

УДК 658

Профессор Г.В. Попов, доцент Л.И. Назина, доцент Л.Б. Лихачева,
(Воронеж. гос. ун-т инж. технол.) кафедра управления качеством и машиностроительных технологий, тел. (473)255-15-49

советник генерального директора по персоналу С.В. Елизарьев
ОАО «Воронежсинтезкаучук», тел. (473)220-69-18

Разработка модульной системы обучения в организации

Рассмотрена задача разработки модульной системы профессионального обучения с целью повышения компетентности персонала на основе его предварительного диагностирования.

The task of the development of the module system of vocational training is examined in order to increase the personnel competence on the basis of its preliminary diagnosing.

Ключевые слова: управление персоналом, модульное обучение.

Разработка стратегического плана развития организации требует решения вопросов управления человеческими ресурсами. Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению организацией целей в области качества, обеспечивая готовность персонала к решению стоящих перед ним задач.

Управление профессиональным обучением призвано решить следующие задачи: определить навыки и знания, которым должны быть обучены работники; определить вклад средств, который принесет пользу для организации при развитии персонала; заинтересовать и мотивировать сам персонал в развитии и обучении [1, 2]. При разработке программ обучения актуально выявление «узких мест» в компетентности персонала, что позволит применить гибкую систему обучения [3, 4].

Для решения этих задач на ОАО «Воронежсинтезкаучук» в рамках проекта «Центр развития рабочих» было проведено предварительное анкетирование линейных руководителей цехов и составлена библиотека компетенций.

Был разработан инструмент оценки компетенций в виде двух карт, одна из которых описывает интеллектуальные качества работника, его навыки, межличностную коммуникацию, необходимую для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей корпоративной культуры. Другая карта – профессиональные компетенции, необходимые

для успешного выполнения работы в настоящее время, а также те, которые будут приоритетными для данного работника в следующий период. Эти компетенции выбраны руководителем из списка компетенций из положения об оценке персонала.

Система обучения предполагает предварительное диагностирование производственного персонала, а затем его оценку после проведения процедуры обучения с целью проверки эффективности этого процесса (рис. 1).

Среди методов, используемых центром по оценке персонала, можно выделить экспертный и метод тестирования. Первый основан на наблюдении, проведении интервью и оценке со стороны непосредственного руководителя при решении профессиональных задач. Второй позволяет выявить развитие профессиональных обязанностей, прописанных в должностных инструкциях.

Карты предполагают оценку сотрудника по определенному набору критериев или компетенциям, представленным в балльной шкале.

На одного сотрудника заполняется несколько карт, что позволяет получить достаточно полную оценку. Результаты обработки представляют собой картину сильных и слабых сторон оцениваемого и позволяют выявить потребность в его развитии.

Процедура оценивания компетентности рабочих первоначально была опробована в пилотном цехе.

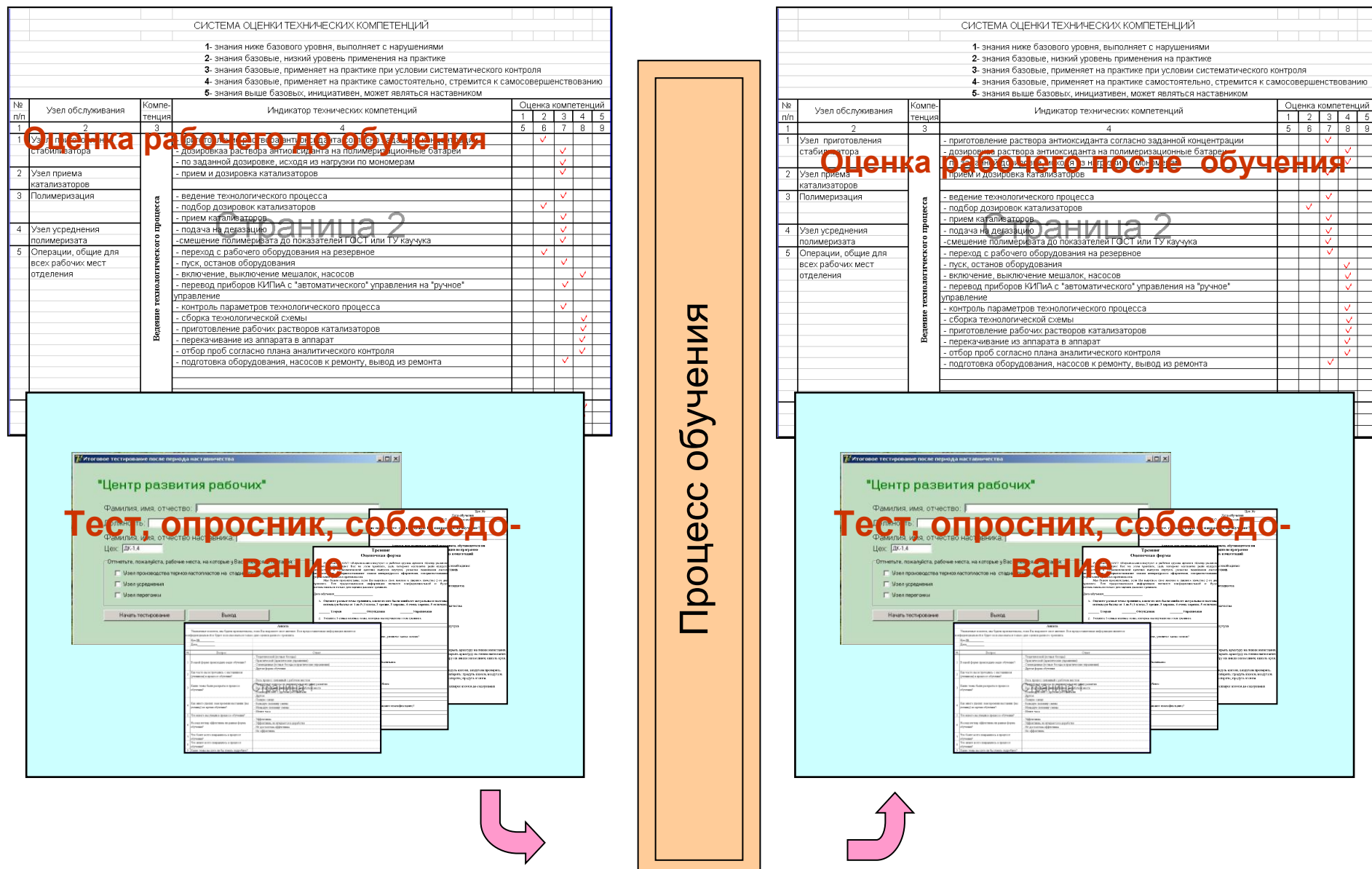


Рис. 1. Карта оценки компетентности

С этой целью предварительно были обучены линейные руководители производственных подразделений. После заполнения карт

оценки были определены суммы рангов каждой компетенции и получен обобщенный результат с учетом их коэффициентов весомости (рис. 2).

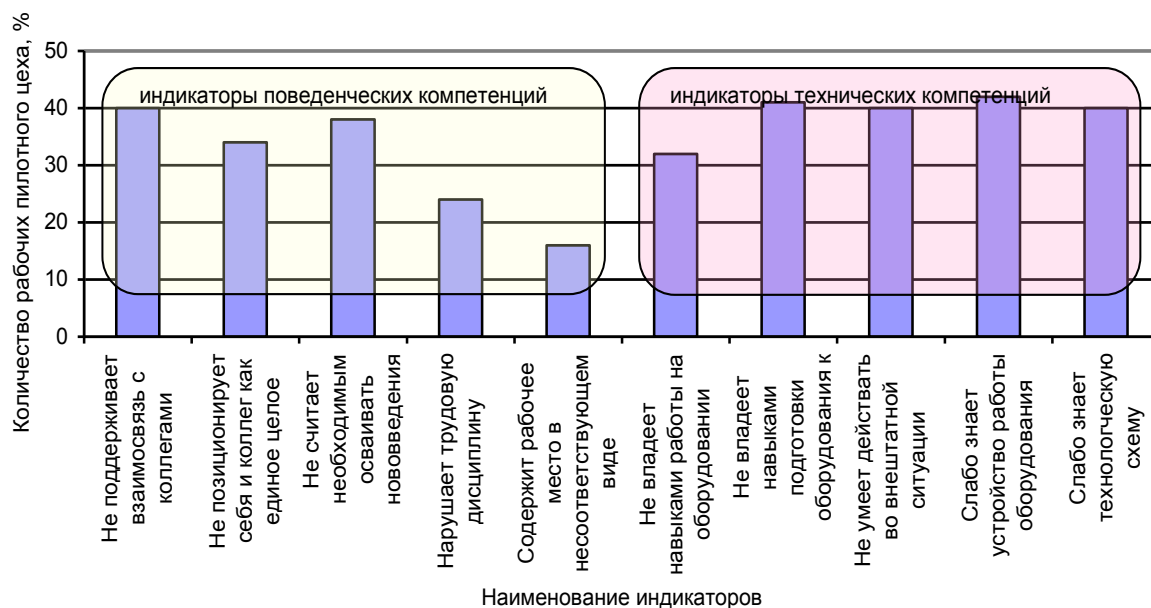


Рис. 2. Результат освоения компетенции

По результатам оценки были определены следующие группы сотрудников:

- 1) рабочие, уровень подготовленности которых позволяет им выступать в качестве наставников;
- 2) рабочие, имеющие достаточную компетентность для успешного выполнения производственных функций и не нуждающиеся в корректировке;
- 3) рабочие, имеющие недостаточный уровень освоения компетенций, но желающие развиваться в конкретном профессиональном направлении.

Для повышения объективности оценивания параллельно был использован инструмент оценки в форме тестов, причем тестовые задания соответствовали кругу профессиональных обязанностей, прописанных в должностных инструкциях.

Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов интеллектуального и профессионального развития работников.

Для развития персонала была использована системно-модульная технология организации содержания образовательного процесса, состоящего из определенного набора модулей

и его элементов. Данная система позволяет индивидуализировать обучение, повышать мотивацию, уровень самостоятельности в образовательном процессе, сокращать сроки обучения и мобильно создавать программы обучения под новые квалификации.

Модуль определяет цели обучения, задачи, уровни изучения материала, навыки и умения. Формирование модульных групп осуществлялось для развития компетенций, по которым оцениваемые набрали небольшое количество баллов. Средства обучения в модуле обеспечивают активное участие рабочих и усвоение информации в действии. Данная форма обучения позволяет создать программу обучения в виде рабочих тетрадей, состоящих из отдельных тематических блоков, направленных на достижение запланированных результатов. Учебный курс включает в себя четыре модуля (рис. 3):

- 1) тренинги по развитию поведенческих компетенций;
- 2) тренинги по развитию технических компетенций;
- 3) практическое обучение по рассмотрению этапов жизненного цикла продукции;
- 4) индивидуальное наставничество.

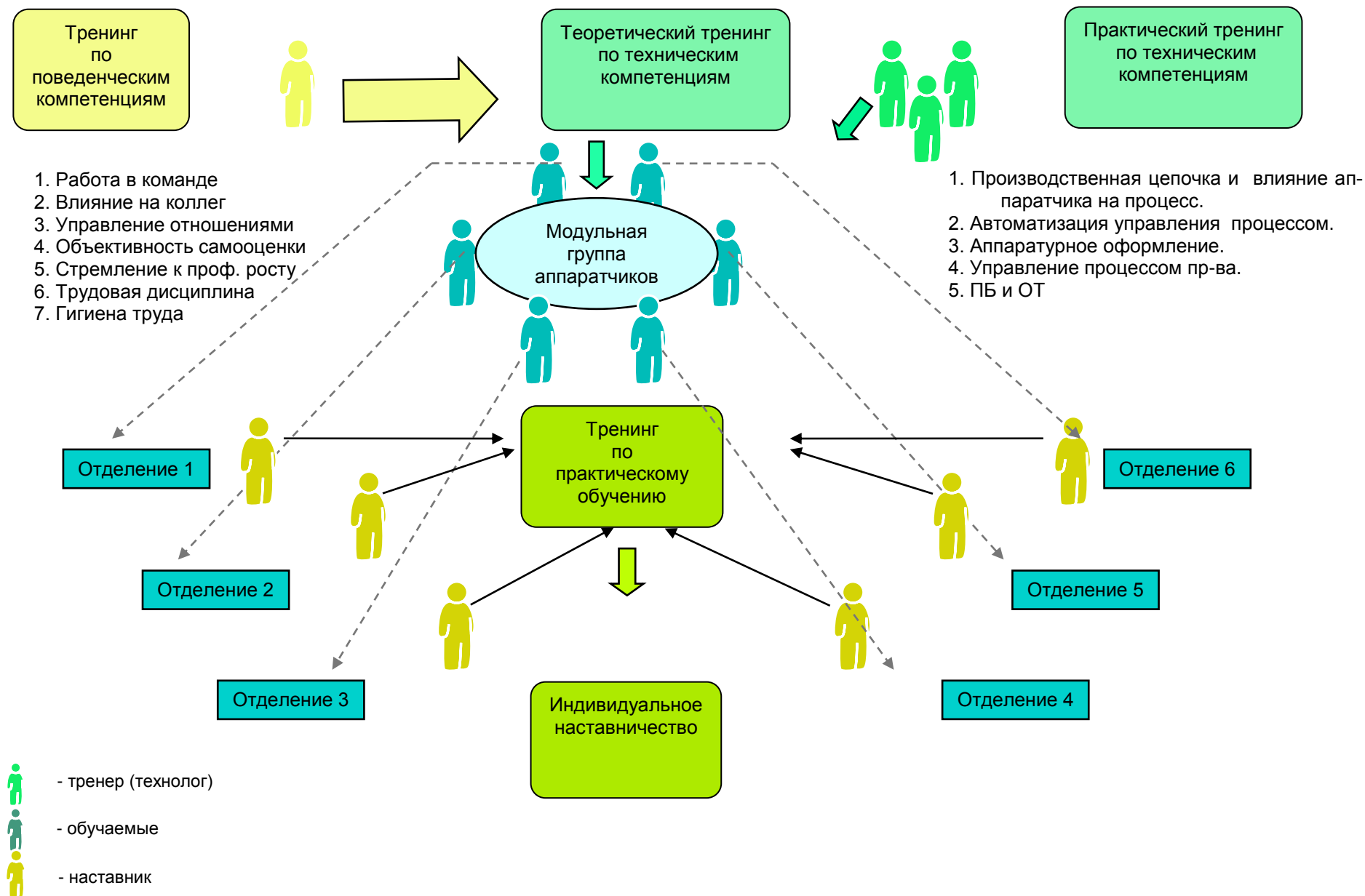


Рис. 3. Формирование, развитие и закрепление практических навыков

На этапе подготовки программы обучения были обсуждены типичные задачи и проблемы, которые необходимо проработать. Активность и заинтересованность участников обучения являются залогом его результативности. В связи с этим проводилась работа по мотивации сотрудников на участие в обучении, а именно появление возможности продвижения по служебной лестнице, материальное поощрение и т.д.

В современной организации профессиональное обучение представляет собой непрерывный процесс [5, 6]. Обучение осуществляется на рабочем месте и вне его. Обучение квалифицированных кадров на рабочем месте проводится опытными инженерно-техническими сотрудниками цеха. Для внепроизводственного обучения привлекаются специалисты консалтинговых фирм, специализирующихся на развитии личностных качеств работников, совершенствовании корпоративной культуры предприятия.

Оценка результативности и эффективности обучения персонала является главным моментом управления процессом обучения в современной организации [7, 8]. Экономическая эффективность обучения сотрудников оценивается на основе общей суммы, структуры затрат и анализа результатов реализации конкретных программ обучения. Результативность определяется степенью достижения запланированных целей процесса обучения в организации.

Применение предложенной методики по оценке и развитию персонала в организации должно быть отражено в виде стандарта организации, являющегося составной частью документации системы менеджмента качества.

Таким образом, предложенная система обучения позволяет использовать рациональные программы и методы обучения с целью повышения компетентности персонала по выявленным «узким местам»; обучать персонал без отрыва от производства; понимать цели обучения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Батаршева, А. В. Психология управления персоналом [Текст] / А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – М. Психотерапия, 2007. – 624 с.
2. Ратнер, Г. П. Круговая аттестация [Текст] / Г. П. Ратнер // Генеральный директор, 2008. – № 5. – С. 11-14.
3. Робертс, Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях [Текст] / Г. Робертс. – М. : Управление персоналом, 2006. – 78 с.
4. Самоукина, Н. В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] / Н. В. Самоукина. – СПб. : Питер, 2003. – 236 с.
5. Самыгин, С. И. Управление персоналом [Текст] / С. И. Самыгин. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 324 с.
6. Стаут, Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера [Текст] / Л. Стаут. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 222 с.
7. Федорова, Н. Н. Управление персоналом организации [Текст] / Н. Н. Федорова // Менеджмент в России и за рубежом, 2003. – № 8. – С. 22-25.
8. Чемяков, В. В. Грейдинг и управление персоналом [Текст] / В. В. Чемяков // Бизнес-ключ, 2007. – № 10. – С. 21-27.