

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ОБУЧЕНИЮ

КАРЯКИН А.М., д-р экон. наук, СЕЛЕЗНЕВ Ю.Н., канд. экон. наук

Рассматриваются основные аспекты менеджмента качества образования, связанные с внедрением системного подхода в повышении квалификации персонала атомной промышленности и энергетики.

Ключевые слова: квалификация персонала, качество образования, дополнительное обучение.

METHODICAL-ORGANIZING ASPECTS OF SYSTEM APPROACH TO EDUCATION IMPLEMENTATION

A.M. KARYAKIN, Ph.D., Yu.N. SELEZNEV, Ph.D.

The article concerns the basic aspects of education quality management, connected with system approach implementation in personnel professional development in atomic industry and power engineering.

Key words: personnel qualification, quality of education, supplementary training.

Обобщение накопленного опыта в рамках повышения квалификации персонала в различных организациях атомной промышленности и энергетики (ОАПЭ) позволило сформулировать основные принципы внедрения системного подхода при организации и функционировании системы повышения квалификации персонала в ОАПЭ. Условно данные принципы можно разбить на две группы. Во-первых, предлагаемый подход базируется на идеологии теории организационных изменений и учитывает универсальные принципы, характерные для любой системы повышения квалификации. Во-вторых, учитывается специфика требований к персоналу атомной промышленности и энергетики. Кратко рассмотрим основные из этих принципов.

Для успешного осуществления перемен необходим лидер, представляющий высшее руководство компании. Такой лидер должен обладать определенными качествами характера, волей и достаточной профессиональной подготовкой в области организационных изменений. Как показывает опыт ведущих фирм, наиболее успешно внедрение нововведений продвигается в организациях, где инициаторами преобразований выступают руководители верхнего уровня. Например, инициаторами внедрения сетевых систем управления в Texas Instruments выступали президент и руководитель исполнительного органа корпорации Джерри Дженкинс и президент крупнейшего подразделения корпорации Defense Systems & Electronics Group Хенк Хайес, в IBM – президент техасского подразделения корпорации Тед Брайем. Аналогично, в рамках ОАПЭ инициатором нововведений должен стать первый руководитель организации. Это обусловлено еще и тем фактом, что традиционно в ОАПЭ поддерживаются принципы единоначалия и повышенных требований к соблюдению трудовой дисциплины. При отсутствии такого лидера

перемены обречены на неудачу, но наличия такого лидера еще недостаточно для высокой вероятности успеха. Джон Коттер в 1995 г. опубликовал статью под названием «Почему попытки изменений терпят неудачу?», в которой он, говоря о руководящей коалиции, имеет в виду, что в компании должно быть необходимое количество активных союзников перемен, транслирующих и реализующих созданное видение на уровне подразделений компании. Без такой поддержки планы руководства никогда не превратятся в конкретные программы работы, понимаемые и поддерживаемые сотрудниками компании.

Залогом успеха является применение командного подхода. Построение команды, которая способна успешно провести организационные изменения – одна из самых сложных задач при внедрении нововведений. Команда должна формировать всю организационную структуру компании и состоять как минимум из трех уровней – высший руководящий совет, команда реализации изменений и временные группы. Первую группу можно отнести к типу координационных команд менеджеров, вторую – к исполнительным командам менеджеров, третью – к кросс-функциональным. На первом уровне должны приниматься стратегические решения относительно нововведений, в то время как команда реализации изменений должна обеспечивать выполнение таких функций, как планирование преобразований, планирование и распределение ресурсов, координация выполнения решений в организации, контроль, мотивация, обеспечение обратной связи. В ОАПЭ в состав группы менеджеров изменений должны войти как руководители ведущих подразделений, персонал которых в первую очередь нуждается в планомерном повышении квалификации, так и представители кадрового менеджмента, занимающиеся образовательными процедурами. Временные груп-

пы должны собирать необходимую информацию и вырабатывать альтернативные решения по более узким направлениям. Состоящие из нескольких талантливых менеджеров среднего звена такие группы могут привлекать к своей работе огромное количество сотрудников различных уровней, обеспечивая таким образом вовлечение широкого круга работников в принятие решений. В ОАПЭ в такие группы должны входить представители групп кадрового менеджмента, непосредственно связанные с образовательной деятельностью. Подобная схема позволит не только донести важную информацию до всех сотрудников, но и постоянно поддерживать обратную связь с ними. По нашему мнению, применение такой схемы командной работы, состоящей из трех уровней принятия решений, позволит решить главную проблему – определение оптимальной структуры затрат. С одной стороны, максимум информации от целевых групп, координация и согласование работ по внедрению системного подхода с общеорганизационными и локальными целями подразделений на уровне менеджеров изменений. С другой стороны, стратегическое планирование и высокий статус группы высшего руководящего совета.

При формировании команд, а также при назначении на различные должности в новой структуре для успеха организационных изменений очень важны два параметра: справедливость кадровых решений и быстрота осуществления кадровых перестановок (при их затягивании из-за неопределенности сильно повышается уровень стресса в организации).

Таким образом, руководству компании необходимо выбрать принцип формирования команды в зависимости от конкретных целей и возможностей и, что не менее важно, прежде чем начинать кадровые перестановки донести этот принцип до всех сотрудников.

Результатом работ на данном этапе должна стать разработка своеобразного «мандата на реорганизацию», включающего положения об организационной структуре, о группе, которая будет непосредственно заниматься перестройкой, ее составе и план намечаемых мер. Ключевые вопросы, на которые необходимо ответить на данном этапе, сводятся к следующему:

1. Каковы задачи и ожидаемые результаты деятельности высших руководителей организации по данному проекту? Какова степень их вовлеченности в разработку проекта?

2. Каковы цели данного проекта в целом? Каким путем следует их достигать без сколько-нибудь заметного ущерба организации?

3. Кто должен быть включен в группу по реорганизации? Каким должен быть набор квалификационных и профессиональных знаний, навыков и опыта для членов группы?

Дополнительное обучение позволяет работникам всех уровней преодолеть страх перед новыми требованиями к ним, создать позитивное отношение к текущим преобразованиям и широко распространить необходимые нововведения в организации. Новые знания – это уже позитивное последствие нововведений для конкретного сотрудника. Следует учитывать и сам факт внимания к нему со стороны руководства. В нашем случае образовательные программы должны охватить как членов указанных групп, так и других руководителей подразделений ОАПЭ. В основу дополнительного обучения положено обучение следующим новым профессиональным знаниям и навыкам:

– основным принципам системного подхода к повышению квалификации в атомной энергетике и промышленности. Любое поведение руководителей с момента запуска преобразований будет трактоваться внутри организации только в связи с происходящими переменами. Поэтому любой их шаг должен подкреплять декларируемые новые принципы и демонстрировать желаемое поведение для всех сотрудников;

– процедурам определения необходимых компетенций на рабочих местах. Как уже сказано выше, определение компетенций невозможно только сотрудниками кадрового менеджмента без привлечения руководителей подразделений, это связано с тем, что деятельность персонала на различных рабочих местах в ОАПЭ многообразна и ответственна;

– методическим подходам к разработке учебно-методических комплексов. При реализации этого этапа применения системного подхода также не обойтись без руководителей подразделений ОАПЭ;

– методологии организации учебно-тренировочных занятий. Данный блок образовательной программы, очевидно, должен быть предназначен для сотрудников кадрового менеджмента, которые будут заниматься реализацией системного подхода при повышении квалификации персонала;

– процедурам оценки процессов повышения квалификации персонала. По нашему мнению, при оценке данного направления деятельности приоритет должен быть отдан руководителям подразделений, сотрудники которых проходят повышение квалификации. Следовательно, эти руководители должны быть обучены соответствующим процедурам.

Ключевые вопросы, на которые следует ответить, прежде чем провести дополнительное обучение, следующие:

1. Какие необходимые качества членов группы отсутствуют у сотрудников организации? Каким образом их можно восполнить за счет дополнительной подготовки сотрудников или привлечения специалистов со стороны?

2. Какие специфические навыки реорганизации должны приобрести члены группы?

3. При решении каких вопросов следует заручиться поддержкой и доверием всех работников организации?

Выявление возможных причин *сопротивления изменениям* и нейтрализация негативных последствий сопротивления повышают планируемую эффективность нововведений. Сопротивление сотрудников организационным изменениям – это естественная реакция людей на изменение важных составляющих их жизни, поэтому избежать его полностью практически невозможно. Тем не менее руководство может сделать достаточно много для того, чтобы смягчить это сопротивление и добиться поставленных целей.

Прокомментируем основные положения теории управления изменениями в части сопротивления изменениям с учетом предлагаемых нами нововведений.

С одной стороны, *сопротивление переменам неизбежно*. Поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего, сопротивление возникает как в том случае, когда люди негативно воспринимают идею перемен, так и тогда, когда они относятся к ней позитивно. С другой стороны, образовательная деятельность, повышение квалификации персонала неразрывно связаны с особенностями атомной энергетики и промышленности, следовательно, сопротивление может быть вызвано новыми процедурами, а не принципами образовательной деятельности.

Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от того, воспринимаются перемены негативно или позитивно. Следовательно, процесс внедрения системного подхода должен быть тщательно подготовлен.

Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление является более опасным, так как его нельзя выявить. То, что люди говорят, часто не совпадает с тем, что они на самом деле думают. Сотрудники редко открыто выражают свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений. Следовательно, этап анализа возможных причин сопротивления очень важен.

Рассмотрим *основные причины сопротивления изменениям*, выделяемые различными специалистами в области управления изменениями:

Привычки и инерция. Несомненно, что внедрение системного подхода потребует изменения целого ряда процедур и операций, следовательно, отдельным сотрудникам, обеспечивающим образовательные процессы, придется менять установившийся порядок, что,

возможно, приведет к сопротивлению. Жесткие требования к соблюдению установленных правил позволят легко решить данную проблему. Авторитарный стиль в отношении выполнения установленных правил является нормой для атомной энергетики и промышленности. Новые процедуры и операции, возможно, на первом этапе вызовут отторжение у обучающихся, так как новый подход, кроме новых процедур и операций, предполагает более высокие требования к результатам повышения квалификации. По нашему мнению, это скажется в первую очередь на занижении оценок образовательного процесса обучаемыми, и к этому необходимо быть готовым руководству.

Страх перед неизвестным. Может возникнуть у сотрудников, не обладающих необходимой квалификацией. Поддержка и обучение персонала должны стать главными инструментами в борьбе с этой причиной сопротивления.

Удовлетворение настоящим. Развитие научно-технического прогресса в значительной степени отразилось и на уровне ядерной безопасности ОАПЭ, что способствовало снижению аварийности. Однако, как свидетельствуют данные, актуальность проблем, связанных с человеческим фактором, не снизилась, а возросла. Постоянное акцентирование внимания на данной проблеме позволит устранить указанную причину сопротивления изменениям.

Перегрузки. В атомной промышленности и энергетике вследствие требований ядерной безопасности регламентация деятельности персонала производится на строго научной основе, в том числе и с точки зрения физических, умственных и эмоциональных нагрузок. По нашему мнению, данный источник сопротивления незначителен при соблюдении в ОАПЭ требований ядерной безопасности, регламентации и выполнения работ.

Угроза влиятельным коалициям. В атомной энергетике и промышленности всегда, даже в сложный период перехода России к рыночным отношениям, выделялись значительные средства на подготовку и повышение квалификации персонала. Естественно, что переход к системному подходу в повышении квалификации персонала предполагает определенную организационную перестройку. Соответственно, определенные лица могут лишиться возможности управлять значительными финансовыми потоками, что вызывает сопротивление нововведениям со стороны этих лиц. Именно поэтому мы предлагаем трехуровневый подход к управлению процессом внедрения изменений, и во главе этого процесса, как сказано выше, должен стоять высший руководящий совет, возглавляемый руководителем ОАПЭ. Это будет способствовать

сокращению интриг и попыток дискредитации нововведений.

Перераспределение ресурсов. Системный подход предполагает увеличение финансовых потоков, направляемых на повышение квалификации персонала, поэтому следует ожидать сопротивления от подразделений, не связанных с образовательной деятельностью. Для снижения вероятности возникновения сопротивления по указанной причине в команду реализации изменений должны быть включены руководители различных подразделений, а не только персонал кадрового менеджмента.

Ответственность за прошлое. Внимание к повышению квалификации персонала атомной промышленности и энергетики всегда было очень велико, что отражалось и в развитой системе контроля за уровнем подготовки специалистов. Предложение внедрения системного подхода не явилось следствием существенных ошибок и упущений в данном направлении. Системный подход является естественным процессом развития системы повышения квалификации в отрасли. Следовательно, вероятность значительного сопротивления по указанной причине невелика.

Сложившаяся организационная культура. По нашему мнению, сложившаяся в ОАПЭ организационная культура безопасности, активное использование проактивного подхода при обеспечении ядерной безопасности определили во всех ОАПЭ организационную культуру, ориентированную на развитие образовательных технологий. Поэтому с точки зрения организационной культуры значительной опасности сопротивлений нет. Однако следует учитывать субкультуры и прежде, чем проводить изменения, следует внимательно проанализировать характеристики организационной культуры во всех подразделениях, затрагиваемых преобразованиями.

Таким образом, с учетом вышеизложенного можно предложить следующие рекомендации по внедрению системного подхода в повышении квалификации персонала атомной промышленности и энергетики:

1. Использование трехуровневого подхода к управлению процессом внедрения изменений. Во главе процесса преобразований должен стоять высший руководящий совет, возглавляемый руководителем ОАПЭ.

2. Разработка соответствующего документального нормативного сопровождения нововведений, которое будет регламентировать поведение персонала. Контроль за выполнением регламентов и стандартов на первом этапе должен возлагаться на команду реализации изменений, впоследствии – на руководителей образовательных программ.

3. Готовность к возможной дискредитации новых процедур со стороны обучаемых, опре-

деляющая применение поправочного коэффициента при оценке результатов на период внедрения изменений.

4. Выявление из состава кадрового менеджмента персонала, нуждающегося в повышении квалификации. Поддержка и обучение персонала снижает вероятность сопротивления нововведениям.

5. Акцентирование внимания на актуальности человеческого фактора в обеспечении ядерной безопасности.

6. Поддержание культуры безопасности.

Успешное внедрение нововведений начинается с продуманной *информационной кампании*, запускаемой еще до начала преобразований. Только когда работник ясно представляет себе, что же происходит вокруг, он способен активно включиться в реализацию организационных изменений. Неясность целей и перспектив является причиной беспокойства, страха, тревоги сотрудников, что приводит к сопротивлению изменениям, вплоть до добровольного ухода ценного работника. Поэтому очень важно сделать процесс изменений в компании «прозрачным» для каждого работника, что позволит снять психологическое напряжение, а также получить от сотрудников идеи по улучшению способов реализации данного процесса.

Поэтому информационная кампания должна быть всеохватывающей и использующей все возможные способы коммуникации – личный, письменный, электронный, и т.д. Помимо объявления новых принципов работы и разъяснения причин их возникновения, информационная компания при внедрении нововведений должна отражать понимание руководством переживаний сотрудников и сложностей, которые последним придется преодолевать. Человеческое понимание и сопереживание являются хорошим стимулом успешной работы персонала даже в ситуации кадровой перестройки. Одной из форм вовлечения персонала в процесс внедрения нововведений является собрание, на котором сотрудникам дается возможность высказать свои предложения и задать необходимые вопросы.

Таким образом, с учетом основных принципов системного подхода процесс внедрения системного подхода в повышении квалификации персонала атомной промышленности и энергетики можно кратко определить как реализацию следующих этапов (процедур):

- акцентирование внимания на актуальности человеческого фактора в обеспечении ядерной безопасности и культуре безопасности;
- создание высшего руководящего совета во главе с руководителем ОАПЭ;
- определение и выделение ресурсов, необходимых для проведения преобразований;

- формирование команды реализации изменений и некоторых временных групп из числа сотрудников кадрового менеджмента;
- проведение дополнительного обучения членов команды реализации изменений и временных групп;
- выявление возможных причин сопротивления изменениям и нейтрализация негативных последствий сопротивления;
- разработка соответствующего документального нормативного сопровождения нововведений;
- проведение информационной кампании;
- анализ потребности в обучении в подразделениях;

- создание или реорганизация учебного подразделения;
- определение должности / профессии, для которых применение СПО при обучении будет приоритетным (например, персонал, ответственный за ядерную безопасность);
- выбор вида анализа (или комбинацию видов), который наиболее приемлем;
- выполнение работ по всем пяти фазам СПО применительно к выбранным должностям / профессиям;
- анализ ошибок и распространение положительного опыта.

Карякин Александр Михайлович,
ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»,
доктор экономических наук, профессор, декан факультета экономики и управления,
телефон (4932) 26-97-96,
e-mail: karyakin@economic.ispu.ru

Селезнев Юрий Николаевич,
Центральный институт повышения квалификации атомной энергетики (г. Обнинск),
кандидат экономических наук, ректор,
телефон (48439) 29-011,
e-mail: seleznev@scicet.ru