

## «Техническая академия» – в деле

Третий модуль целевой программы развития кадрового резерва «Техническая академия» прошёл с 11 по 14 сентября. Это долгосрочный образовательный проект, открытый в декабре 2017, который техническая дирекция, Департамент развития бизнес-системы ГК «ЕвроСибЭнерго» реализует совместно с Корпоративным университетом. Из более чем 100 кандидатов в программу были включены 30 сотрудника для подготовки мобильного кадрового резерва для назначения на ключевые должности будущих главных инженеров и директоров станций.



Продолжительность «Технической академии» – около двух лет, комплексная программа подготовки включает и профессиональную, и личностную, и управленческую подготовку. С 2018 года ключевым элементом подготовки стало участие в программе БС-250 в формате очных стажировок на модельных предприятиях Группы компаний. Продолжаются индивидуальная подготовка, стажировки в должности, а также очные обучающие модули с привлечением профессорско-преподавательского состава ведущих бизнес-школ и топ-менеджеров компании, идентичные по своей структуре программе MBA. Три очных учебных модуля «Технической академии» уже состоялось: первый модуль в декабре 2017 г. назывался «Смена парадигмы», второй модуль в мае 2018 г. получил название «Управление изменениями», а третий – «Управление качеством», завершился в сентябре.

В третий учебный модуль было включено два основных блока: управление процессами и обучение на рабочем месте как один из наиболее часто повторяемых и критичных процессов. За время модуля была поставлена задача познакомить участников с концепцией затрат на качество для того, чтобы развить навык оценивать «брак» процессов и проблемы, которые возникают постоянно, с финансовой стороны. Это позволяет гораздо более конструктивно и аргументированно разговаривать с руководством об изменениях. Все резервы с точки зрения повышения качества лежат в процессах. Если необходимо повысить конкурентоспособность компании, – нужно начать с качества процессов. Необходимо научиться определять процессы и выделять их как объект. Нужно

оценивать потери, выделять стратегически важные процессы, их измерять и затем улучшать. При этом необходимо понимать, что оценивает состояние процесса не тот, кто его реализует, а клиент этого процесса. Качество – это степень удовлетворенности внешнего или внутреннего клиента, именно поэтому критически важно быть способным формулировать необходимый результат процесса, и непрерывно оценивать его с точки зрения клиента – насколько он им удовлетворен.

Отдельно участники «Технической академии» разобрали процесс обучения на рабочем месте, а затем занялись технологией от описания организации на процессном уровне, оценили потери от «брака» процессов (так называемые «затраты на качество»), выделили стратегически важные процессы, получилась цифровая оценка того, на что нужно обращать внимание прежде всего. И каждый участник рассмотрел один из своих функциональных процессов: описал его, выявил существующие проблемы и спроектировал новое состояние: сократили время, устранили лишние звенья, повысили качество за счет приобщения профильных руководителей. То есть каждый посмотрел на один из своих процессов глазами его клиента и спроектировал изменения, которые позволяют повысить его эффективность.

По окончании третьего модуля участники были включены в процесс системного осмысления пройденного материала, отвечая на три результирующих вопроса: 1. Как на сегодняшний момент мы управляем качеством в нашей компании? 2. Что текущий модуль позволил понять в управлении качеством? 3. Какие вопросы возникли у меня после прохождения модуля? У участников «Технической академии» была возможность презентовать свои ответы и задать возникающие вопросы топ-менеджерам компании, которые посетили обучение: генеральному директору En+ Group Вячеславу Соломину и генеральному директору ПАО «Иркутскэнерго» Олегу Причко.

**Вячеслав Болтрукевич**, – к.э.н., доцент Высшей школы Бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова, директор программы «МВА – Производственная система», основатель и руководитель Lean Enterprise Institute Russia, преподаватель нескольких модулей «Технической академии», делится впечатлениями:

– «Техническая академия» – это верная попытка провести эксперимент, который с высокой степенью вероятности принесёт очень хорошие результаты. То есть достойный технический базис профессионалов корпорации мы дополним управленческими компетенциями, чтобы выпускник программы умел управлять, умел развивать, осуществлять целеполагание. Таким образом мы создаём «системного инженера». Системный инженер – это тот, кто очень хорошо разбирается в производстве, с одной стороны, а с другой стороны способен проектировать систему. Проектировать не только технические системы, но и социальные системы. Организации – как социальные системы, это видеть цель, это проектировать её состояние, это проектировать процессы внутри, это способность потом эти процессы разбить на отдельные элементы, сформировать правильную структуру управления, количество уровней определить, а для этого нужно системное мышление, мышление целого, в противовес локальному мышлению. Если участвует системное мышление, ты всегда видишь шире, чем то, за что ты отвечаешь. Тогда ты свой объект перестраиваешь под потребности более высокой системы».

**Олег Бекбулатов**, MBA, MEd, преподаватель программ MBA и EMBA МГУ им. М. В. Ломоносова и РАНХиГС при Президенте РФ, научный руководитель программ MBA Института отраслевого менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ, рассказывает о сутевых моментах второго модуля «Технической академии» под названием «Управление изменениями»:

– Самая главная идея – изменения. Мы живём в эпоху перемен. Каждый человек, каждая семья, каждый представитель социума, а тем более бизнеса, находится в сложной системе изменений. Научиться управлять этими изменениями – не только как угрозой, но и как возможностью, – это очень благостная вещь, особенно когда люди, которые обучаются этому предмету, являются сотрудниками серьёзного бизнеса: они отвечают не только за себя, но и за

бизнес-результаты компании, за результаты и успешность тех людей, которые находятся у них в подчинении. Для этого есть специальные сложные технологии изменений, которым и посвящены наши занятия. В частности, та базовая технология, которую мы изучаем, называется Системная технология вмешательства (СТВ), – это современный, мощный, очень продвинутый метод, основанный на системном мышлении, который позволяет находить и планировать реализацию тех вариантов, которые находятся за пределами традиционного операционного мышления, а применение системного подхода позволяет найти эти варианты и запланировать их реализацию.

Любой человек или любая организация, любая страна, – все вовлечены в череду постоянных изменений и некоторые изменения проходят мгновенно, другие длятся годами, десятилетиями, даже веками. Существуют разные виды изменений. Важно уметь увидеть их до того, как они начнутся, иначе мы будем вынуждены на них реагировать как на случившийся факт. Важно уметь самим запланировать эти изменения и осознанно ими управлять – вот почему это актуально и вот почему мы этому учимся. Эта идея изменений является одной из основных, если смотреть на западные бизнес-школы, то абсолютное большинство выпускников самых престижных школ, – таких, как Гарвард, Оксфорд, London Business School и других, – по большому счёту, выпускается по двум направлениям: одно направление – это стратегия (выпускник может создать подходящий образ будущего для себя и своей компании и привести свою компанию к этому образу будущего с помощью стратегии) или выпускник может обоснованно спрогнозировать – ту череду изменений, которая ждёт его компанию, и управлять этими изменениями как возможностью, – это тоже очень важный навык, с которым выпускника бизнес-школ можно отправлять в открытый мир, где он будет успешен. У нас примерно такой же подход: на своём уровне руководитель структурного подразделения, – большинство из которых представлено на этом обучении по программе «Техническая академия», – точно также может увидеть необходимость изменений, запланировать эти изменения, согласовать эти изменения со своими коллегами из других структурных подразделений и спроектировать большую, сложную, взаимосвязанную систему нескольких изменений, не противоречащих, а поддерживающих друг друга.

**Юрий Рубаник**, д.т.н., профессор, преподаватель Высшей школы бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова, основатель Российской ассоциации Деминга и консультационной компании «Центр новых технологий управления» и один из тех, под чьим руководством участники «Технической академии» осваивали первый модуль, рассказывает:

– Техническому руководителю нужно два качества: он должен понимать и технику, и людей. Но современному руководителю нужно обладать ещё и компетенциями системного инженера, иначе эта система не будет развиваться. А в наше время то, что не развивается и не совершенствуется, – то безнадежно отстаёт. Системный инженер – это человек, знающий и понимающий ту систему, которой он призван управлять, оптимизировать и так далее. Первый пункт связан с видением системы в целом. Потому что в организации очень много знающих людей, но каждый видит только кусочек системы. А чем отличается системный инженер – это способностью увидеть систему в целом. Второе – это человек конструктивного, очень практического ума. То есть человек, который нацелен на поиск возможностей для улучшения системы в целом. Имея в виду, что она должна давать лучшие результаты за более короткое время с меньшим расходом ресурсов: более эффективно. Ну и, наконец, это человек, который обладает даром коммуникации: социальными, человеческими, коммуникативными навыками. Он ничего из этого не сумеет сделать, не сумеет ни понять систему, ни определить, диагностировать причины проблем, ни организовать какие-то решения этих проблем, если не умеет находить контакт с людьми, поскольку без этого не сможет получить от них информацию, – честную, открытую, и не сможет организовать действие, потому что действия они, как правило, коллективные, – совершаются группой, командой».

Автор: Ирина Распопина