

Кобриков Б.С., доцент кафедры менеджмента Минского института управления, кандидат экономических наук

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К ПРЕПОДАВАНИЮ КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

В XXI веке – веке непрерывной перестройки на макро- и микро-экономическом уровнях – от специалистов требуется прежде всего умение постоянно повышать эффективность функционирования вверенных им экономических объектов (или подсистем). В связи с этим и задача высшей школы Республики Беларусь изменилась – главным стало научить будущих специалистов методам и приемам повышения эффективности действующих предприятий. Эти требования вызывают необходимость перенести центр тяжести подготовки менеджеров и экономистов на решение взаимосвязанных практических задач по управлению белорусскими предприятиями с целью существенного повышения эффективности их функционирования.

В мире давно осознали порочность сугубо теоретического (лекционного) подхода к высшему образованию, особенно для менеджеров. Мировые лидеры бизнес-образования – бизнес-школы Harvard, Darden, Richard Ivey, IESF – 90–100% учебного процесса основывают на использовании кейсов, позволяющих анализировать конкретные управленческие ситуации в реальных компаниях. Однако и эта форма обучения не идеальна, так как требует от слушателей обязательного наличия практического опыта работы (не менее двух лет) в качестве специалиста. Кроме того, кейсы не связаны друг с другом, зачастую они разрабатываются на примерах разных компаний, что не позволяет получить цельную картину процесса эффективного управления.

Даже в «продвинутых» западных бизнес-школах понимают, что использование разрозненных бизнес-ситуаций (кейсов) не обеспечивает должного качества обучения. Так, в Манчестерской бизнес-школе (Manchester Business School – MBS) произошел переход от обучения по кейсам к проектному методу обучения, при котором студенты должны выполнить за время учебы наибольшее количество проектов. «Разница между изучением бизнес-кейсов и манчестерским методом – это разница между визитом в зоопарк и участием в сафари» – образно говорит Тюдор Рикардс, профессор MBS [1, с. 59]. По аналогии различие между лекционным обучением и проектным – это различие между слушанием охотничьих рассказов и участием в настоящей охоте.

Исследования по определению удовлетворенности студентов МИУ предлагаемыми методами обучения показали [2], что студенты не удовлетворены обилием лекционных занятий с изложением

преподавателями «азбучных истин», которые можно прочесть в литературе. Основное пожелание большинства студентов – расширить учебное время на решение практических задач, которые им придется решать после окончания ВУЗа.

По нашему мнению, именно разработка широкого набора курсовых проектов по всем ведущим учебным курсам, приближенным к белорусским реалиям, позволит существенно повысить как качество обучения, так и интерес студентов к нему. Большинство оппонентов, опираясь на формальное понимание курсового проекта, заявляет, что учебный процесс и так перегружен «курсовыми» – студенты экономического профиля за весь цикл обучения разрабатывают 5–6 курсовых работ. Однако количество проектов по учебному курсу можно существенно увеличить, расширив и увязав темы по данной учебной дисциплине в рамках контролируемой самостоятельной работы студентов (КСР). Результатом изучения каждого учебного курса должна стать расширенная работа в виде бизнес-плана решения перечня проблем (учебных тем) в соответствии с вопросами учебной дисциплины. Например, для курса «Менеджмент» это «Бизнес-план повышения функционирования белорусского предприятия за счет совершенствования системы менеджмента», для курса «Управление качеством» – «Бизнес-план повышения эффективности функционирования белорусского предприятия за счет совершенствования подсистемы управления качеством» и т.д. Таким образом, в результате прохождения конкретного учебного курса студенты, используя теоретические знания, учились бы применять методы и приемы повышения эффективности отдельных подсистем (или системы в целом) белорусских предприятий в реальной социально-экономической среде их функционирования.

Безусловно, проектный подход предполагает существенное изменение пропорций между основными формами учебного процесса. Акцент следует перенести на практические и лабораторные занятия (40% учебной нагрузки) и КСР (также 40%), а лекции свести к минимуму (20%). Причем читать их надо как установочные либо использовать для подробного

разбора наиболее трудных для понимания и решения практических задач. Во время экзаменационной сессии студенты (особенно дневной формы обучения) могли бы дорабатывать свои контрольные самостоятельные работы. Экзамен при этом целесообразно проводить в виде защиты курсовых проектов и оценивать не сугубо теоретические знания, а способность применения их на практике в виде результатов по повышению эффективности функционирования конкретного для каждого студента предприятия (или его подсистемы).

При этом учебный процесс претерпевает существенные изменения. Ведущий преподаватель (профессор) разрабатывает методику расчета типового курсового проекта (желательно с предоставлением типового решения по предприятию-представителю), на установочных лекциях объясняет процесс совместной работы, определяет конечные результаты КСР, формы контроля и оценки. Профессор также проводит наиболее сложные практические занятия. Причем эти лекции и практические занятия проводятся в форме бизнес-классов: преподаватель демонстрирует решение типового варианта курсового проекта, а студенты параллельно выполняют свои индивидуальные варианты. Таким образом, во время лекций и практических занятий студенты под руководством преподавателей разрабатывают черновые варианты индивидуальных бизнес-планов по курсу, а в отведенное для самостоятельной работы время дорабатывают их и оформляют (вот для чего нужно увеличить время для самостоятельной работы). Этот процесс завершается во время экзаменационной сессии.

Качество и объем курсового проекта во многом зависят от учебно-методической проработки курса, наличия методических пособий (в печатном либо электронном виде). Наличие достаточного количества хорошо подготовленных и представленных для использования студентами методических пособий повышает качество и объем курсовых проектов (даже в виде КСР) в разы. Авторский опыт проведения проектных занятий в МИУ, других институтах и бизнес-школах показал, что студенты (слушатели) активно и

заинтересованно разрабатывают индивидуальные бизнес-планы по конкретным учебным курсам (в частности, «Стратегический менеджмент предприятий», «Стратегический менеджмент банков», «Управление инвестициями», «Финансовый менеджмент», «Управление персоналом»), причем, качество курсовых проектов во многом определяется качеством используемых методических материалов [3, 4]. Проектное обучение позволяет существенно повысить взаимную удовлетворенность студентов и преподавателей результатами их совместного труда (учебного процесса).

В табл. 1 в качестве примера представлен алгоритм последовательности изучения учебного курса «Управление персоналом», в результате чего каждый студент разрабатывает индивидуальный бизнес-план «Повышение эффективности функционирования аппарата управления предприятия численностью n человек, находящегося в кризисном (*стабильном, лидирующем*) финансово-хозяйственном положении». Студенты дневной формы обучения оформляют бизнес-планы в виде объемной КСР, заочной – в виде расширенной контрольной работы.

Таблица 1. Общий алгоритм проектного преподавания курса «Управление персоналом (в экономических службах предприятия)»

№	Тематика установочных лекций и наименование разделов КСР
А	Современные требования к специалистам и особенности изучения курса «Управление персоналом»
1	Общая характеристика финансово-хозяйственного положения базового предприятия
2	Анализ базовой структуры управления и затрат на содержание аппарата управления
3	Оценка распределения задач в экономической службе предприятия
4	Определение фактических затрат времени на решение задач в экономической службе
5	Нормирование времени решения экономических задач с использованием калькулятора
6	Оценки социально-психологической зрелости трудового коллектива экономической службы
7	Расчет эффективности функционирования базового аппарата управления. Выводы и предложения
Б	Методы и приемы повышения эффективности функционирования аппарата управления предприятия
8	Выбор общей кадровой политики предприятия на 2-3 года вперед
9	Оптимизация программы производства и реализации и численности работающих на предприятии
10	Разработка заданий для специалистов по повышению качества продукции
11	Организационно-технические мероприятия по повышению производительности труда рабочих
12	Разработка заданий для специалистов по снижению материалоемкости продукции
13	Обоснование возможностей предприятия финансировать организационно-технические мероприятия
14	Проектирование оптимальной структуры аппарата управления предприятием и затрат на его содержание
15	Составление планировки офиса и организация рабочих мест экономистов
16	Распределение решения экономических задач между специалистами в рамках АСУП
17	Нормирование времени решения экономических задач на персональном компьютере
18	Оптимизация сетевого графика решения экономических задач на месяц
20	Мероприятия по повышению социально-психологической зрелости и компетентности сотрудников
21	Выбор эффективного стиля управления перестройкой аппарата управления на предприятии
22	Расчет эффективности функционирования проектируемого аппарата управления
В	Самооценка студента, прогнозирование его карьерного роста и соответствующего образа жизни
23	Самооценка студента по психологическому тесту профессиональной пригодности и компетентности
24	Прогнозирование карьерного роста студента и соответствующего образа жизни
25	Психологические аспекты карьерного роста и прогнозируемого образа жизни студента
Г	Оценка процесса обучения, требования к оформлению КСР и экзаменам

Примечание: А, Б, В, Г – установочные лекции; 1, 2, ... 25 – разделы КСР.

Учебный бизнес-проект состоит из трех частей: анализ функционирования аппарата управления базовым предприятием; проектирование нормативного аппарата управления; прогнозирование карьерного роста студента по конечным результатам его индивидуального бизнес-проекта. В начале изучения учебного курса студенческая группа разбивается на команды по три человека. Каждой команде

предлагается конкретное белорусское предприятие с определенной численностью работающих. Причем каждый студент в команде получает индивидуальное задание: один анализирует это предприятие в кризисных условиях, другой – при стабильном функционировании, третий – в лидирующем положении. Такой подход позволяет студентам проследить изменение процесса управления кадровым

потенциалом предприятия в зависимости от его финансового состояния.

На первых занятиях преподаватель задает всем студентам базовые параметры (8–10 показателей) финансово-хозяйственной деятельности их индивидуальных предприятий. Используя эти параметры, студенты составляют структуру управления и производства базового предприятия, определяют затраты на содержание аппарата управления.

В связи с тем, что в МИУ курс «Управление персоналом» преподается студентам экономического профиля, детализация функционирования аппарата управления базового предприятия осуществляется на примере экономической службы. Для этого: оценивается порядок распределения задач между специалистами экономической службы базового предприятия в зависимости от их численности; определяются фактические затраты времени на их решение; нормируется время решения экономической задачи-представителя с помощью калькулятора; оценивается социально-психологическая зрелость трудового коллектива экономической службы предприятия в зависимости от эффективности его работы; рассчитывается эффективность функционирования базового аппарата управления по конечным финансовым результатам (росту акционерного капитала, приросту чистой прибыли или суммы добавленной стоимости). В результате такой проработки каждый студент формирует количественную модель (содержащую более тысячи технико-экономических и социально-психологических показателей) функционирования индивидуального базового предприятия, его аппарата управления и более подробно – экономической службы. Делаются выводы об эффективности функционирования базового аппарата управления, намечаются пути ее повышения.

Далее профессор на установочной лекции объясняет алгоритм дальнейшей совместной работы по проектированию каждым студентом эффективного аппарата управления, приводит систему методов и приемов повышения эффективности его функционирования.

В начале проектного этапа выбирается кадровая политика предприятия на 2–3 года вперед, зависящая от фактического финансово-

хозяйственного положения базового предприятия и целей его собственников на ближайшую перспективу. Затем разрабатываются конкретные комплексные проектные предложения по повышению эффективности функционирования базового предприятия: оптимизация программы производства и реализации и, соответственно, численности работающих; разработка заданий для специалистов по повышению качества продукции; организационно-технические мероприятия по повышению производительности труда рабочих; составление заданий для специалистов по снижению материалоемкости продукции.

После выдвижения ряда организационно-технических мероприятий по повышению эффективности производства и управления определяются нормативные финансовые затраты по их реализации и возможность предприятия их финансировать. Проектируется оптимальная структура управления и оптимизируются затраты на содержание аппарата управления. Составляется нормативная планировка офиса для оставшихся после реорганизации сотрудников, приводится пример типового рабочего места экономиста. Показывается изменение распределения объема решаемых экономических задач между меньшим числом специалистов в рамках создаваемого на предприятии АСУП. Нормируется время решения экономической задачи-представителя на персональном компьютере в рамках общей АСУП. Оптимизируется последовательность решения экономических задач на месяц с помощью сетевых графиков. Разрабатывается система оплаты труда экономистов по конечным результатам (росту акционерного капитала, приросту прибыли или добавленной стоимости). Разрабатывается комплекс мероприятий по повышению социально-психологической зрелости и компетентности сотрудников экономических служб. Выбирается эффективный стиль управления перестройкой аппарата управления в зависимости от социально-психологической зрелости сотрудников и задач по перестройке. В итоге рассчитывается эффективность функционирования проектируемого аппарата управления и сравнивается с базовой.

На проектном этапе изучения курса преподаватель подробно характеризует лишь типовой алгоритм повышения эффективности предприятия (который на 15–20% эффективнее базового), однако знакомит студентов и с более эффективными методами. Активные студенты могут самостоятельно использовать более сложные решения. В результате такого недоструктурированного (т.е. имеющего неоднозначное решение) подхода к проектированию аппарата управления студенты оптимизируют процесс управления персоналом по-разному: троечники неукоснительно следуют типовому алгоритму, предлагаемому преподавателем; хорошисты и отличники предлагают собственные варианты оптимизации, в результате чего конечная эффективность проекта поднимается на 25–50% и более. Этим как раз и отличается проектное обучение: от инициативы студента, от его умения применять знания на практике зависят конкретные конечные результаты проекта по совершенствованию базового аппарата управления предприятием.

На заключительной установочной лекции преподаватель показывает студентам, что их будущая карьера и образ жизни зависят не только от их социально-психологических способностей, но и профессиональной компетентности, активности, которые проявляются в процессе проектирования нормативного аппарата управления предприятием при изучении данного курса.

На последующих практических занятиях студенты проводят самооценку на основе психологического теста профессиональной пригодности, который помогает им выбрать профессиональную карьеру исходя из своих склонностей: бухгалтера, экономиста, маркетолога или менеджера. По результатам проектирования повышения эффективности аппарата управления по сравнению с базовым они могут оценить свою компетентность (удовлетворительная, хорошая, отличная).

На основе самооценки профессиональной пригодности и компетентности студенты прогнозируют свой карьерный рост на ближайшие десять лет с соответствующим изменением заработной платы, что позволяет оценить будущие материальные возможности и,

соответственно, образ жизни. На психологическую удовлетворенность влияет не только заработок, но и удовлетворенность от работы, семьи, окружения. Студенты заканчивают курсовой проект составлением «эмоциограммы» образа жизни в зависимости от карьерного роста, материальной и психологической составляющих. На этом практическом занятии студенты должны почувствовать, как от результатов их учебы (в частности, эффективности проекта) и дальнейшей профессиональной деятельности зависит психологическая окраска их будущей жизни. Это должно подтолкнуть студентов более серьезно относиться к процессу обучения в вузе.

Таким образом, в результате проектного подхода к освоению учебного курса «Управление персоналом» каждый студент предоставляет индивидуальный бизнес-план повышения эффективности управления предприятием в виде сравнительной цифровой модели базового и проектного аппаратов управления, состоящей из тысяч взаимосвязанных технико-экономических и социально-психологических показателей. Объем пояснительной записки по контрольной самостоятельной работе студента – до 100 страниц печатного текста.

Хотя проектный метод обучения значительно продвинет студентов в приобретении ими практических навыков по повышению эффективности функционирования белорусских предприятий, его нельзя считать вершиной бизнес-обучения. Наметился действительно идеальный метод бизнес-обучения – на компьютерных бизнес-тренажерах предприятий [5]. Проектное обучение по отдельным учебным курсам можно считать первым шагом к идеальному бизнес-обучению. Проектное обучение создает информационную базу для разработки единой для всех учебных курсов компьютерной имитационной модели предприятия и далее – разветвленной по многим специальным функциям управления деловой компьютерной бизнес-игре, в рамках которой студент будет получать практические навыки повышения эффективности предприятий по широкому кругу учебных дисциплин.

В начале XXI века от преподавателей вузов требуется инновационная перестройка процесса обучения в высшей школе. Проектный

подход преподавания экономических дисциплин как раз и является первым шагом на пути к вершине инновационных обучающих технологий – обучению с использованием компьютерных бизнес-тренажеров предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Тютюненко Н. Четвертый угол Manchester // Секрет фирмы. 2005. № 24. С. 50–63.
2. Кухаренок В.Г. Активные методы обучения как средство развития творческого потенциала студентов // Инновационные обучающие технологии. 2005. № 1.
3. Кобриков Б.С., Вишняков В.А. Моделирование управленческой и финансовой деятельности предприятия // Экономика и управление. 2005. № 3. С. 68–76.
4. Кобриков Б.С., Красиченко Л.В. Управление персоналом: Уч.-метод. пособие. Мн.: МИУ, 2006. 188 с.
5. Кобриков Б.С. Будущее – за обучением менеджменту на бизнес-тренажерах предприятий // Инновационные обучающие технологии. 2006. № 1. С. 48–55.

РЕЗЮМЕ

Предложен проектный подход к преподаванию курса «Управление персоналом». Он основан на проектировании эффективного аппарата управления предприятием, индивидуального для каждого студента. Проект оформляется в виде контролируемой самостоятельной работы студента или расширенной контрольной работы.

SUMMARY

A designed approach towards teaching a «Personnel management» course is suggested. The course is based on designing an effective apparatus of enterprise management specific for each student. The project is designed as a student's controlled independent work or as a test.