

14. Путин В.В. Демократия и качество государства. URL : <http://www.kommersant.ru>.

Development of public management in Russia: evolution of notions

There are regarded the basic notions of public management, as well as the area of development of its historical forms in Russia.

Key words: *evolution, development, reform, public management, government.*



О.В. ВОРОБЬЕВА, Л.Е. ВОРОБЬЕВА
(Волгоград)

**СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО
ОПЕРЕЖАЮЩЕГО РАЗВИТИЯ
ПЕРСОНАЛА: ПРОБЛЕМЫ
И ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ**

Освещены актуальные проблемы внедрения новых образовательных стандартов в корпоративные учебные заведения и воздействия этих процессов на производство. Подробно рассмотрены проблемы и перспективы развития системы опережающего обучения на предприятиях и в организациях топливно-энергетического комплекса; характеризуются особенности процесса формирования данной системы в России.



Ключевые слова: *система опережающего обучения, система опережающего развития персонала, интеграция, профессиональные компетенции, компетентностный подход.*

Переход на новые образовательные стандарты, предполагающие реализацию профессионального модуля и направленные на формирование профессиональных компетенций, коснулся не только учреждений, предоставляющих образовательные услуги, но и российских предприятий. При этом, по нашему мнению, о проблемах в системе образования пишется и говорится значительно больше, чем о тех сложностях и противоречиях, которые возникают на производстве, а также в организациях России. Вопросы реализации компетентностного подхода и формирования профессиональных компетенций на производстве – не

менее сложный и противоречивый вопрос, чем реформа образования [3; 7].

Основная проблема в том, что нарушен разумный жизненный алгоритм, прошедший практику у наших зарубежных коллег. Суть этого алгоритма в том, что профессиональные компетенции родом из реальной жизни и производственной практики. Именно работодатели, не удовлетворенные методиками отбора персонала в странах Европы и США, инициировали процесс формирования методик по диагностике, оценке и корректировке компетенций сотрудников во второй половине XX в. Каждый новый этап в развитии компетентностного подхода был стимулирован конкретным социальным заказом руководителей предприятий. Таким образом, все методы, методики и методология компетентного подхода у наших зарубежных коллег проходили серьезную проверку и постоянную корректировку на предприятиях и в организациях.

В России получилось по-другому. Интеграция нашей страны в европейское образовательное пространство и ориентация на решение Болонского процесса и Копенгагенского соглашения привели к тому, что Россия получила готовый набор компетенций, являющийся результатом обобщения международного опыта. Однако очевидно, что адаптация даже лучшего международного опыта в социально-экономических условиях другой страны требует не только времени, но и серьезной научно-исследовательской, административной и политической работы. Вместо этого мы получили, с одной стороны, образовательные стандарты нового поколения, основанные на зарубежных аналогах и ставшие обязательными для российских образовательных учреждений, а с другой – квалификационные справочники специалистов, в которые были включены эти же зарубежные компетенции, не прошедшие этапов апробации, корректировки на российских предприятиях и в организациях. Таким жестким авторитарным путем – сверху вниз – не внедрились компетенции ни в одной стране мира.

Несмотря на сложность и противоречия этой ситуации, мы не считаем, что она безнадежна. Не акцентируя внимание на извечном русском вопросе «Кто виноват?», лучше попытаемся ответить на другой популярный вопрос: «Что делать?».

По нашему мнению, пусть запоздалую, но от этого не менее необходимую корректировку фактического профиля компетенций и

адаптации целевого профиля, на реализацию которого нацелены образовательные стандарты, можно осуществить в рамках реализации инновационных моделей управления персоналом в организациях и на предприятиях [4; 5].

На рис. 1 мы представляем один из вариантов такой инновационной модели, направленной на решение проблем оптимизации управления персоналом и превращение персонала в главный стратегический ресурс компании.

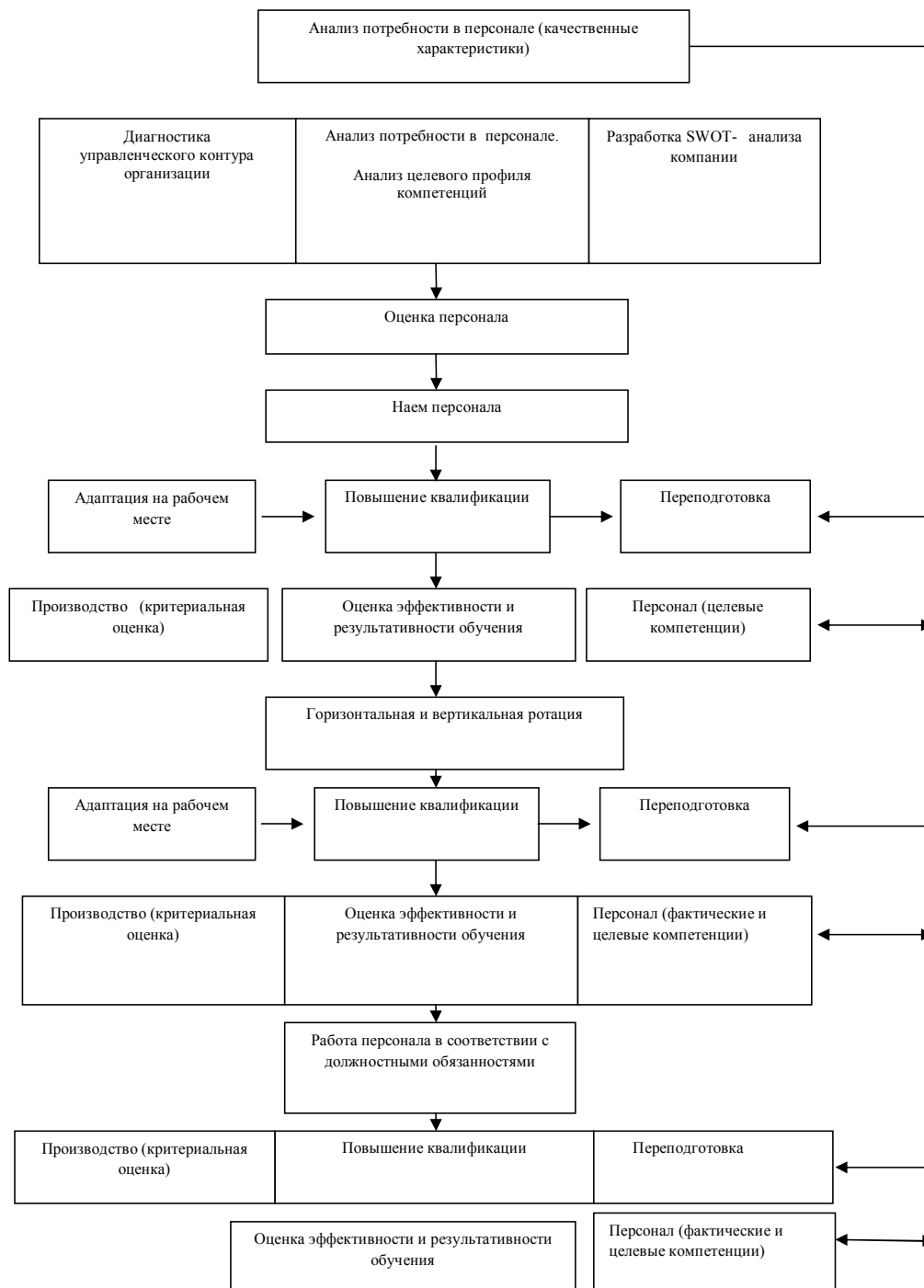


Рис. 1. Модель системы опережающего развития персонала компании (составлено авторами)

Привнесение в практику российских предприятий и организаций недостаточно адаптированных зарубежных моделей компетенций персонала не только угрожает снижением эффективности компетентностного подхода, но и чревато дискредитацией идеи компетенций в целом. Предлагаемая модель позволяет адаптировать, видоизменить или разработать альтернативный вариант компетенций и эффективно внедрить его на предприятиях.

Помимо компетентностного подхода модель также ориентирована на принципы опережающего обучения персонала.

Как видно из рис. 1, важной составляющей модели является анализ потребности в персонале, осуществляемый на всех основных этапах кадрового процесса: оценка, наем персонала, повышение его квалификации, горизонтальная и вертикальная ротации. При этом анализ потребности в персонале проводится на основе SWOT-анализа предприятия, диагностики его управленческого контура и анализе целевого профиля компетенций.

Постоянный мониторинг проблем и перспектив предприятия в области менеджмента, маркетинга, производственных и ряда других показателей на основе критериальной оценки сочетается с построением целевого профиля компетенций, т.е. тех компетенций, которые стихийно существуют в организации. Подобный подход позволяет преодолеть разрыв между компетенциями, сформулированными в теории производственными реальными потребностями производственных и организационных процессов.

Мы предлагаем авторские методики анализа деятельности предприятия по системе сквозной критериальной оценки, а также методики диагностики и построения фактического и целевого профилей компетенций. Обобщается опыт работы авторского коллектива на предприятиях топливно-энергетического комплекса (научно-исследовательская площадка на базе Сургутского завода по стабилизации конденсата ООО «Газпромпереработка» «Активизация резерва кадров для выдвижения с целью повышения эффективности предприятия» и научно-исследовательская площадка на базе ООО «Кубаньгазпром» «Менеджмент эффективной организации») [1; 2].

Проанализировав проблемы и перспективы развития предприятия, его конкретные цели и задачи, необходимо определиться с фактическим профилем компетенций персонала и на основе этой информации сформировать целевой профиль, на базе которого осуществляет-

ся оценка персонала и его наем. На всех этапах кадровых процессов и при решении ключевых задач управления персоналом, таких как адаптация на рабочем месте, повышение квалификации, переподготовка, горизонтальная и вертикальная ротации, проводится постоянный мониторинг изменения показателей в производстве, в профессиональной деятельности, а также постоянная диагностика целевого и фактического профилей компетенций.

Данная методика позволяет оценить эффективность и результативность обучения персонала – повышение квалификации и переподготовку (ПК и П). Таким образом, предприятие получает модель компетенций персонала и методики их оценки и корректировки, максимально соответствующие его целям и задачам. Предлагаемая модель может быть внедрена на предприятии или в организации различными способами. На рис. 2 (см. с. 122) показан один из вариантов внедрения этой модели.

На основе анализа потребностей в персонале и повышения его квалификации необходимо спланировать финансовые и создать организационные ресурсы. В качестве последних могут выступить центр повышения квалификации, учебный центр, может быть сформирована рабочая группа по ПК и П персонала, организация может заключать договоры с государственными или частными учебными заведениями или иметь собственное корпоративное учебное заведение. Теоретически можно пройти путь от рабочей группы до корпоративного университета. На каждом этапе есть свои возможности и ограничения, плюсы и минусы. Чем лучше сформирован организационный ресурс, тем больше возможности в реализации данной модели. Анализ эффективности и результативности обучения, оптимизация затрат на обучение оптимальны в учебных центрах или в корпоративном институте. Именно этот вариант позволяет организации создать собственную образовательную платформу и выйти на формирование корпоративных образовательных стандартов.

Данная модель позволяет реализовать принципы опережающего обучения и уже сегодня приступить к подготовке тех специалистов, которые будут востребованы завтра. Для реализации модели необходимо сформировать систему административного менеджмента, которая состоит из организационной системы управления и системы административного управления персоналом компании. Первая включает миссию, цели, приоритетные задачи, структуру управления (положения о подразде-

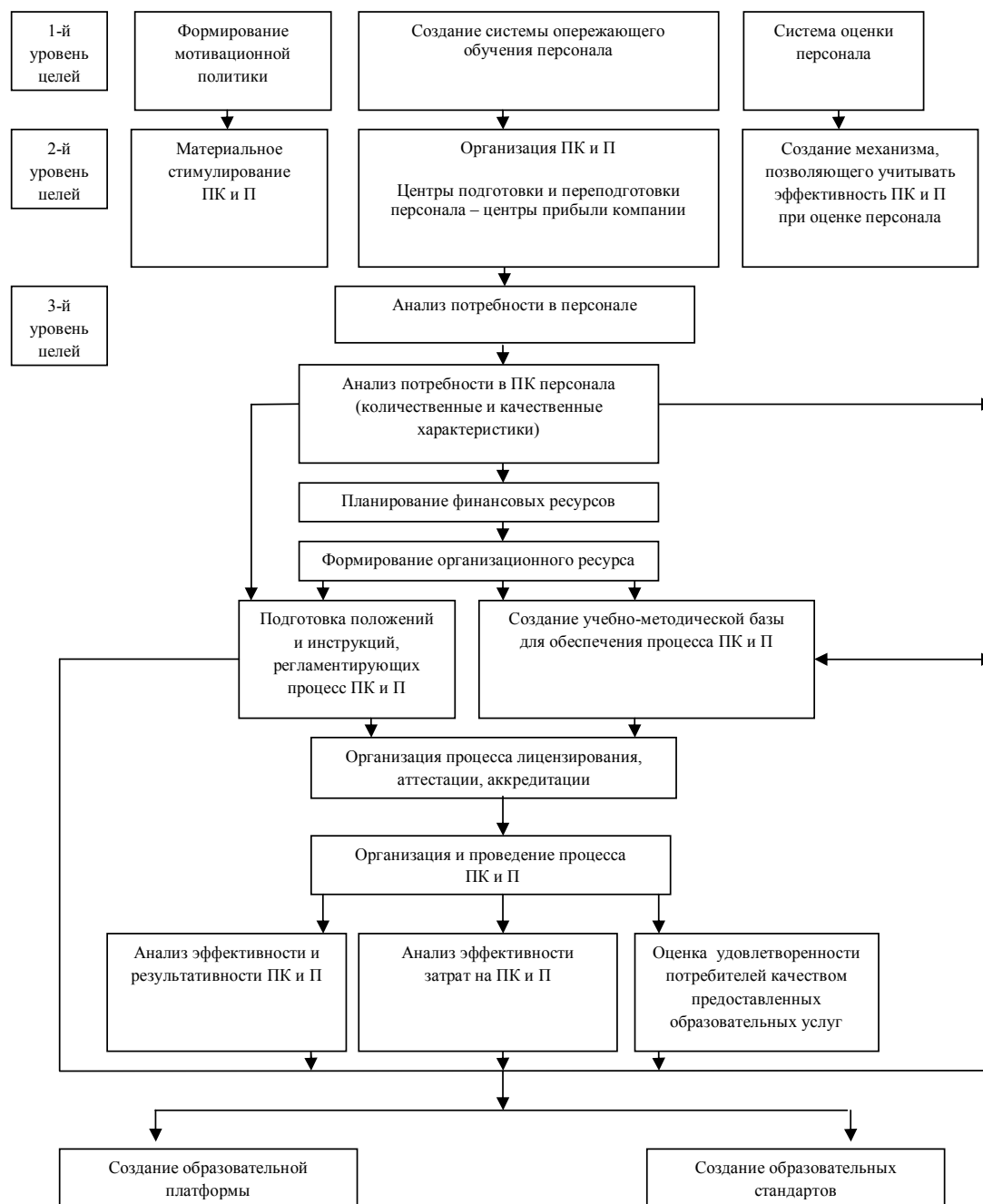


Рис. 2. Приоритеты целей модели опережающего развития персонала компании (составлено авторами)

лениях, должностные инструкции (обязанности), отлаженный документооборот, системы бюджетирования, планирования (проектирования) (см. рис. 3).

На рис. 3 показано, как генеральная цель обеспечения организации кадрами, требуемой квалификации и компетенциями, реали-

зуется в целях трех уровней – долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных.

Система административного управления персоналом компании включает систему оплаты труда; мотивацию персонала к качественному и производительному труду, повышение дисциплины и исполнительности персонала; разра-

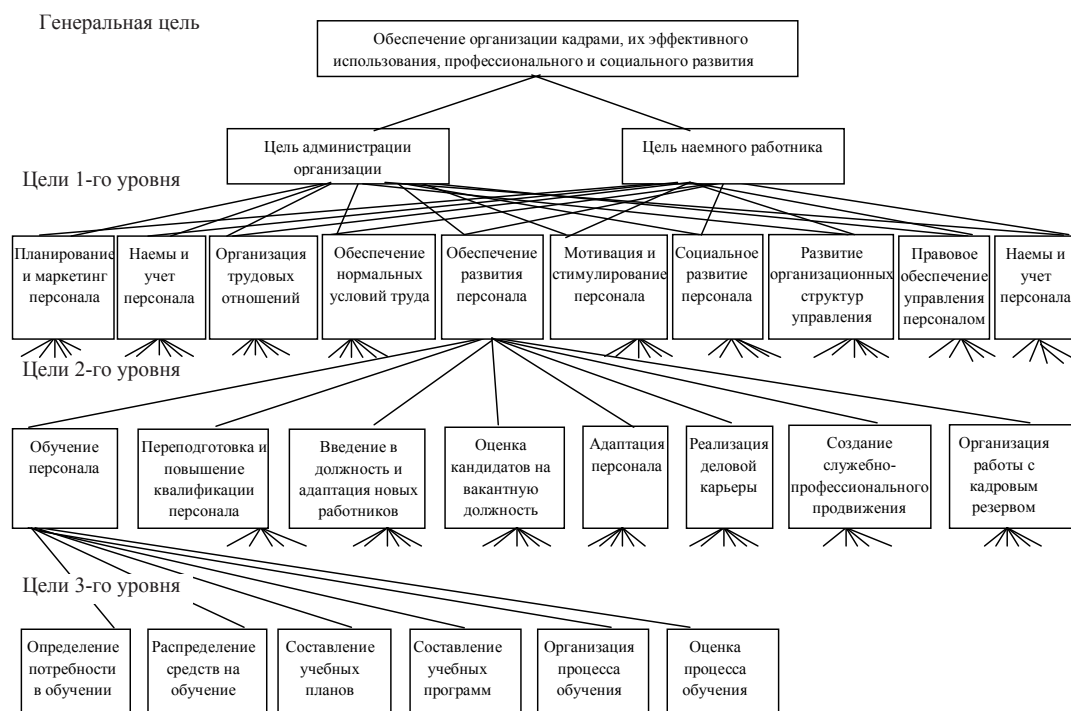


Рис. 3. Дерево целей системы управления персоналом организации [6]

ботку и внедрение системы опережающего развития персонала компании по программе повышения квалификации и переподготовки, а также системы менеджмента качества.

Разработка и внедрение вышеперечисленных подсистем позволят руководителю иметь абсолютно достоверную постоянную информацию о положении не только каждого подразделения, но и каждого специалиста, т.е. информация и знания становятся ресурсом компании в руках первого руководителя. Используя принципы опережающего обучения, можно сформировать систему опережающего развития персонала компании по программе ПК и П, которая включает:

- 1) направление стратегии и вызовы системы опережающего развития персонала;
- 2) формирование рабочей группы и создание постоянно действующей научно-исследовательской площадки, что позволит:
 - обеспечить устойчиво развивающийся сектор исследований и разработок, гарантирующий расширенное воспроизводство знаний, конкурентоспособных на мировом рынке (на базе компетентностного подхода и опережающего обучения);
 - создать инновационную подсистему, обеспечивающую взаимодействие исследований и разработок (см. рис. 4);
 - создать модели эффективного механиз-

ма системы опережающего развития персонала компании (см. рис. 1);

- сформировать приоритетные задачи в определении новых потребностей в обучении по программе ПК и П для руководителей и специалистов компании, организации стажировок (см. рис. 2);
- сформировать основные учебные программы опережающего развития по ПК и П операционного персонала, для основных категорий работников (см. рис. 5).

Построение модели системы опережающего развития персонала компании осуществляется через реализацию следующих этапов:

- диагностика управленческого контура компании;
- диагностика и корректировка компетенций руководителей и специалистов;
- формирование оптимальной организационно-управленческой структуры, иерархии целей;
- набор и формирование команды на основе компетенций и опережающего обучения персонала;
- формирование должностных инструкций, положений о структурных подразделениях, моделирование кадровых процессов и создание механизмов горизонтальных связей на основе принципов административного менеджмента и системы менеджмента качества;

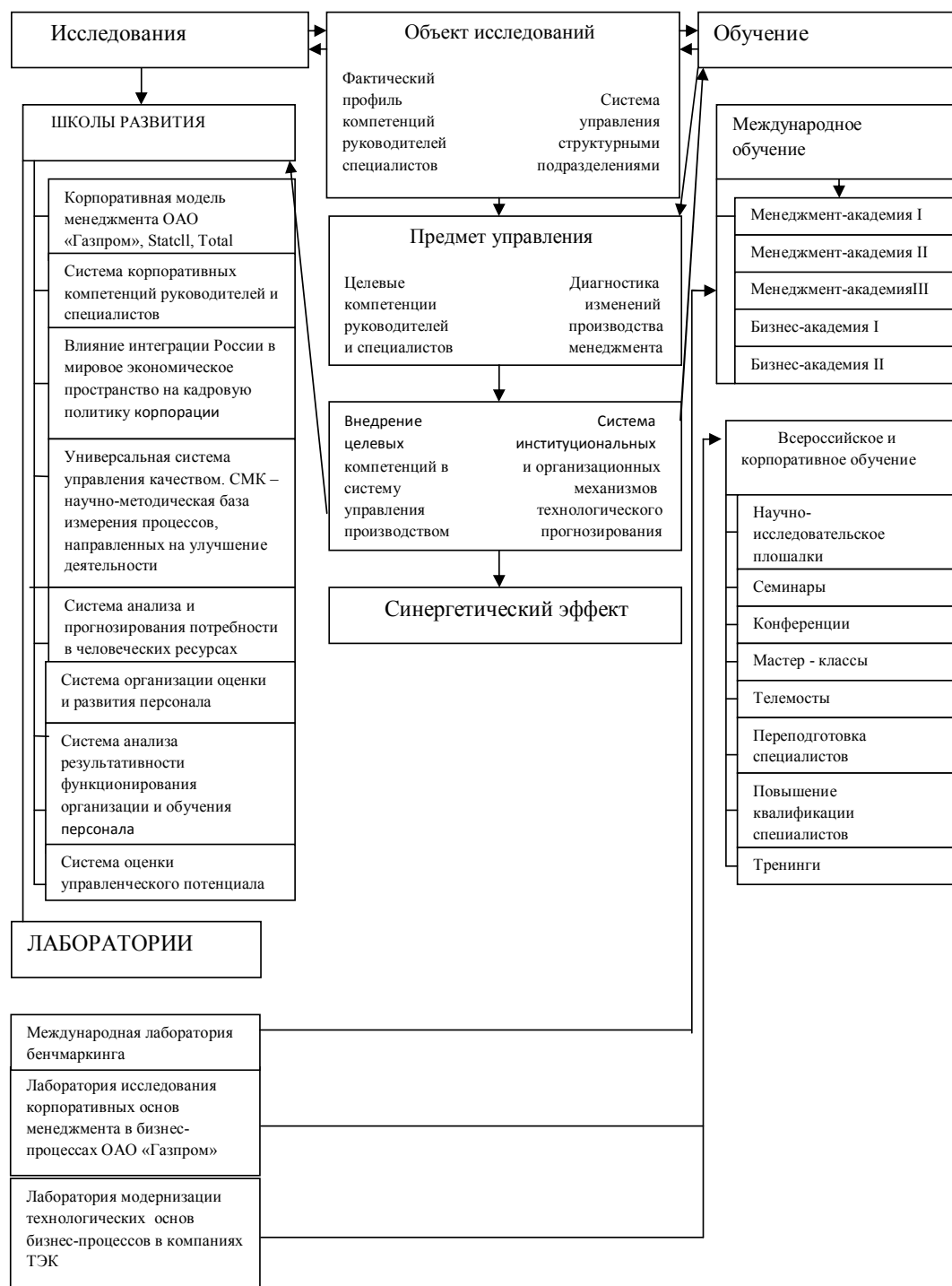


Рис. 4. Инновационная подсистема, обеспечивающая взаимодействие исследований и разработок

(составлено авторами)

- использование методов бенчмаркинга в формировании и реализации модели опережающего развития персонала компании;
- внедрение мониторинга оценки результативности функционирования системы;

- разработка и внедрение стандартов компании;

Внедрение данной модели возможно в организациях и на предприятиях практически любого направления деятельности. Одна-



Рис. 5. Схема системы опережающего развития персонала организации по категориям персонала (составлено авторами)

ко приоритетным все же является топливно-энергетический комплекс, поскольку именно в нем есть традиции функционирования системы непрерывного фирменного профессионального образования, собственные корпоративные учебные заведения, учебные центры и т.д.

Литература

1. Воробьева Л.Е., Воробьева О.В., Кузьмин Б.И. [и др.]. Кадровый менеджмент: из опыта научных площадок в топливно-энергетическом комплексе : моногр. М. : Изд-во МГУ, ООО «МАКС Пресс», 2011.
2. Воробьева Л.Е., Воробьева О.В., Таслицкий С.Я. [и др.] Кадровый менеджмент: современные формы и методы активизации развития кадров для выдвижения в ООО «Газпромпереработка» : учеб.-метод. пособие. Волгоград : НОУ СПО «Волгоградский колледж газа и нефти» ОАО «Газпром», 2010.
3. Елсукова Ю.Ю. Анализ трудовых ресурсов Сургутского ЗСК // Россия периода реформ: компетентностный подход к формированию корпоративной модели менеджмента : материалы XII Междунар. отрасл. науч.-практ. конф. г. Волгоград, 21–24 мая 2008 г. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2008.
4. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации : учебник. М. : ИНФРА-М, 2004.

5. Иншаков О.В. О модернизации сферы высшего профессионального образования в России // Экономическая наука современной России. 2005. № 1 (28).

6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008.

7. Кузьмин Б.И., Беляев А.И., Воробьева Л.Е. [и др.]. Концепция ресурсно-факторного потенциала руководителей и специалистов ОАО «Газпром» // Россия периода реформ: актуальные проблемы корпоративного менеджмента: сб. X Междунар. конф. Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2006.

System of continuing advance development of staff: issues and perspectives of formation

There is covered such an urgent issue as implementation of the new educational standards in corporate educational institutions and the influence of these processes on production. There are thoroughly considered the issues and perspectives of development of the system of advance education at enterprises and organizations of the fuel-energy complex. There are characterized the peculiarities of the process of formation of the given system in Russia.

Key words: system of advance education, system of advance staff development, integration, professional competencies, competence approach.

