

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНИКИ КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЫ КАК ФАКТОР РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИДЕЙ КАЧЕСТВА



Е.Ю. Терехова

заведующая кафедрой экономики и управления
собственностью Академии Пастухова,
канд. экон.наук

В статье анализируются причины торможения инициатив качества в образовательных организациях, выявленные в рамках международного проекта «Распространение духа качества ДПО» Фонда Леонардо да Винчи, рассматривается опыт применения инновационно-проектной технологии для преодоления этих проблем

Проблемы практического применения принципов менеджмента качества в текущей деятельности образовательной организации остаются весьма актуальными. С одной стороны, сертификация по международным стандартам ISO идет в нашей стране очень активно. С другой стороны, ни для кого не секрет, что во многих случаях организация, получив соответствующий сертификат, тут же забывает о всех принятых документах и вспоминает о них только перед следующим аудитом. Но даже если инициативы качества пытаются внедрять «сверху», зачастую это наталкивается на пассивный протест учебно-методического персонала, в первую очередь,

преподавателей и руководителей среднего звена.

В 2012 году Фондом Леонардо да Винчи при поддержке Европейского Союза был запущен проект «Распространение духа качества ДПО». Его целью является разработка руководящих принципов, которые могли бы способствовать увеличению влияния политики обеспечения гарантий качества в деятельности образовательных учреждений. В проекте принимают участие партнеры из Австрии (Quality Austria), Беларуси (RIPO), Италии (Инспекция школы округа Фриули-Венеция-Джулия), Нидерландов (Реваленто), Швеции (Фолькуниверситет Упсалы, который кроме того является координатором), Турции (Управление национального образования округа Бейпазари) и России (Казанский институт экономики, управления и права, Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова, Томский государственный университет). В рамках этого проекта путем онлайн-анкетирования проводилось исследование отношения руководителей и преподавателей к инициативам качества в целом, их источникам, внедрению, реализации. В результате обработки собранной информации аналитики проекта выделили шесть основных причин торможения инициатив качества:

– Для эффективного управления качеством, а также для об-

The author analyzes the reasons of quality initiative slowdown in educational organizations identified within the international project “Expanding the quality “spirit” of VET” of Leonardo da Vinci Fund, as well the experience of applying the innovation and project technology to overcome these problems.

учения и развития персонала необходима открытая и безопасная культура образовательной организации. При отсутствии или недостаточном развитии такой культуры инициативы качества тормозятся.

– Руководители отстранились от учебного процесса. По этой причине существует вероятность, что инициативы качества потеряют влияние или даже помешают результатам обучения участников образовательного процесса.

– Преподаватели скептически относятся к инициативам качества, т.к. инициативы чаще всего не имеют четких целей и недостаточно хорошо проработаны.

– Преподаватели не любят размышлять о качестве своей работы или не готовы честно принять отзывы о ней.

– При внедрении инициатив качества стремление слишком быстро достичь запланированных результатов создает беспокойство в организации и нехватку времени для нормальной, эффективной реализации процесса.

– У преподавателей нет четкого и схожего понимания причин и результатов инициатив качества.

Для работы над этими проблемами, конечно, существует множество путей, и каждая организация вправе выбрать свой. Наша организация – участник проекта «Распространение духа качества ДПО» – Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова (г. Ярославль), являясь признанным российским лидером в области качества, постоянно проводит работу по совершенствованию механизмов внедрения процессов эффективного управления в нашу повседневную деятельность. В частности, мы достаточно успешно применяем инновационно-проектную технологию, в основе которой лежит инновационная методология Вячеслава Дудченко, созданная коллективом Академии под его руководством в 80-х годах прошлого столетия.

Эта технология применяется и при работе с клиентами Академии в области менеджмента каче-

ства, и для решения внутренних вопросов, возникающих перед нашим коллективом.

В этой статье мы хотим поделиться нашим позитивным опытом проведения инновационного семинара «Разработка идей для стратегии «Академия-2020». Этот семинар внес большой вклад в формирование и совершенствование открытой и безопасной корпоративной культуры нашей организации, помог руководящему и преподавательскому персоналу сплотиться и найти новые пути и методы эффективной деятельности – как в области образования, так и в области эффективного управления.

Вопросы формирования открытой и безопасной культуры организации тесно связаны с формированием ее командного и корпоративного духа. Поэтому в Академии достаточно давно возникла традиция проведения инновационных семинаров для решения стратегических задач, формирования управленческой команды, в том числе, с привлечением внешних консультантов. Чаще всего такие мероприятия были краткосрочными, на них рассматривались конкретные приемы и методы решения тех или иных задач, возникающих перед командой организации. Однако, с точки зрения руководства Академии и всего ключевого персонала, для укрепления корпоративного духа, объединения команды и наиболее эффективной выработки новых, свежих идей необходимо было провести выездное мероприятие в традициях инновационной методологии, которая направлена на решение сложных, слабоструктурированных задач на основе групповой динамики. Это и было осуществлено 8 – 10 февраля 2013 года, для чего все участники выехали на базу отдыха, где ничто не отвлекало от полного погружения в разработку командной стратегии в рамках идей менеджмента качества.

В работе принимали участие 25 человек – большая часть ключевого управленческого персонала

и ведущих преподавателей. Для проведения семинара были приглашены специалисты по инновационной методологии во главе с Еленой Дудченко, как внешние для Академии консультанты. Это было очень важно для создания независимости и равных условий для всех членов команды. Для исключения административного давления руководитель организации – ректор Академии Н.Н.Аниськина – была вынесена в отдельную позицию эксперта и фактически принимала участие в работе семинара как наблюдатель.

Наш семинар проходил в течение трех дней, официально с 9 утра до 9 вечера, но по факту работа шла практически круглосуточно. Главной целью мероприятия было формирование идей для стратегии развития Академии Пастухова на срок до 2020 года на основе полного вовлечения всех ключевых фигур в этот процесс. Так как Академия берет менеджмент качества за основу своей стратегии, а вопросы формирования открытой и безопасной культуры организации есть важнейшая составляющая менеджмента качества, то анализу этих вопросов на семинаре было уделено весьма значительное время. При этом следует отметить, что было важно не только непосредственное участие в семинаре, но и активная работа по внедрению его итогов в повседневную деятельность Академии.

Основным ожидаемым результатом семинара должен был стать проект ключевых стратегических направлений развития Академии. Однако это был не единственный планируемый результат. По опросу, который был проведен в начале семинара, ставились также и другие задачи:

1. Формирование Духа Академии, который самим своим существованием продвигает нас к новым ступеням нашего развития.

2. Формирование открытой культуры, которая приведет к гармонии отношений между

подразделениями.

3. Поиск для каждого участника путей и возможностей связи перспектив личного развития с перспективами развития Академии, механизмов конструирования собственного будущего.

4. Определение новых идей продвижения активности Академии (новые продукты, новые механизмы продаж, новые потребители, идеи для научного роста) в рамках открытости и взаимоподдержки.

5. Выработку у каждого понимания своего места в команде, в механизмах реализации будущего и стратегии развития Академии; получение личных установок для достижения цели.

6. Обучение возможным способам ставить глобальные цели и не сходить с пути движения к ним.

Наша групповая работа протекала следующим образом. В начале проводилась диагностика членов команды, в результате которой мы совместно выработали цели и задачи семинара – как личные, так и групповые.

Были приняты следующие правила семинара:

1. Говори один.
2. Участвуй в работе постоянно.
3. Переводи негатив в позитив, а препятствия – в возможности.
4. Говори правду.
5. Соблюдай конфиденциальность.

Для облегчения взаимопонимания были определены ключевые термины, которыми мы старались руководствоваться в нашей работе:

1. Осознанность. Это – необходимость вести постоянную работу осмысленно. Осознанность – качество лидеров, хозяев собственной жизни, которые понимают способы своего мышления, поведения и деятельности.

2. Свобода. Любой человек абсолютно свободен – свобода выбора у него есть всегда, и этот выбор он осуществляет ежедневно. Несвободу человек тоже всегда выбирает сам.

3. Открытость. Лучшая форма защиты – абсолютная откры-

тость, означающая готовность выражать свои мысли и чувства не скрываясь.

Задачей первого дня являлась диагностика нашей команды (кто мы?), второго дня – постановка целей (что делать?), и третьего – планирование конкретных мероприятий (как делать?)

В начале каждого дня мы определяли наши задачи на этот день и пути их реализации, формировали рабочие группы и проводили работу в их составе, вместе обсуждали полученные группами результаты и подводили итоги.

Для диагностики были взяты такие цели обсуждения:

1. В чем сила и слабость каждого члена команды, команды Академии в целом и ее деятельности.
2. Каковы экономические, политические, демографические и культурные тренды современного мира.
3. Каковы тренды развития сферы ДПО в России.

По итогам обсуждения результатов групповой работы в 4 группах мы пришли к выводу, что с учетом этих трендов наша Академия должна стать динамично развивающейся и гибко реагирующей на вызовы времени, известной в мире образовательной организацией, объединяющей команду единомышленников с развитой корпоративной культурой, построенной на принципах создания уникальных возможностей для самореализации каждого сотрудника, объединяющей под своим началом ряд учреждений ДПО, активно занимающейся научной деятельностью и внедряющей авторские технологии на базе развитой инфраструктуры.

Были выдвинуты также идеи, которые нужно взять в стратегию «Академия-2020», например, гибкое реагирование на вызовы извне, внутрифирменная аккредитация, диверсификация содержания и целевых групп, разработка новых обучающих технологий, в том числе авторских.

В рамках ответа на вопрос «что делать?» (второй день работы) четыре группы, представшие уже

в другом составе, формировали миссию, цель и стратегические векторы развития Академии. Результаты работы этих групп обобщила на третий день интегральная группа. Были сформированы миссия и супер-цель работы Академии и основные стратегические векторы ее достижения.

Миссия: через формирование профессиональных компетенций и квалификаций специалистов – к личной успешности и повышению конкурентоспособности и эффективности компании.

Супер-цель: признание Академии на мировом рынке интеллектуальных услуг.

Стратегия Академии была определена в двух плоскостях – через векторы эволюционного развития и векторы прорыва.

С помощью перечисленных вопросов и определенной последовательности постановки указанных выше задач достигалась динамика в решении содержательных проблем. Одновременно с этим для командообразования и вовлечения участников в обсуждаемые проблемы использовались методы работы в микрогруппах, межгрупповой дискуссии, индивидуальной и коллективной рефлексии, взаимной оценки и рейтингов лидеров. Для поддержания высокой работоспособности и должного социально-психологического климата в условиях интенсивной работы в семинаре применялись методы телесно-ориентированной терапии. Каждое утро начиналось со специальной гимнастики под руководством одного из консультантов семинара, каждый час-полтора выполнялись специальные упражнения, направленные на повышение мозговой активности и снижение напряжения.

Мы считаем, нам удалось достичь искомых результатов. С одной стороны, были определены миссия и главная цель Академии, разработаны основные идеи корпоративной стратегии, а с другой – составлены планы дальнейших мероприятий по формированию Стратегии как документа, на-



значены ответственные лица, сформированы рабочие группы и графики выполнения ими взятых на себя обязательств, а главное – команда Академии стала более сплоченной, получила опыт эффективных коммуникаций и групповой работы, причем в группах разного состава. Команда выдвинула из своих рядов лидеров, обладающих стратегическим мышлением, энергией, позволяющей сплотить людей.

Наш опыт показывает, что наличие программного документа не обеспечивает его реализации, его реализацию обеспечивает команда. Поэтому важно, чтобы идеи членов этой команды были учтены при создании документа. Когда менеджеры и преподаватели хорошо понимают и разделяют ключевые идеи стратегии, они активнее включаются в процесс реализации этих идей.

В этой связи были разработаны принципы создания команды с открытой корпоративной культурой:

1. Объединение команды на основе общих ценностей.
2. Ясность цели и прозрачность деятельности.
3. Приоритет совместно выработанных целей над личными.
4. Престижность командной работы.
5. Работа на результат.
6. Договорная ответственность.
7. Оценка и признание вклада каждого в общий результат. Развитие команды на основе выявления потенциала каждого сотрудника.
8. Учет интересов каждого со-

трудника является ценностью всей организации. Каждому должны создаваться условия для самореализации.

9. Свобода мысли, свобода слова на основе самоуважения. Каждая мысль должна быть учтена.

Для осуществления этих целей была признана необходимость следующих действий:

1. Борьба с двойными стандартами.
2. Разработка Кодекса корпоративной этики Академии.
3. Ориентация на создание условий для максимальной эффективности команды.
4. Подготовка лидеров как менеджеров проектов.
5. Поддержание исторических традиций, сформированных в Академии. Проект развития имиджа на основе исторических традиций настоящего и прошлого.
6. Проект развития тимбилдинга как коллективной ценности организации.
7. Формирование матриц ответственности в рамках системы управления Академией и конкретными проектами.

Результатом явилась разработка основных стратегических векторов развития Академии в рамках открытой и безопасной культуры нашей организации. Кроме того, это мероприятие само по себе было направлено на обучение и развитие персонала и формирование управленческой команды на принципах менеджмента качества. После семинара работа продолжалась уже в Академии, ее результатом явилось пред-

ставление стратегии как законченного документа. Сотрудники наладили более тесные контакты между собой, поняли связи между своими задачами. Был укреплен корпоративный дух, идеи менеджмента качества получили новое подкрепление. За год, прошедший после семинара, в Академии было запущено много новых программ и проектов.

Деятельность в рамках семинара была очень продуктивной. Подтверждением этого является факт получения участниками хорошего позитивного опыта групповой работы, навыков решения задач в режиме групповых коммуникаций, адекватного распределения ролей и обязанностей в группах, доверия и уважительного отношения к мнению друг друга. Работе очень способствовала атмосфера «погружения», которая максимально позволяет раскрыть творческий потенциал участников. С нашей точки зрения, семинар в режиме «погружения» является одним из наиболее эффективных мероприятий, работающих на менеджмент качества.

Инновационная технология, конечно, направлена на решение стратегических задач, однако, как показывает наш опыт, качественные изменения в ходе текущей деятельности вскоре также происходят. Поэтому мы не собираемся останавливаться на достигнутом и планируем повторять нашу удачную практику не реже одного раза в два года!

Присоединяйтесь!

Пастуховские чтения – 2014

14–16 мая 2014 г. в рамках традиционных Пастуховских чтений в Ярославле будет проходить XII международная научно-практическая конференция “Дополнительное профессиональное образование: признание качества и доверие потребителей на российском и международном рынке”.

Организатор конференции: ФГБОУ ДПО «Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова» при поддержке Минобрнауки России, Союза ДПО и Европейской ассоциации провайдеров ДПО ESEDA.

Подробная информация об условиях участия – на сайтах: www.gapm.ru и www.dpo-edu.ru.