

Л.Д. Гительман, д-р экон. наук, проф.,
А.П. Исаев, канд. экон. наук, доц.
УГТУ–УПИ, г. Екатеринбург

МЕТОДОЛОГИЯ И ОПЫТ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ФАКУЛЬТЕТЕ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ УГТУ-УПИ

В статье рассмотрены вопросы совершенствования управленческого образования, актуальность которых повышается в инновационной экономике. На основе анализа собственного опыта вузовской и послевузовской подготовки менеджеров обоснована целесообразность подхода к его совершенствованию через создание критериально дифференцированной целостной системы непрерывного обучения. Предложен подход методически обеспеченного партнерства вуза и бизнеса для качественного улучшения подготовки менеджеров на разных уровнях профессионального образования. Приведен опыт реализации данного подхода, накопленный на факультете экономики и управления УГТУ–УПИ.

Оценка ситуации

Коренной недостаток отечественного управленческого образования в том, что оно ориентируется на универсальный подход, слабо учитывает отраслевую специфику и уровень должности, на которой будет работать обученный специалист. Данный недостаток характерен как для вузовского, так и послевузовского управленческого образования.

Вузовские методы подготовки менеджеров для различных отраслей и предприятий разных размеров мало чем отличаются друг от друга. По одной и той же программе учатся менеджеры торговой фирмы, швейной фабрики и крупной энергетической компании. Однако в таких отраслях, как электроэнергетика, телекоммуникации, машиностроение, металлургия (сложных, высокотехнологичных), топ-менеджер, не владеющий соответствующими знаниями о технике, технологии и организации производства, не сможет принимать ответственные решения, а на уровне мастера, начальника цеха – ставить конкретные задачи – его просто не будут понимать коллеги и подчиненные. Обратим внимание, что и на

Западе начинают все больше цениться менеджеры, знающие реальное производство. Тем более такие менеджеры востребованы в отечественной промышленности, требующей тотальной модернизации производственного аппарата, а следовательно, руководителей, способных организовывать соответствующие инновационные процессы. Этот тезис подтверждается результатами многократных опросов топ-менеджеров крупных предприятий: на одном из первых мест среди недостатков управленческого образования указывается слабое знание отрасли, техники, технологии, организации производства выпускниками вузов и бизнес-школ.

Интересно сравнить государственные стандарты высшего образования специальности 061100 – Менеджмент организации и среднего профессионального образования специальности 0602 – Менеджмент (по отраслям). По составу изучаемых дисциплин они мало отличаются. Такое единообразие свидетельствует о том, что разработчики стандартов не видели особых отличий в деятельности менеджеров с высшим

и средним специальным образованием. Не случайно сегодня менеджеров учат все, «кому не лень». Практически в стране нет вуза, который не готовил бы менеджеров. Неужели это самая легкая профессия?

В целом для вузовского управленческого обучения характерны:

- излишне абстрактная теоретическая подготовка, особенно по дисциплинам специализации, в которых должны формироваться конкретные профессиональные знания и умения. Вместо этого формируются лишь обобщенные представления об основах функционирования систем менеджмента и отдельных аспектах работы менеджера. Конечно, солидная теоретическая база необходима, но определенные пропорции в ее сочетании с практической отраслевой направленностью должны соблюдаться уже на стадии подготовки бакалавров;
- слабое соответствие в большинстве дисциплин учебного содержания отраслевой специфике реального бизнеса так же, как и особенностям бизнеса разного масштаба (малый, средний, крупный);
- ограниченность знаний большинства вузовских преподавателей книжным материалом, а опыта – лишь научно-преподавательской деятельностью; поэтому теоретические знания зарубежного бизнеса редко дополняются знакомством с современной отечественной практикой.

Устранить эти недостатки не просто, учитывая, что на подавляющем большинстве кафедр и факультетов, выпускающих менеджеров, работают гуманитарии (философы, социологи, психологи, юристы) и экономисты – это

предопределяет приоритеты в содержании подготовки.

Следующий уровень управленческого образования относится к бизнес-школам, институтам и факультетам повышения квалификации. В этом обучении выделяют различные формы: переподготовка, второе высшее образование, программы MBA, а также краткосрочные курсы повышения квалификации – тренинги, семинары. С одной стороны, послевузовское обучение отличается от вузовского, во-первых, контингентом обучаемых – более зрелые люди, уже имеющие собственный опыт управленческой работы; во-вторых, содержанием обучения, например, программы MBA заметно отличаются от соответствующих программ студентов, но в то же время в них можно найти немало содержательных пересечений. Вместе с тем по другим составляющим процесса обучения, таким как уровень преподавателей, методы и технологии обучения – различия незначительные. В целом для этого уровня характерны следующие ограничители эффективности отечественного бизнес-образования:

- недостаток четких представлений чему и как учить весьма разнообразный контингент слушателей, чтобы обеспечить учебную мотивацию, конструктивную активность и конечный эффект в развитии профессионализма обучаемых;
- неудовлетворительное методическое обеспечение учебного процесса: во многих бизнес-школах нет своих учебников, методических пособий и кейсов;
- неумение многих преподавателей учить зрелых людей; привычные методы работы со студентами оказываются неэффективными в аудитории производителей, а перестроить методику и свое поведение удается немногим;

- недостаточный уровень развития тех аспектов учебного процесса, которые требуют существенных финансовых затрат, например, оснащение материальной базы обучения современными информационными технологиями, внедрение эффективных методов индивидуализации обучения, особенно необходимой для тех, кто пришел учиться, имея производственный опыт.

Третий вид управленческого образования – корпоративные формы обучения – наименее развиты в отечественной экономике. В то же время в лучших компаниях корпоративное обучение уже стало привычной составляющей производственной деятельности. К основным формам корпоративного обучения в настоящее время относятся: локальные внутрифирменные учебные центры; сетевые учебные центры и корпоративные университеты.

Локальные внутрифирменные учебные центры обычно занимаются обучающими проектами, предназначенными для решения отдельных задач бизнеса или устранения проблем, возникших в текущей деятельности. Главная характеристика их работы состоит в ориентации на краткосрочные цели. В этих центрах готовят специалистов всех уровней и категорий, поэтому к управленческому образованию они имеют лишь частичное отношение в ограниченном диапазоне функций:

- ускорение адаптации новых сотрудников к корпоративной среде;
- доведение профессиональных знаний до технологической специфики и иногда имеющихся в компании стандартов.

Сетевые учебные центры создаются в компаниях, имеющих много предприятий, филиалов и представи-

тельств в разных регионах страны. Они ориентированы на создание системы непрерывного «фирменного» обучения для большинства сотрудников, включая руководителей разного уровня и специалистов. Для этого разрабатывается большое количество типовых программ и создается соответствующая методическая и материально-техническая база. К проведению значительной части обучения привлекаются вузы и колледжи, расположенные в соответствующих регионах, или создаются свои корпоративные институты.

В связи с этим для подготовки менеджеров в сетевых учебных центрах характерны многие недостатки, имеющиеся в вузовском и бизнес-образовании. Главным образом они обусловлены совмещением большинством преподавателей работы в корпоративном обучении с основной деятельностью в высших или средних специальных учебных заведениях. Такие преподаватели знают специфику конкретного бизнеса лишь в самых общих чертах, что отражается в преподаваемых курсах. Кроме того, часто обучение оказывается оторванным от других видов работы с персоналом из-за отсутствия системной организации кадровой сферы.

В целом сетевые учебные центры организуют более регулярное и целенаправленное обучение персонала, но качество его не отличается от обучения персонала в компаниях, не имеющих своих учебных центров, которые используют для этих целей аутсорсинг.

Корпоративные университеты имеют преимущества перед вузами и бизнес-школами благодаря тому, что разрабатывают обучающие программы под конкретные проблемы и задачи своей компании. Поэтому обучение в корпоративном университете ориентировано на более специализированные программы, отражающие специфику деятельности

и актуальные задачи компании. Однако анализ показывает: содержание программ в большинстве случаев не существенно отличается от предлагаемых в бизнес-школах. При этом в обучении персонала неоправданно мало используется свой практический опыт. Получается, что корпоративные университеты не используют имеющиеся преимущества и увлекаются копированием содержания классического образования. Главная же слабость корпоративных университетов в том, что они слабо иницируют и пока не возглавляют инновационный процесс, а потому в системе приоритетов топ-менеджмента не занимают должного места.

Тем не менее компании, имеющие корпоративные университеты, быстрее переходят от приобретения готовых образовательных курсов к выстраиванию долгосрочных отношений с профильными вузами. В целом корпоративные университеты дают сотруднику более специальные знания, что в итоге позволяет ему рассчитывать в перспективе на вышестоящую должность. Это, пожалуй, является главной причиной роста привлекательности корпоративных университетов в мире.

В то же время анализ показывает, что, несмотря на ограниченную распространенность корпоративного обучения в российской экономике и имеющиеся в нем недостатки, его виды и программы отличаются более широким разнообразием и конкретикой по сравнению с вузовской и послевузовской подготовкой менеджеров.

Специфика управленческого образования

Основой для методического совершенствования управленческого образования является максимальный учет специфики управленческой деятельности в процессе обучения. Для этого важно понять существенные отличия

работы менеджера от деятельности в естественнонаучной, гуманитарной и технических областях.

Особенность управленческой деятельности состоит в том, что она по своему содержанию является весьма разносторонней и многоаспектной. Решаемые менеджерами задачи, как правило, нельзя отнести к какой-то одной конкретной специальности или отдельно взятому виду деятельности: инженерной, информационной, экономической или какой-то иной. По существу она одновременно относится сразу ко многим из них и включает составляющие разных видов деятельности. Поэтому модель профессионализма руководителя представляет собой междисциплинарный комплекс. В нем органично взаимосвязаны элементы знаний, опыта и практических умений из разных областей и профессий, которые объединяются логикой реальных задач и организационных процессов конкретного производства и бизнеса.

Но, кроме того, управленческая деятельность отличается от других, в том числе имеющих значительную долю междисциплинарного содержания, тем, что в ней практически на всех этапах работы необходимо учитывать интересы (часто разнонаправленные) большого количества людей. Для этого менеджеру приходится постоянно вставать на позицию других людей, искать способы согласования их мнений и совмещения интересов, а также находить компромисс со своим пониманием и собственными целями. При этом одной из самых трудных составляющих деятельности руководителя является совмещение объективных факторов со многими субъективными таким образом, чтобы обеспечить максимальный результат в решении задач производства и бизнеса. Ему необходима постоянная социальная и интеллектуальная рефлексия. Чтобы осуществлять такую многоаспектную

деятельность, менеджер должен одновременно владеть междисциплинарными знаниями, системным анализом, коммуникативными способностями, эмоциональным интеллектом, прагматическим мышлением и лидерскими качествами.

В то же время основу вузовского обучения и значительную часть послевузовского составляют дисциплинарные знания и умения решать предметно-тематические задачи. Практически отсутствует обучение процедурам принятия решений. Будущего менеджера учат знаниям о том, как построены системы и подсистемы управления, какие процессы и функции в них реализуются, но не тому, каким образом действовать в них на тех или иных должностных позициях, к которым они должны быть готовы для начала или продолжения своей карьеры. Если проанализировать содержание управленческих дисциплин, изучаемых студентами, то невольно возникает ощущение, что ведется подготовка будущих топ-менеджеров, и уж точно не руководителей локальных коллективов, организаторов отдельных бизнес-процессов или мастеров производственных участков.

В бизнес-образовании эти недостатки минимизируются, но не устраняются, потому что подготовка ведется в основном на материале, оторванном от реальных условий бизнеса. Например, сейчас модно учить лидерству, но, как правило, это делается так, как будто бы все обучаемые должны стать лидерами одного типа, и при этом исходят из предположения, что они обладают скрытыми организаторскими способностями уровня Курчатова и Королева.

В корпоративном обучении другая ситуация: в нем есть практическая основа обучения, непосредственная связь с реальным бизнесом, но не хватает адекватных методов и интеллектуальных

моделей, позволяющих использовать практическое содержание для формирования системных знаний и развития профессионального управленческого мышления.

Основа изменений в управленческом образовании

Опыт организации подготовки менеджеров на уровне специалитета, магистратуры и послевузовского корпоративного обучения, накопленный на факультете экономики и управления УГТУ-УПИ, позволяет высказать ряд убеждений и соответствующих предложений о том, каким образом должно развиваться управленческое образование.

I. Масштабное улучшение подготовки менеджеров в стране произойдет лишь тогда, когда будет создана целостная система непрерывного («пожизненного») обучения. Недостатки существуют в каждом виде управленческого образования, но в наиболее полной мере они характерны для системы в целом, что свидетельствует о недостатке связей между ее уровнями. В настоящее время целостной системы управленческого образования по существу нет. Есть система высшего образования, существует не вполне упорядоченный и постоянно изменяющийся перечень организаций послевузовской подготовки менеджеров, известны пока немногочисленные центры корпоративной подготовки.

Отсутствие целостной системы управленческого образования создает ряд существенных недостатков. Наиболее ярко они проявляются в том, что многие молодые люди, стремящиеся к повышению профессионализма, желающие учиться, имеющие к этому способности и возможности, не могут сделать правильный выбор и удовлетворить свои потребности. Нередки следующие типы поведения молодых людей:

1) одни получают по два-три высших образования, проходят обучение по

президентской программе, заканчивают бизнес-школу и дальше продолжают искать новые возможности для повышения управленческой квалификации. Оставаясь неудовлетворенными предыдущим обучением, они сохраняют оптимизм и надеются найти образовательную программу, которая будет соответствовать амбициям, а также требованиям стоящих перед ними задач;

2) другие, приобретя опыт дополнительного обучения, начинают более критично относиться к следующим этапам бизнес-образования, сделав выбор и приступив к обучению, они вскоре его бросают, видя, что предлагаются уже известные знания, а те, которые необходимы для их работы и карьеры в учебных программах отсутствуют. Оптимизма в этом поведении нет, но надежда на качественную подготовку по интересующим вопросам сохраняется. Метания и трата немалых средств при этом как в первом, так и во втором случае, имеют отрицательные последствия для развития экономики;

3) третьи, получив представления о содержании предлагаемого дополнительного образования и опыт практической работы, активно ищут возможности повышения своей профессиональной подготовки, ориентируясь не на новые дипломы и сертификаты и даже не на содержание программ, а на контингент обучаемых и технологии обучения. Они пришли к пониманию, что научиться новому можно только через общение с профессионалами, имеющими опыт, отличный от их собственного. Идеальная для них ситуация, когда таким опытом обладают преподаватели и коллеги по обучению.

Проблемы выбора путей профессионального развития часто возникают не только потому, что в зоне поиска нет подходящих вариантов продолжения образования, но и потому что в явном виде

не заданы четкие критерии оптимального выбора необходимого человеку обучения. Условия ориентировки настолько общи, а реклама столь активна, что вероятность правильного выбора даже при наличии программ, соответствующих потребностям менеджера в обучении, оказывается весьма низкой. Это приводит к тому, что появляется и все более увеличивается четвертая группа менеджеров, которые, не получив удовлетворения от управленческого образования и не видя перспектив найти возможность качественно повысить свои профессиональные способности, теряют интерес к обучению, прекращают поиски дополнительной подготовки и начинают рассчитывать только на себя и свой личный опыт. Понятно, что это не лучший выход даже для весьма способных людей.

II. Сейчас все больше становится очевидной необходимость *критериально дифференцированной системы непрерывного управленческого образования*. Такая система управленческой подготовки должна включать обучающие программы дополнительного образования, дифференцированные по критериям, значимым для реального развития управленческого профессионализма. К наиболее важным критериям относятся: а) базовое образование обучаемых; б) особенности опыта, полученного в практической работе; в) характер задач, которые решаются в профессиональной деятельности. Ориентация на эти критерии при выборе продолжения управленческого образования обеспечит менеджеру необходимую динамику в развитии его профессионализма.

Учитывая переход на двухуровневую систему высшего образования, в качестве базового уровня подготовки необходимо рассматривать бакалавриат. Тогда к основным уровням дополнительного образования можно отнести магистратуру, бизнес-образование и корпора-

тивное обучение. Используя критерии, определяющие динамику и содержание развития управленческого профессионализма, предлагается следующая система непрерывного управленческого образования.

1. Целесообразно выделить два вида магистерских программ: общий менеджмент и отраслевой менеджмент. В свою очередь программы магистратуры по общему менеджменту различаются в зависимости от специализации бакалавриата или специалитета, имеющейся у обучаемых. Например, можно выделить пять видов таких программ – для имеющих инженерное, естественно-научное, гуманитарное, экономическое и управленческое образование.

Разновидности программ магистратуры по отраслевому менеджменту соответствуют номенклатуре отраслей и внутри их дифференцируются в зависимости от характера опыта практической работы обучаемых, например, от уровня управленческих должностей. Если опыта нет, то на отраслевые программы магистратуры путь закрыт.

2. Программы MBA различаются в зависимости от сферы деятельности и опыта управленческой деятельности. Для бакалавров программы MBA должны также дифференцироваться, как и при поступлении в магистратуру, т. е. в зависимости от их практического опыта. Другие, более краткосрочные формы бизнес-образования ориентированы на актуальные задачи.

3. Корпоративные программы обучения различаются главным образом в зависимости от характера предстоящих задач. Это обучение, наиболее точно заточенное на конкретные задачи бизнеса. В зависимости от масштаба задач программы корпоративного обучения могут существенно различаться. Диапазон объемов программ от сопоставимых с магистратурой и MBA до краткосрочных курсов.

III. В последние годы интенсивно происходит специализация управленческого персонала (рисунок), что отражает появление новых реалий и объектов управления, специфических методов и инструментов, профессионального языка. Конечно, этот процесс должен своевременно изменять методологию, структуру и программы обучения для определенных профессиональных групп менеджеров.

Менеджер должен владеть определенным количеством конкретных компетенций. Их можно разделить на две группы:

- 1) имеющие значение для выполнения текущей (операционной) работы;
- 2) необходимые для решения задач развития бизнеса.

Важно отметить, что чем выше должностной уровень менеджера, тем в большей мере меняется соотношение компетенций в пользу вторых. Компетенции же первой группы наиболее быстро и качественно осваиваются на основе стандартов деятельности, которые сегодня отсутствуют, а преподаватели как раз конкретикой текущей работы владеют слабо. В этой ситуации необходимо поменять преподавателей, но это невозможно – других с опытом практической работы просто нет, точнее, их очень мало и на все обучающие программы явно не хватит. Следовательно, выход один – необходимо создать условия, чтобы преподаватели регулярно или даже постоянно приобретали практический опыт работы с бизнесом, занимаясь прикладными исследованиями и консалтингом. Это можно сделать лишь на основе создания новых форм сотрудничества вузов и бизнеса.

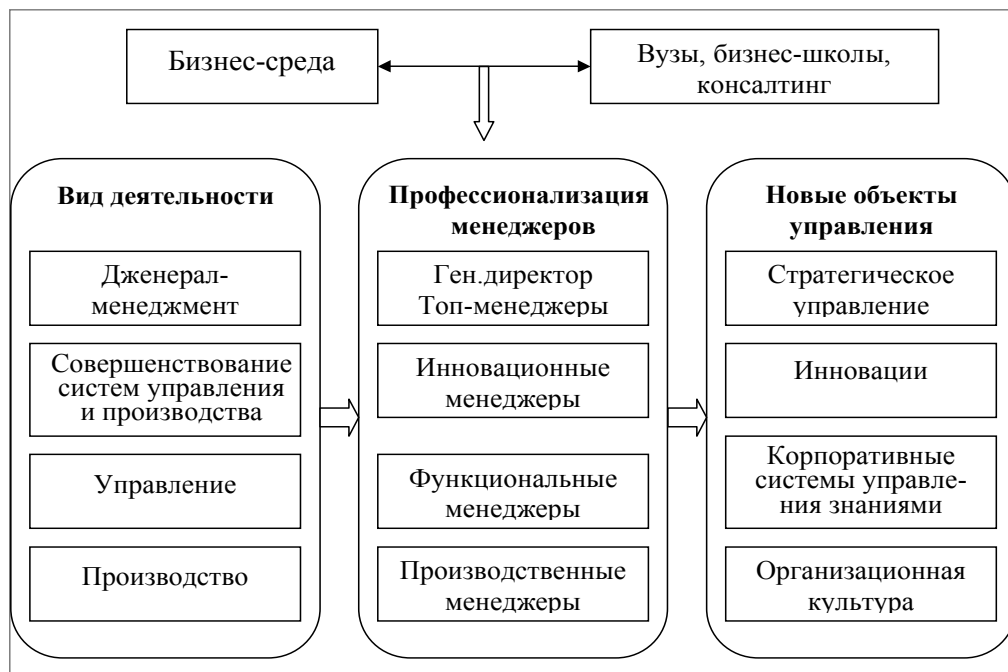
Обучение высших руководителей существенно отличается от менеджеров более низкого должностного уровня по целям, программе, методам. Топ-менеджеры — люди весьма занятые,

обремененные массой текущих дел, зачастую самоуверенные в том, что никто лучше их не понимает, что им следует знать. Они устали от многочисленных теоретизированных семинаров и общих рассуждений. Они люди дела, амбициозные и успешные, приобретшие с возрастом мощные защитные механизмы, искусство ролевого поведения (масок) и манипулирования людьми. Предлагать им в возрасте 50 лет полные учебные курсы: учить реинжинирингу, искусству речи, лидерству, коммуникативным приемам уже бесполезно. Имеет смысл лишь как-то корректировать их поведение, давать самые необходимые новые знания практической направленности, преимущественно в индивидуальном режиме

или в небольших группах коллег равного должностного положения.

Закономерно поэтому общепринятое мнение, что обучение топ-менеджеров, особенно генеральных директоров, очень сложная проблема. В то же время именно эту категорию необходимо учить обязательно и в первую очередь, поскольку от нее зависит отношение персонала к обучению, повышению своей квалификации, профессиональному развитию. Да и выполнять качественно свои функции в динамичной бизнес-среде топ-менеджеры без новых знаний не смогут.

IV. Обучающие программы должны быть результатом проектирования процесса развития управленческого профессионализма на основе детального



Специализация менеджмента

анализа содержания работы современных менеджеров с учетом указанных выше критериев их дифференциации. Рассмотрим основные аспекты такого проектирования на основе анализа деятельности топ-менеджеров.

Генеральных директоров и топ-менеджеров продуктивно учить можно лишь тому, в чем они видят прагматическую пользу для бизнеса или же угрозу своему статус-кво. Поэтому их надо погрузить в значимую для бизнеса достаточно крупную задачу. Поскольку у большинства нет опыта системного решения новых задач, требующих развитого концептуального мышления и значительных интеллектуальных усилий, они сразу увидят свои проблемы. Важно помочь им увидеть свою роль в решении задачи — требуется ли их личное участие, принятие решений и ответственности. Делегировать решение задач определенного класса «специально обученным людям», своим подчиненным – невозможно. Другие задачи можно поручить руководителям более низкого уровня, однако необходимы действенные инструменты контроля, но это и есть один из предметов обучения.

Примером актуальной задачи, которая без топ-менеджмента не решается, является постановка стратегического управления. Стратегия — это самая крупная и важная инновация бизнеса, с нее начинается управляемый поток всеми инновациями. Овладение этим непростым видом деятельности, особенно внедрением механизма контроля и корректировки, требует многих знаний, умений, личных качеств, разнообразного опыта. Потребуется изменение организационной культуры, создание системы управления знаниями, освоение проектного менеджмента и многое другое.

Отличительная особенность данной и подобного рода других задач

(формирование инвестиционной программы модернизации производства и команды ее реализации; разработка комплексной программы повышения эффективности; управление капиталом на основе системного понимания целей собственников, стратегических задач и бизнес-процессов) — выраженная междисциплинарная природа. Соответственно главными в подготовке высших руководителей должны быть междисциплинарные обучающие программы.

Важной составляющей профессионализма топ-менеджера являются качества политика, умение использовать и удерживать власть — доминирующий мотив многих руководителей. В этом аспекте обучение, наряду с общими понятиями природы власти в организациях, должно включать вопросы:

- адекватной самооценки своих амбиций, возможностей и навыков рефлексии;
- способов влияния на людей;
- вовлечения сотрудников в командную работу;
- ролевого поведения (набор используемых масок и элементы техники актерского мастерства, гибкость, психологическая защита от манипуляций);
- формирования гармонии между основными составляющими успеха в реальной жизненной среде (между людьми, с которыми работаешь, собственниками, вышестоящими руководителями и органами власти, учитывая стремление к большому заработку, бережное отношение к своему здоровью).

Умение получать новые знания, быстро их усваивать и применять в практической работе — компетенция, необходимая менеджерам в конкурентной рыночной среде, когда особо высоки

риски, ответственность и в связи с этим существенно повышается потребность в новых знаниях, сужающих зону неопределенности при принятии решений.

V. Сделанный анализ факторов проектирования программ управленческого образования приводит к постановке вопроса о создании качественно нового обучения менеджеров, которое сможет организовывать интеллектуальный процесс генерирования, получения и конкретизации новых практических знаний. Такое обучение по своей сути является поисковым, исследовательским и проектным одновременно. Для его внедрения необходимы специально организованные инновационные площадки, в которых используются методы и технологии обучения, позволяющие актуализировать опыт менеджеров, и на его основе обеспечить совместную деятельность обучаемых и преподавателей.

Разработка инноваций, создание развивающих междисциплинарных обучающих программ, внедрение новых технологий обучения и получение с их помощью новых практических знаний — взаимосвязанный процесс, который невозможно эффективно организовать без участия специалистов разных «департаментов»: вузовских преподавателей, консультантов консалтинговых компаний и менеджеров-практиков.

Создание критериально дифференцированной системы непрерывного управленческого образования, построенной на обучающих программах, которые спроектированы на основе анализа реальных факторов управления бизнесом, обеспечивает условия активного развития управленческого профессионализма для широкого круга менеджеров с разным уровнем теоретической подготовленности и практическим опытом. Такая система, обеспечивая менеджерам возможность правильного

выбора необходимого им обучения, одновременно стимулирует создание оптимальных учебных планов и программ. В правильно выбранном обучении создаются комфортные условия не только для профессионального развития, но и взаимно полезного делового общения, обмена практическими знаниями и опытом, а также предпосылки для установления новых деловых отношений, способствующих развитию их текущей деятельности и организации в будущем совместных новых бизнесов.

Данная модель непрерывного образования не только сохраняет конкуренцию между образовательными учреждениями и проектами, но и делает ее более открытой и гласной. Программы магистратуры конкурируют не только между собой, но и с программами MBA. В свою очередь программы MBA конкурируют не только между собой и с магистерскими программами, но и корпоративным обучением. Краткосрочное бизнес-обучение, ориентированное на актуальные задачи обучаемых, имеет высокий уровень конкуренции не только в своей среде, но и конкурирует с корпоративным обучением. Благодаря этому повышается качество управленческого образования на всех его уровнях.

Партнерство вуза и бизнеса при подготовке менеджеров

Анализ показывает, что для преодоления многих недостатков вузам и бизнес-школам не хватает тесного партнерства с бизнесом, а корпоративному обучению явно не хватает партнерства с вузами. Реализация *идеологии методически обеспеченного партнерства бизнеса и вузов* позволяет преодолеть значительную часть недостатков управленческого образования на всех уровнях.

Идея партнерства в развитии бизнес-образования убедительно обоснована

П. Лагранжем¹, который рассматривал ее в двух аспектах: 1) партнерство школы бизнеса с корпорацией в подготовке менеджеров, которое реализуется как в университетском, так и в корпоративном обучении; 2) рассмотрение школой бизнеса своих студентов как партнеров по обучению, которое реализуется с помощью интерактивной модели учебной деятельности.

Авторы рассматривают идею партнерства вуза и бизнеса несколько шире, имея в виду целостную систему непрерывного управленческого образования, включая все его уровни: вузовский, бизнес-образовательный и корпоративный. При этом на каждом уровне партнерство бизнеса и научно-образовательных организаций реализуется с учетом своей специфики и соответствующих методик и технологий решения конкретных учебных задач.

Партнерство вуза и бизнеса (в более широком формате и академической науки) возникает, если оно обеспечивает бизнесу конкурентные преимущества, а другим партнерам – новые возможности для развития. Партнерское сотрудничество – это объективная потребность всех сторон в решении своих главных задач. Высокие технологии нужны не только промышленным компаниям, но и вузовскому обучению и научно-исследовательским организациям. Чтобы готовить специалистов, способных создавать и внедрять наукоемкие технологии в различных областях, необходимо использовать не менее наукоемкие технологии в учебном и научно-исследовательском процессах вузов. Очевидно, что создать и внедрить такие технологии в университете, оснастить лаборатории самым современным оборудованием

¹ Лагранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

невозможно без реального сотрудничества с промышленностью.

Интерес бизнеса к партнерству объективно существует, потому что обусловлен рядом причин. Во-первых, это потребность в продуктовых и технологических инновациях. Во-вторых, это сотрудничество в постоянном совершенствовании менеджмента и привлечении молодых специалистов. Для решения инновационных задач большинству компаний необходимо в короткий срок кардинально повысить интеллектуальную емкость управленческих действий, для чего требуются новые кадры, системы, методы и технологии, но главное – деловая среда, в которой ведущей ценностью является умение генерировать новые идеи, использовать аналитику, выдвигать и обосновывать интеллектуальные новации. Не случайно для решения подобных задач в крупных компаниях создают свои научно-учебные центры – корпоративные университеты, количество которых в последние годы стремительно растет.

Значение партнерства в подготовке управленцев хорошо видно из анализа процесса развития управленческого профессионализма. Под *профессионализмом* авторы понимают интегративную характеристику субъекта управленческой деятельности, отражающую практическую способность обеспечивать стабильность высоких результатов решения производственных и бизнес-задач.

Легче всего управленческий профессионализм представляется в виде компетентностной модели. Для этого целесообразно использовать три наиболее универсальных для менеджеров вида компетенций: предметные (предметно-отраслевые), организационно-коммуникативные и инновационные². Полная

² Гительман Л.Д., Исаев А.П. Дорожная карта управления профессионализмом в энергокомпаниях // Энергорынок. 2007. №7.

структура и содержание профессиональной деятельности представляет собой трехуровневую модель: кластеры компетенций – конкретные компетенции – индикаторы компетенций³.

Компетенции формируются на основе больших объемов систематизированных общих и специальных знаний, осмысленном опыте успешных и неудачных решений и действий. Основу любой компетенции составляют следующие элементы: знания и умения, опыт самостоятельной деятельности, умение рефлексировать и объединять эти составляющие в единое целое.

В укрупненном виде можно выделить ряд условий, которые одновременно необходимы для формирования большинства компетенций:

- новая реальная и значимая профессиональная задача;
- знания и навыки, требующиеся для ее решения;
- высокая самостоятельная активность в стремлении ее решить;
- возможность рефлексии (индивидуальной и/или групповой) полученного опыта.

Указанные условия должны оказаться в одной плоскости целостной деятельности, т.е. взаимосвязаны. Специально создать такую ситуацию непросто. В тех случаях, когда они обеспечиваются, что, как правило, имеет место в практической деятельности, происходит становление и развитие компетенций.

Формирование управленческих компетенций и качеств потенциала роста является главной целью подготовки менеджеров. Однако в вузах и бизнес-школах формирование компетенций затруднено по объективной причине – оторванности от реальной практики производства и бизнеса. В традиционном обучении в вузах и бизнес-школах

главным образом формируются основы профессиональных компетенций: знания и навыки. Довести их до уровня компетенций можно лишь в обучении, которое интегрировано в бизнес и производственную деятельность. Реализация принципа партнерства в процессе подготовки менеджеров позволяет это сделать и тем самым создать условия для действительного формирования профессиональных компетенций в обучении.

Подготовка управленцев на основе методически обеспеченного партнерства вуза и бизнеса включает: 1) создание обучающих программ на основе опыта практической работы с бизнесом; 2) участие вузовских преподавателей в решении производственных задач и актуальных проблем бизнеса; 3) привлечение квалифицированных менеджеров и специалистов к практической части учебного процесса; 4) погружение студентов в решение практических задач предприятия в контексте конкретных дисциплин и междисциплинарных вопросов; 5) вовлечение студентов в инновационные проекты для бизнеса. Особое значение в реализации принципа партнерства имеет перенос части практической подготовки менеджеров на территорию бизнеса. В данном аспекте сотрудничество в подготовке специалистов предполагает максимальное использование возможностей бизнеса для повышения профессионализма обучаемых и поэтому основывается:

- на содержании актуальных задач бизнеса и реальных условиях их решения;
- непосредственном участии высококвалифицированных работников компании в обучении студентов (слушателей, стажеров);
- создании обучающей среды, соответствующей атмосфере практической работы, которую

³ Уидет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям / Пер. с англ. – М.: НИРО, 2003.

определяет корпоративная культура компании;

- применении используемых в компании производственных и информационных технологий в организации практической учебной работы;
- организации совместной деятельности квалифицированных работников компании и обучаемых для решения реальных задач бизнеса и производства.

Создать такое сотрудничество можно только, используя *специальные организационные формы и технологии обучения*, позволяющие импортировать корпоративный опыт и профессионализм менеджмента в содержание и методическое обеспечение процесса подготовки менеджеров.

Только внедрение специальных методик и процедур совместной работы в подготовке менеджеров превращает традиционное сотрудничество вуза и бизнеса, тем самым поднимая его на качественно другой уровень. Адекватная оценка профессионализма друг друга, а также понимание необходимости его интеграции для подготовки менеджеров являются главными условиями для начала партнерства вузовских кафедр и менеджмента предприятий.

Реальные возможности развития управленческого профессионализма определяются степенью соответствия характера обучения условиям формирования компетенций и потенциала профессионального роста, которые соз-

Таблица 1

Сравнительный анализ условий развития управленческого профессионализма

Необходимые условия формирования профессионализма	Реальные условия развития профессионализма в обучении	
	Классический подход	Реализация партнерства
Значимая практическая задача	Обобщенная или типовая задача из прошлого опыта	Конкретная задача из актуальной практики
Знания, требующиеся для ее решения	Избыточно полный состав теоретических знаний. Недостаток практических знаний	Полный состав практических знаний. Неполный, но достаточный объем теоретических знаний
Самостоятельная активность в решении задачи	Ограниченный уровень самостоятельности	Высокий уровень самостоятельности
Разносторонняя рефлексия полученного опыта практического решения	Фрагментарная интеллектуальная рефлексия в виде тематического обобщения	Социальная и интеллектуальная рефлексия на основе анализа реальной ценности полученного результата
Мотивация	Учебная	Учебная и профессиональная
Групповая деятельность	Организуется на содержании учебных задач в усеченном виде	Организуется на содержании реальных задач и условий их решения в более полном виде

даются благодаря использованию специальных методов и технологий (табл.1).

Внедрение в компании технологий партнерства для подготовки менеджеров делает обучение органичным элементом производственной деятельности – одним из основных бизнес-процессов кадровой сферы. Благодаря партнерству кафедра превращается в учебно-научный инновационный комплекс, а бизнес – в обучающуюся организацию.

Опыт реализации принципа партнерства

Несмотря на различия вузовского, послевузовского специализированного и

корпоративного обучения принцип партнерства применим к каждому из них при условии учета их целей и особенностей содержания в процессе формирования управленческого профессионализма. Методически обеспеченное партнерство в каждом виде управленческого образования устраняет наиболее значимые недостатки. Анализ нашего опыта позволяет выделить несколько уровней партнерства вуза и бизнеса, которые реализуются с помощью конкретных форм и методов обучения менеджеров (табл. 2).

Следует заметить, что все указанные методы и технологии отличаются от большинства традиционных методик

Таблица 2
Реализация партнерства вуза и бизнеса в управленческом образовании

Виды партнерства в управленческом образовании	Методы практического обучения, основанные на принципе партнерства	Достижимые результаты
1	2	3
Партнерство вуза и бизнеса в подготовке специалистов и бакалавров менеджмента	Производственная практика по специальной программе, разработанной совместно кафедрой и бизнесом. Циклы интеллектуально-деловых игр (ИДИ к вершине мастерства) с участием студентов и молодых менеджеров компании ⁴ . Привлечение перспективных студентов в инновационные проекты бизнеса. Проведение спецкурсов в производственных условиях под руководством менеджеров компании по программе, разработанной совместно с кафедрой	Сбалансированные объемы теоретических и практических знаний. Практические умения, соответствующие отраслевой специфике бизнеса. Интеграция знаний различных дисциплин, опыт реализации междисциплинарного подхода к решению практических задач. Сближение целей обучения и целей профессиональной работы менеджеров. Повышение профессиональной мотивации в учебной работе

⁴ Гительман Л.Д., Исаев А.П. В команде менеджеры и профессора: От традиций к корпоративному университету и инновациям. – М.: Дело, 2005.

1	2	3
<p>Партнерство вуза и бизнеса в подготовке магистров менеджмента</p>	<p>Циклы «ИДИ к вершине мастерства». Привлечение студентов в инновационные проекты бизнеса⁵. Инновационные инкубаторы, имеющие проектные площадки в вузе и мастерские новых идей на предприятии⁶. Практикум системного анализа управленческой деятельности</p>	<p>Интеграция знаний различных дисциплин, опыт реализации междисциплинарного подхода к решению практических задач. Навыки решения инновационных задач. Системное понимание экономических и управленческих задач отраслевого бизнеса</p>
<p>Партнерство вуза и бизнеса в переподготовке менеджеров</p>	<p>Тренинги ключевых компетенций. «Корпоративный менеджмент-инкубатор»⁷. Междисциплинарный интерактивный практикум⁸</p>	<p>Понимание специфики управленческой деятельности в отраслевом бизнесе. Навыки решения организационных и управленческих задач. Способности совершенствовать бизнес-процессы на основе инженерных и управленческих знаний</p>

⁵ Учим менеджеров в партнерстве с бизнесом. Опыт кафедры систем управления энергетикой и промышленными предприятиями / Л.Д. Гительман, А.С. Семериков, Т.Б. Гаврилова, Л.М. Гительман, А.П. Исаев, Б.Е. Ратников, О.М. Ростик. – Екатеринбург, ГОУ ВПО УГТУ–УПИ, 2005.

Подготовка компетентных менеджеров. Новые формы партнерства с бизнесом. Методология и опыт кафедры систем управления энергетикой и промышленными предприятиями УГТУ / Л.Д. Гительман, С.А. Семериков, Т.Б. Гаврилова, Л.М. Гительман, В.В. Добродей, Н.П. Зорин, А.П. Исаев, Г.А. Костина, Ю.Г. Муцу, Б.Е. Ратников, О.М. Ростик, Л.Д. Углова, Т.Ю. Чазова. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ–УПИ, 2008.

⁶ Гительман Л.Д., Исаев А.П. Новые технологии инженерного и управленческого образования для инновационной экономики. – Екатеринбург: УрО РАН, 2007.

⁷ Гительман Л.Д., Исаев А.П. Указ. соч. (сноска 4).

⁸ Гительман Л.Д., Семериков А.С., Гаврилова Т.Б. и др. Указ. соч.

Окончание табл. 2

1	2	3
<p>Партнерство вуза и бизнеса в бизнес-образовании менеджеров</p>	<p>Технология «Личная дорожная карта профессионализма». Технология «Корпоративная дорожная карта профессионализма»⁹. Работа в совместных проектных группах.</p>	<p>Системное видение процессов управления. Навыки оптимизации структуры должностных задач и определения их приоритетов. Овладение инструментами совершенствования бизнес-процессов. Умения управлять профессионализмом подчиненных. Освоение средств профессионального саморазвития. Практическое овладение методологией командной работы. Опыт системного решения бизнес-задач</p>
<p>Партнерство бизнеса и вуза в дополнительной корпоративной подготовке управленческого персонала</p>	<p>Технология «Система интенсивного тренинга и обучения» (СИТО). Метод «Конвейер команд»¹⁰. Технология «Корпоративный менеджмент-инкубатор». Технология «Личная дорожная карта профессионализма». Инновационный корпоративный университет (ИнКУ)¹¹</p>	<p>Освоение корпоративного опыта управления бизнесом. Приобретение опыта создания команд и управления командной работой. Формирование комплекса профессиональных компетенций, соответствующих требованиям должности. Разносторонний анализ и рефлексия должностной деятельности. Навыки управления корпоративными знаниями</p>

⁹ Гительман Л.Д., Исаев А.П., Семериков С.А., Попов С.Е., Паздникова А.Г., Алябьев А.В. Опыт разработки дорожной карты профессионализма в энергокомпаниях // Энергорынок, 2007. № 9.

¹⁰ Гительман Л.Д., Исаев А.П. Указ. соч. (сноска 4).

¹¹ Гительман Л.Д., Исаев А.П. Корпоративный университет: технологии работы // Управление компанией. 2005. № 10 (53).

Гительман Л.Д., Исаев А.П. Корпоративный университет: в команде менеджеры и профессора // Управление компанией. 2005. № 12 (55).

обучения высокой направленностью на практические задачи управленческой деятельности и интерактивностью. Поэтому они реализуют еще один важный элемент партнерства в подготовке менеджеров – взаимообогащение преподавателей и обучаемых в учебной работе.

Как видим из табл. 2, для каждого уровня управленческого образования есть свои способы организации обучения менеджеров, которые наиболее соответствуют целям подготовки. В то же время многие указанные методы обладают универсальностью и поэтому успешно используются на большинстве уровней управленческого образования. К ним относятся «ИДИ к вершине мастерства» (для всех уровней), «личная дорожная карта профессионализма» (для послевузовских уровней) и КМИ (для корпоративной подготовки).

Цикл интеллектуальных деловых игр студентов и молодых менеджеров («ИДИ к вершинам мастерства») является одной из разновидностей организационно-деятельностных игр, назначение которого в равной мере ориентировано на профессиональное развитие участников игры и получение высоких результатов в коллективном решении сложных практических задач. ИДИ специально спроектирована для преимущественного развития профессионального практического мышления, творческих способностей и деловых качеств, необходимых в решении традиционных и инновационных задач¹².

Игра проводится как командное соревнование по наиболее успешной разработке темы и решению профессиональных задач. Содержание предлагаемых командам практических проблем

соответствует актуальным вопросам инновационной деятельности предприятий и связано с наиболее острыми аспектами адаптации молодых специалистов и реализации своего потенциала. Основная цель каждой команды состоит в разработке инновационного проекта по выбранной теме. При этом выполняется коллективная проработка основных вопросов, готовится соответствующий доклад и создается эффективная электронная презентация. Групповое и межгрупповое взаимодействие способствует формированию умений искать и обосновывать правильность направления поиска, реагировать на критику и защищать полученные результаты, обмениваться идеями и опытом, четко формулировать задачи и вырабатывать конструктивные решения, что составляет набор необходимых качеств для инновационного специалиста в любой профессиональной области.

Специфика интеллектуально-деловой игры состоит в такой организации командной деятельности участников, при которой работа над оригинальным проектом поддерживается специальным блоком интеллектуальных творческих заданий, обеспечивающим более эффективное его выполнение. В ходе работы над проектом командам предлагаются вводные задания, предназначенные для активизации творческого процесса и оптимизации группового взаимодействия. Таким образом, работа команд проходит как процесс решения профессиональных задач, соответствующих заданной теме, и выполнения творческих заданий, предназначенных для развития профессиональных качеств и интеллектуальных способностей. В результате формируются навыки междисциплинарного подхода к инновационным задачам, создается мощный мотивационный и интеллектуальный импульсы к ускоренному профессиональному развитию.

¹² Гительман Л.Д., Исаев А.П. Указ. соч. (сноска 4).

Гительман Л.Д., Семериков А.С., Гаврилова Т.Б. и др. Указ. соч.

Интенсивное развитие студентов и молодых специалистов во время игры происходит за счет активного обмена знаниями, опытом, профессиональными интересами и видением возможности профессиональной самореализации в современной жизни между активными молодыми людьми, обладающими разными целями, жизненным и профессиональным опытом, а также практическими знаниями бизнеса и экономики.

Технология «дорожная карта профессионализма» (ДКП) представляет собой процедуру приведения в соответствие содержания производственных задач и компетенций, необходимых для их решения, а также обучающих инструментов, с помощью которых их можно повышать¹³. ДКП – это специальная концептуальная модель деятельности компании, показывающая оптимальный путь и средства профессионального роста персонала. Она облегчает ориентировку в целях, основных элементах и факторах профессионализма в конкретных видах производственной деятельности, а также существующих процедурах и условиях профессионального роста работников. Таким образом в ДКП осуществляется правильная постановка целей наращивания профессионализма, выбор оптимальных маршрутов движения к ним и средств ускорения этого движения.

ДКП применяется в разных масштабах: менеджмент компании, одна из сфер деятельности, отдельное подразделение; конкретная должность. Соответственно этому в специальную учебно-проектную деятельность вовлекается разный персонал.

Сотрудники, обучающиеся по данной технологии, выполняют семь этапов составления дорожной карты и использования ее для совершенствования профессиональной деятельности и своего

роста. Вся работа проходит в форме чередования командной и индивидуальной работы. Например, при разработке личных дорожных карт на первом этапе составляется ДКП для занимаемой должности, которая включает три части: систему задач, матрицу компетенций и соответствующей ей учебный портфель. На втором этапе делается то же самое относительно должности, которая является перспективной. На третьем этапе составляют план своего развития, учитывая потребности совершенствования своей работы на занимаемой должности. На четвертом этапе организуется обучение соответственно составленному плану, включающее групповые учебные занятия, индивидуальные задания для самостоятельной работы и контрольно-оценочные процедуры с корректирующими рекомендациями. Обычно этот этап состоит из нескольких частей. На пятом этапе обучаемые составляют план своего развития, учитывая потребности совершенствования своего профессионализма для работы на перспективной должности. После обсуждения и коррекции он преобразуется в планы интерактивных занятий и самостоятельной работы. Шестой этап представляет собой процесс реализации планов, разработанных на предыдущем этапе. Седьмой, заключительный этап – это подготовка индивидуальных или командных презентаций (в зависимости от масштаба ДКП) по результатам выполненной работы на предыдущих этапах.

Технология ДКП одновременно является инструментом профессионального развития сотрудников и совершенствования самой системы менеджмента в какой-то отдельной ее части или в целом.

Технология «корпоративный менеджмент-инкубатор» (КМИ) используется авторами в течение восьми лет. Она предназначена для молодых менедже-

¹³ Гительман Л.Д., Исаев А.П. Указ. соч. (сноски 2, 9).

ров и специалистов и позволяет ускоренно обеспечить готовность к самостоятельной управленческой деятельности¹⁴. Технология построена на трех видах деятельности, комбинация которых обеспечивает эффект интенсивного профессионального развития стажера: учебно-познавательной, учебно-проектной, учебно-производственной. При этом каждый из этих видов работы осуществляется в двух формах – индивидуальной и командной. Таким образом, КМИ состоит из учебных циклов, учебно-проектных модулей, производственных стажировок, этапов самостоятельной деятельности и групповой работы по формированию команды, чередующихся в определенной последовательности. Содержание учебных заданий проектируется на основе анализа проблемных аспектов бизнеса и актуальных задач совершенствования ее деятельности.

В организационно-методическом плане весь период работы КМИ состоит из пяти стадий, включающих в себя более двадцати конкретных этапов и процедур. Каждая стадия и этап имеют определенное содержание и методическое обеспечение, обусловленные закономерностями процесса становления эффективного специалиста. Каждый этап работы продолжительностью от 3-х до 12-ти дней завершается заданием для самостоятельной работы, которое стажер выполняет на своем рабочем месте под руководством консультантов и наставников. Технология КМИ рассчитана на период 10–12 месяцев.

Таким образом, обучение в КМИ подчинено конкретным производственным задачам и совмещено с процессом их решения. Оно непосредственно связано с производственными функциями обучаемых менеджеров и специалистов. При этом основной акцент делается на

¹⁴ Гительман Л.Д., Исаев А.П. Указ. соч. (сноски 4).

совмещении проектирования организационных и технико-технологических систем с практическим обучением менеджеров и специалистов, которые этим занимаются.

Во всех видах управленческого образования методически обеспеченное партнерство дает значимый эффект в преодолении основных недостатков и ограничений процесса подготовки менеджеров. Работа в командах совместно с менеджерами и специалистами – это лучшая форма повышения квалификации преподавателя и научного сотрудника как в предметно-содержательном, так и учебно-методическом плане, которая обеспечивает мощный эффект профессионального развития. Благодаря командному сотрудничеству в работе вузовских специалистов повышается практическая направленность содержания обучения и, как следствие, изменяются приоритеты в целом в профессиональной деятельности.

* * *

Главный эффект от партнерства с бизнесом состоит в том, что существенно изменяется методология работы кафедр и менталитет преподавателей, которые становятся ближе к реальным запросам экономики и промышленности. Многие преподаватели, несмотря на ГОС, ограничивающие их возможности, стремятся выйти в своих дисциплинах на междисциплинарные вопросы управленческой деятельности и осваивать их в решении практических задач бизнеса.

Конечно, кардинально должны быть изменены ГОС по управленческим специальностям. Недостаточно задать компетентностную ориентацию содержанию обучения в ГОС третьего поколения. Важно определить структуру и содержание компетенций, а также условия их формирования. В связи с этим необходимо наполнить новые ГОС

междисциплинарными дисциплинами с новыми названиями и содержанием, соответствующим реальным задачам бизнеса и содержанию практической деятельности менеджеров. Осуществить это на качественном уровне без партнерства вузов с бизнесом не представляется возможным.

Из анализа условий и характеристик партнерства хорошо видно, что далеко не каждая компания (да и кафедра или факультет) могут организовать методически обеспеченное деловое сотрудничество, необходимое для качественной подготовки менеджеров. В то же время количество

компаний и вузовских структур, готовых к партнерству, в стране достаточно, чтобы кардинально улучшить качество подготовки менеджеров, приблизив ее к требованиям инновационной экономики. Совместная работа заинтересованных специалистов образовательных учреждений и бизнеса на основе новой идеологии и командных методов работы является не только залогом успеха в решении задач подготовки персонала, но и открывает новые возможности для инновационной активности в области производственных, организационных и обучающих технологий.