

УДК 331

Петрова Светлана Александровна

«Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации

Петрова Алла Медхатовна

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский гуманитарный университет»

Модели подготовки управленческих кадров в контексте жизненного цикла образовательных программ

Аннотация. Современные руководители сталкиваются с множеством новых вызовов, связанных как с глобальными кризисами, экономической нестабильностью, стремительным технологическим прогрессом, так и с изменениями условий функционирования органов власти/организаций, вызванными возрастающей ролью социальной ответственности управленческой деятельности, масштабной цифровизацией большинства организационных процессов, ограниченностью ресурсов, высокой конкурентностью среды и др. Новые вызовы требуют и нового качества управления, что актуализирует вопросы подготовки управленческих кадров, в т.ч. для публичного сектора.

Авторами рассматривается подход к формированию моделей подготовки управленческих кадров, соответствующих современным стандартам и передовым технологиям в предметной области и в образовательной сфере. Обосновываются роль и значимость учета этапов жизненного цикла образовательных программ применительно к целям совершенствования образовательного процесса. Предложены направления совершенствования структуры и организации образовательного процесса для обеспечения устойчивости развития управленческих кадров.

Статья адресована специалистам в области профессионального развития управленческих кадров органов власти и организаций, а также образовательных организаций, реализующих соответствующие программы подготовки.

Ключевые слова: модель подготовки управленческих кадров, образовательные программы, жизненный цикл, совершенствование образовательного процесса.

Petrova Svetlana Alexandrovna

"All-Russian Scientific Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation

Petrova Alla Medkhatovna

Autonomous Non-profit Organization of Higher Education "Moscow University for the Humanities"

Management training models in the context of the educational program life cycle

Annotation. Modern managers face many new challenges related to global crises, economic instability, rapid technological progress, as well as changes in the functioning conditions of government authorities/organizations caused by the increasing role of social responsibility in management activities, large-scale digitalization of most organizational processes, limited resources, highly competitive environment, etc. New challenges require a new quality of management, which actualizes the issues of managerial personnel training, including for the public sector.

The authors consider an approach to the formation of management training models that meet modern standards and advanced technologies in the subject area and in the educational field. The role and importance of taking into account the stages of the life cycle of educational programs in relation to the goals of improving the educational process are substantiated. The directions of

improving the structure and organization of the educational process are proposed to ensure the sustainability of the development of managerial personnel.

The article is addressed to specialists in the field of professional development of managerial personnel of government bodies and organizations, as well as educational organizations implementing relevant training programs.

Keywords: management training model, educational programs, life cycle, improvement of the educational process.

Кадровая политика является одним из ключевых приоритетов государственного управления. Уровень профессиональной подготовки кадров определяет эффективность структурной перестройки экономики, повышения качества и клиентоцентричности государственного управления, обеспечения конкурентоспособности отдельных организаций и страны в целом на внутреннем и внешнем рынках. Именно поэтому необходимо совершенствовать образовательный процесс, совершенствовать модели подготовки кадров публичного сектора, как в части основного, так и дополнительного образования.

Вопросы, связанные с подготовкой управленческих кадров, находятся в центре внимания как зарубежных, так и отечественных исследователей. Так, разные аспекты профессионального развития руководителей рассматривались такими учеными, как Аганбегян А.Г., Базаров Т.Ю., Бланшар К., Друкер П., Кибанов А.Я., Коттер Дж., Маслов Е.В., Минцберг Г., Шеметов П.В. и др.

Дорошенко Н.Н. [6] рассматривает жизненный цикл образовательных программ в маркетинговом контексте с точки зрения конкурентоспособности, окупаемости и востребованности. Акуленок М.В. [1] адаптирует понятие «жизненный цикл» в целом к образовательным программам, Глотова Т.В., Деев М.В., Кравец А., Кревский И.Г., Финогеев А. [8,10] рассматривают жизненный цикл подготовки специалиста с позиции непрерывного образования.

Несмотря на широкую освещенность вопросов подготовки управленческих кадров, формирования и совершенствования образовательных программ, целостные исследования подходов к подготовке управленческих кадров в контексте жизненного цикла программ обучения отсутствуют. Это определяет актуальность и практическую значимость определения подходов к совершенствованию организационного контура подготовки управленческих кадров.

Общие подходы к организации и совершенствованию подготовки управленческих кадров

Участниками образовательного процесса выступают как обучающиеся (студенты, слушатели) и педагогические работники, так и органы власти, собственно формирующие потребность в подготовке кадров по конкретным направлениям и с конкретными результатами (компетенциями). Очевидно, что необходимо пересматривать непосредственно образовательный процесс в его широком толковании, определять в каждом конкретном случае алгоритмы анализа текущей и перспективной потребности в обучении, формирования и передачи знаний, технологий, компетенций, а также соответствующие им формы, методы и инструменты контроля и оценки результатов обучения. Необходимы такие модели, такие подходы, которые соответствуют современным стандартам и передовым технологиям в предметной области и в образовательной сфере. Построение таких моделей подготовки кадров для публичного сектора, в т.ч. управленческих кадров, может быть основано на следующих ключевых положениях:

– в первую очередь это касается вопросов совершенствования технологий управления, в т.ч. применения проектного управления и риск-ориентированного подхода в решении задач развития образовательной среды с учетом этапов жизненного цикла реализуемых образовательных программ;

– во-вторых, организационное и технологическое обеспечение, в т.ч. реализация принципов бережливого производства (обучения) [9];

– в-третьих, ресурсное обеспечение – оптимизация информационных, временных и кадровых ресурсов, материально-технического обеспечения и пр. (в т.ч. в рамках сетевого взаимодействия).

В целях решения поставленных задач требуется выполнение следующих работ:

– проведение проблемно-ориентированного анализа состояния дел (экономического и социального заказа органа власти/региона, имеющихся образовательных программ (ОП), доступных образовательных организаций (ОО), способных реализовать поставленные задачи, в том числе наличие педагогического персонала, владеющего теми знаниями, технологиями, инструментами, которые необходимы для решения актуальных образовательных и прикладных задач, и пр.);

– формирование гибкой системы управления, обеспечивающей разумную достижимость целей, четкость и ясность формулирования и трансляции управленческих решений в целях проектирования и реализации пакетов ОП, отвечающим заданным требованиям, обеспечение прозрачности результатов их реализации для (рис.1).



Источник: составлено авторами

Рисунок 1. Ключевые аспекты модели совершенствования образовательного процесса

Любая модель имеет свои границы и условия применимости. Организации, реализующие образовательный процесс в своей деятельности, также имеют четкие рамочные ориентиры и ограничения. Наличие высокой динамики социально-политических, экономических трендов, серьезных изменений внешней среды, имеющихся правовых и организационных коллизий, сложность координации в рамках единого образовательного пространства с учетом имеющейся неоднозначности развития предметной сферы (отраслевые сегменты, финансовое положение, демографическая ситуация), требуют создания единого методологического подхода к совершенствованию образовательного процесса, проектированию образовательных программ.

Это многоуровневый, многоэтапный, сложный для формализации процесс. При этом содержательная, компетентностная модель подготовки управленческих кадров задается не только областью их деятельности, группами объектов профессиональной деятельности, расширенными требованиями органа власти, но и, что очень важно, – этапами жизненного цикла (ЖЦ) профессии/специальности/занимаемой должности, характерными для них видами деятельности и специфичными пулами задач, которые необходимо решать управленческим кадрам в процессе профессиональной служебной деятельности на определенном участке времени. В соответствии с динамично изменяющейся моделью

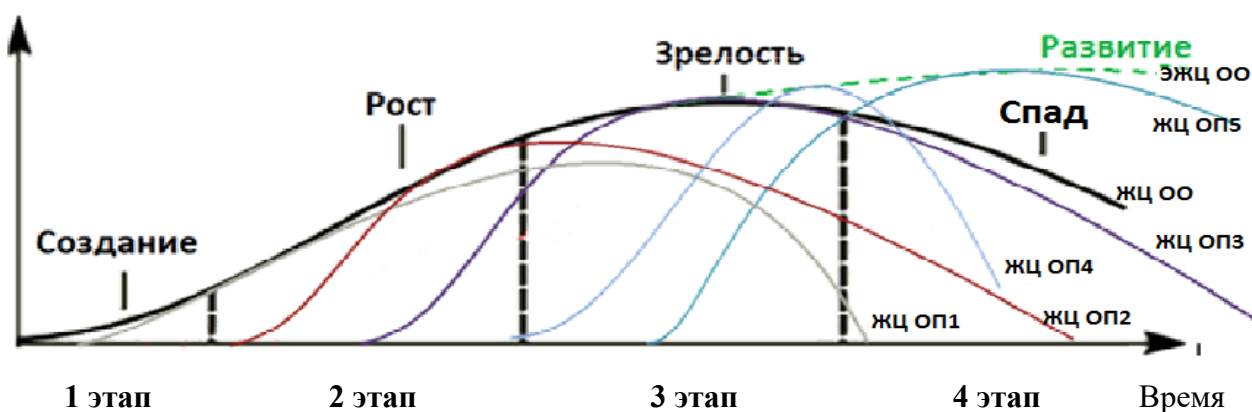
управленческих кадров должно изменяться и нормативно-правовое, содержательное и методическое обеспечение их подготовки. Введение в рассмотрение понятия жизненного цикла определяет условия применимости данной модели [4].

Жизненный цикл как основа построения адаптивного образовательного процесса

Понятие жизненного цикла в сфере образования и трудовых отношений в отношении профессии/специальности/занимаемой должности практически не применяется. Это приоритет в основном технических и экономических систем. Жизненный цикл (далее – ЖЦ) представляет собой непрерывный процесс, начинающийся с момента принятия решения о создании какого-либо объекта или системы и заканчивающийся при завершении его эксплуатации (жизнедеятельности) [9]. Не останавливаясь подробно на достоинствах и недостатках каждой модели, рассмотрим модель ЖЦ, применительно к целям совершенствования образовательного процесса при разработке и внедрении программ подготовки управленческих кадров, соответствующих современным потребностям профессиональной сферы. Одной из таких моделей может быть спиральная модель, которая позволяет основной упор делать на анализе и проектировании, не завершая этапы реализации, внедрения и сопровождения, постоянно их совершенствуя. При спиральной схеме неполное завершение работ на очередном этапе развития позволяет переходить на следующий виток жизненного цикла, совершенствуясь и развиваясь. Незавершенная работа может выполняться на следующем витке спирали – это итерационный процесс [3]. На каждом витке спирали создается новая версия программы, уточняются цели, задачи, характеристики проекта (например, степень полноты и точность предъявляемых требований, целесообразность прекращения или продолжения числа итераций, сроки, стоимость и пр.), что позволяет снизить риски и повысить эффективность реализации задуманного процесса.

Каждая фаза ЖЦ – это фаза разработки соответствующего содержания, условий и параметров образовательной деятельности. С позиции нашей задачи, выбор образовательной программы в соответствии с категорией направлению/специальности/занимаемой должности управленческого персонала, которую образовательная организация или орган власти планирует реализовывать, определяет необходимые (но не достаточные) условия совершенствования под данную задачу всего образовательного процесса, апробации и внедрения процессных изменений (рис.2).

То же относится и к видам реализуемых образовательных программ (основных и дополнительных, кратко-, средне и долгосрочных и т.д.). Так, при появлении новых вызовов со стороны профессиональной сферы деятельности, образовательная организация, реализующая только один вид или категорию образовательных программ, может не выдержать конкуренции, если заранее не спрогнозировала и не спланировала необходимость внесения изменений, совершенствования образовательного процесса, что приводит к спаду востребованности образовательного продукта. Главная задача управления образовательным процессом – не допустить этого. Аналогично и со стороны работодателя – формирование жесткого запроса на фиксированный набор компетенций, заказ только одного вида или тематики образовательных программ не даст возможности развиваться, приводит к стагнации и несоответствию кадров динамике окружающей среды.



ЖЦ ОО – жизненный цикл образовательной организации,
 ЭЖЦ ОО – этапы жизненного цикла образовательной организации,
 ЖЦ ОП_n – жизненный цикл образовательной программы
 направлению/специальности.

Источник: составлено авторами

Рисунок 2. Взаимосвязь ЖЦ образовательной программы с жизненным циклом образовательной организации, направления/специальности подготовки, занимаемой должности

Рассмотрим более подробно характеристику и взаимосвязь этапов ЖЦ образовательных программ и соответствующих направлений/специальностей на примерах:

ЖЦ ОП₁ – образовательная программа на этапе спада, этап жизненного цикла направления/специальности/занимаемой должности – также спад, направление/специальность/занимаемая должность уже не востребованы ни на рынке труда, ни на рынке образовательных услуг;

ЖЦ ОП₂ – образовательная программа на этапе спада, но этап жизненного цикла направления/специальности/занимаемой должности – зрелость, т.е. направление/специальность/занимаемая должность еще востребованы;

ЖЦ ОП₃ – образовательная программа на этапе зрелости, этап жизненного цикла направления/специальности/занимаемой должности – зрелость, направление/специальность/занимаемая должность активно востребованы;

ЖЦ ОП₄ – образовательная программа на этапах создания и/или развития, этап жизненного цикла направления/специальности/занимаемой должности – рост, это новая, конъюнктурная предметная область на рынке труда, вместе с тем, ее перспективность достаточно низка, жизненный цикл короткий;

ЖЦ ОП₅ – образовательная программа на этапе создания, этапы жизненного цикла предметной области – создание и развитие; это новая профессия/специальность для рынка труда, востребованность которой будет наблюдаться в долгосрочной перспективе.

Использование подобного подхода на этапе анализа и формирования образовательных потребностей органа власти или организации может быть рассмотрено как способ формирования образовательного портфеля. С использованием рассмотренного выше примера (рис.2) предположим, что в перечне программ, разрабатываемых под запрос органа власти, на конкретный рассматриваемый период времени предусмотрена реализация четырех образовательных программ 1–4. С учетом проведенного выше анализа по программе ОП₁ является нецелесообразным, необходимо завершать подготовку и закрыть набор по ней; по программе ОП₂ планировать долгосрочную подготовку также не имеет смысла, но в тактическом периоде (1-2 года) вполне возможно осуществить обучение в случае наличия объективной потребности и необученных специалистов (например, впервые поступивших на службу в данный орган власти). Программа ОП₃ обеспечивает стабильность и востребованность компетенций, формируемых в данной программе на

среднесрочный период. Запуск обучения по программе ОП4 позволит образовательной организации быстро занять определенную нишу в подготовке соответствующих управленческих кадров, но имеет смысл только в том случае, если это не слишком ресурсоемкая программа или есть заказы на целевую подготовку соответствующих кадров от органов власти, поскольку перспективность ее невысока и эффективность реализации краткосрочна.

При этом необходимо иметь в виду, что все рассмотренные образовательные программы 1-4 имеют ЖЦ, завершающийся на 4-м временном этапе, что приводит к спаду жизненного цикла как образовательной организации, так и специалистов, обучающихся по данным программам. В данном случае целесообразно проанализировать перспективную потребность, разработать требования к реализации нового направления подготовки для органа власти и начать обучение по новой программе, что позволит руководителям и специалистам органа власти и образовательной организации изменить свой жизненный цикл, быть востребованными и продолжить поступательное развитие.

Управление качеством и риск-ориентированный подход

Принятие управленческих решений по реализации любых проектов, в том числе и образовательных, должно предусматривать меры по предупреждению возможных потерь и негативных последствий. Современная система менеджмента качества и принципы проектного управления отказываются от концепции предупреждающих действий в пользу риск-ориентированного подхода (РОП), требующего анализа внешней и внутренней среды и определения рисков как основы для планирования и принятия управленческих решений [5]. Отличие РОП от традиционной системы контроля и мониторинга обеспечивает его сосредоточенность на зонах повышенного риска, что позволяет вовремя принять превентивные меры, выявить и устранить слабые места и, тем самым, снизить негативные последствия реализации риска. Деятельность по совершенствованию образовательного процесса при проектировании и реализации ОП подготовки управленческих кадров необходимо планировать, оценивать риски «недостижения» целевых показателей, контролировать динамику развития и не избегать рисков, а управлять ими и измерять для определения оптимальных путей предотвращения и решения возможных проблем.

Основные меры минимизации рисков реализации образовательных проектов:

- *внешней среды:*

- корректировка и дополнение содержания образовательных программ;
- обеспечение реализации партнерских отношений (со сферой образования, государственными и общественными структурами при анализе образовательных потребностей и формировании содержания, форм и методов реализации образовательных программ);

- анализ, прогнозирование и учет развития экономики, социально-политической обстановки, приоритетов развития отраслей социальной сферы и государственного управления и пр.;

- *внутренней среды:*

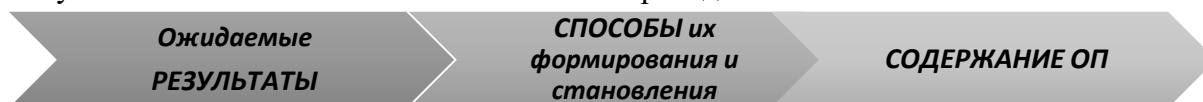
- группировка образовательных задач/проблем по значимости и трудоемкости;
- оптимизация сроков и продолжительности обучения/развития;
- оперативный анализ отклонений в выполнении мероприятий проектов и их актуализация;

- повышение персональной ответственности всех участников.

При этом необходимо учитывать, что для программ и мероприятий по профессиональному развитию специалистов и управленческих кадров в сфере госуправления обеспечение необходимого качества подготовки и эффективности использования результатов обучения является особо приоритетной задачей. Причем вопрос оценки качества образовательных программ должен быть решен не только по факту их реализации, но уже на этапе разработки. Это задача отдельного исследования в части разработки методологического, теоретического и технологического обеспечения системы

управления качеством подготовки кадров системы госуправления¹.

Обращаясь к вопросу оценки качества данного процесса, необходимо базироваться на ключевых принципах формирования программ профессионального развития – целеполагания и результат-ориентированности. Ожидаемые результаты освоения образовательной программы должны включать описание всех компетенций и составляющих их знаний, умений и практического опыта, как входящих в образовательную программу в соответствии с требованиями к управленческим кадрам в настоящее время, так и с учетом возможных изменений по итогам проведенного анализа.



Кроме того, необходимо учитывать, что формирование и реализация программ подготовки управленческих кадров характеризуются следующими особенностями:

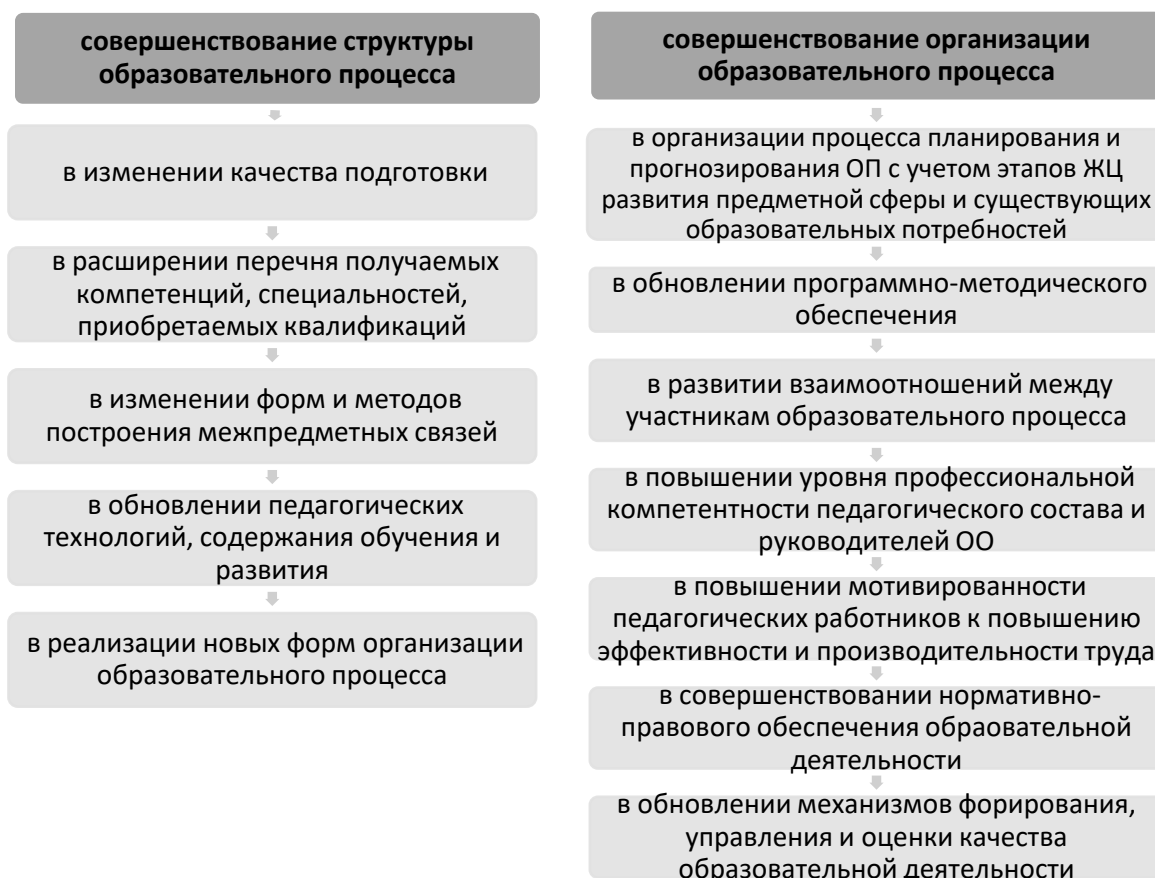
– обучение происходит, как правило, в той области профессиональной деятельности, где обучающийся уже продемонстрировал достаточно высокий профессиональный уровень;

– обучение направлено на формирование ключевых компетенций, соответствующих обновленной квалификации по новому направлению работы или виду деятельности;

– обучающийся обладает определенным профессиональным и социальным статусом и часто не готов воспринимать информацию в традиционной форме «учитель-ученик», что требует обязательного использования принципов и подходов акмеологии в построении образовательных программ и всего образовательного процесса [2].

Качество таких образовательных программ должно быть соотнесено и с опытом (прошлым) обучающегося, и с его уровнем профессионально-личностными характеристикам (сегодняшними), и с профессиональными целями, которые должны быть достигнуты по завершении обучения (в будущем).

¹ Работа ведется в рамках государственного задания ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России по темам «Совершенствование механизмов организации и мониторинга качества и результативности федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 – 2024 годы)», «Научно-методическое обеспечение эффективного проведения профессиональных и иных конкурсов на государственной гражданской и муниципальной службе» и др.



Источник: составлено авторами

Рисунок 3. Результаты совершенствования образовательного процесса

Применяемые в ходе совершенствования образовательного процесса показатели эффективности должны быть сбалансированы с точки зрения стратегических задач и задач оперативного управления и включать оценку по четырем основным группам - потребители, процессы, кадры и финансы (рис.4) [7].



Источник: составлено авторами

Рисунок 4. Основные группы показателей эффективности организации

Заключение

Обобщая вышесказанное, зафиксируем, что результаты совершенствования образовательного процесса могут выражаться в (рис.3):

- совершенствовании структуры образовательного процесса,

– совершенствовании организации образовательного процесса.

Приоритетное внимание должно быть уделено процессному и кадровому сегментам системы показателей, дающим основу для реализации задач опережающего управления с учетом анализа этапа жизненного цикла (в различных аспектах – ЖЦ направления/специальности/занимаемой должности, ЖЦ образовательной программы, ЖЦ образовательной организации, а возможно и ЖЦ органа власти). В целом, достижение целей проекта совершенствования подготовки кадров системы госуправления требует их грамотного отражения через показатели оперативной деятельности по выделенным группам показателей. При проектировании ОП должна быть сформулирована, спроектирована и реализована новая парадигма образования – от реальной потребности, выраженной в ожидаемых результатах обучения к его содержанию, которая должна найти отражение при планировании, разработке и реализации современных программ подготовки управленческих кадров.

Список источников

1. Акуленок М.В. О жизненном цикле образовательной программы // Актуальные проблемы информатизации в науке и образовании – 2018. Материалы научно-практической конференции: сборник статей. М. – 2018. – С.5-10.
2. Анисимов, О. С. Основы общей и управленческой акмеологии: учебное пособие / О. С. Анисимов, А. А. Деркач. – М.: РАГС. – 1995.
3. Берг Д. Б. Модели жизненного цикла: учебное пособие / Д. Б. Берг, Е. А. Ульянова, П. В. Добряк; [науч. ред. О. И. Никонов]. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014.
4. Бигарт, Н. Социальная организация и экономическое развитие. // Экономическая социология. – 2001. – Т.2. – №52.
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1390-ст)
6. Дорошенко Н.Н. Жизненный цикл образовательной программы высшего образования в современных рыночных условиях // Экономика и социум. – 2018. – №5 (48).
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. // М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». – 2003.
8. Кревский И.Г., Глотова Т.В., Деев М.В. Модели поддержки жизненного цикла непрерывной подготовки специалистов // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10-5. – С. 991-995.
9. Платыгин, Д.Н., Сладкова, Н.М. Методологические подходы к описанию лучших практик по повышению производительности труда.// Социально-трудовые исследования. – 2019. – № 1 (34). – С. 19-30.
10. Финогеев А., Кравец А., Деев М. и др. Управление жизненным циклом образовательных программ и ресурсов в интеллектуальной среде обучения. Smart Learn. Environ.– 2018. – №9.

Информация об авторе

Петрова Светлана Александровна, кандидат технических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное учреждение «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, г. Москва, Россия

Петрова Алла Медхатовна, кандидат экономических наук, Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский гуманитарный университет», г. Москва, Россия

Information about the author

Petrova Svetlana Aleksandrovna, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Federal State Budgetary Institution "All-Russian Scientific Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, Moscow, Russia

Petrova Alla Medkhatovna, PhD in Economics, Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education "Moscow Humanitarian University", Moscow, Russia