Н.П. Образовательные тенденции в подготовке инженерных кадров для Брестского региона в системе дополнительного образования взрослых. // Человек и образование. 2015. № 4 (45). С. 119-123.
- [6]. Балукова В.А., Жгулёв Е.В., Козлова С.Б. и др. Инновационная модель непрерывного профессионального образования: Монография. / под ред. И.А. Садчикова, В.Е. Сомова. СПб: СПбГИЭУ. 2009. 139 с.
- [7]. Шастина А.Е. Развитие организационно-управленческих компетенций инженеров в процессе повышения квалификации // Теория и практика общественного развития. 2013. № 12. Краснодар: Издательский дом «Хорс». С. 292-296.