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 технологии, тел. (473) 255-15-49
советник генерального директора по персоналу С.В. Елизарьев
ОАО «Воронежсинтезкаучук», тел. (473) 220-69-18

Определение требований к профессиональной компетентности рабочих как основа разработки профессиональных стандартов

Рассмотрена задача определения требований к персоналу на основе компетентностного подхода в соответствии с потребностями промышленности и современным уровнем развития производства.

The task of the determination of the requirements to the personnel is examined on the basis of the competence approach according to the industrial demands and the modern level of production development.

Ключевые слова: управление персоналом, профессиональные стандарты.

Важным элементом в системе менеджмента качества организации является менеджмент ресурсов, в первую очередь, менеджмент человеческих ресурсов, способствующий повышению эффективности и результативности системы качества в целом, удовлетворенности потребителей в качестве выпускаемой продукции. Для обеспечения выпуска продукции высокого качества организация должна определить требования к компетентности персонала, разработать комплекс мероприятий по его оценке, подготовке и развитию, по оценке результативности предпринятых мер.

Особое значение менеджмент персонала приобретает на предприятиях химической отрасли, на которых от компетентности персонала зависит не только качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции, но и экологическая ситуация в самой организации. ОАО «Воронежсинтезкаучук» (дочернее предприятие СИБУРа) является высокотехнологичным предприятием химической отрасли, одним из крупнейших производителей высококачественных каучуков, латексов и термоэластопластов в России. Продукция предприятия реализуется как на внутреннем рынке, так и за рубежом.

Современная экономическая ситуация, связанная с уменьшением численности трудоспособного населения, разрушением системы профессионального образования, ростом технического и технологического уровня производства, внедрением в производство высокоавтоматизированных комплексов требует принципиально новых подходов к проблемам управления персоналом. Во-первых, необходимо определить требования к технической и технологической грамотности работников, соответствующие потребностям промышленности и современному уровню развития производства. Во-вторых, необходимо разработать инструменты диагностики уровня развития персонала, позволяющие дать объективную и достоверную оценку. В-третьих, определить комплекс мероприятий по повышению уровня подготовленности персонала.

В ОАО «Воронежсинтезкаучук» с целью решения перечисленных задач функционирует проект «Центр развития рабочих». Первоочередное внимание к проблемам компетентности производственного персонала обусловлено потребностью в формировании новой генерации рабочих, способных решать сложные производственные задачи. Это обусловлено еще и тем, что традиционная система профессионального обучения не приводит к качественному улучшению ситуации.

Были определены цели проекта, создана команда для сбора и анализа информации, выработки корректирующих и предупреждающих действий.

© Попов Г.В., Назина Л.И., Лихачева Л.Б., Елизарьев С.В., 2012

В основу требований к профессиональному уровню персонала положен компетентностный подход, в соответствии с которым требования к квалификациям предъявляются в виде компетенций, при этом под квалификацией понимается официальный результат процесса оценки результатов обучения (знаний, умений, опыта), подтверждающий соответствие определенному стандарту (профессиональному стандарту) и готовность работника к качественному выполнению трудовой деятельности.

Профессиональные стандарты являются более современной формой описания профессиональной деятельности, соответствуют новой парадигме управления качеством подготовки специалистов, сформированной в профессиональном сообществе за последние несколько лет. Профессиональный стандарт представляет собой многофункциональный нормативный документ, в котором устанавливаются:

– требования к содержанию и качеству труда в конкретной области профессиональной деятельности;

– к условиям осуществления трудовой деятельности;

– уровень квалификации работника;

– требования к профессиональному образованию и обучению, необходимому для соответствия данной квалификации;

– к практическому опыту работы.

На настоящий момент утвержден ряд профессиональных стандартов в различных отраслях профессиональной деятельности (информационные технологии, авиастроение, индустрия питания и др.). Актуальна разработка данных нормативных документов и в химической отрасли.

При определении требований к профессиональной компетентности персонала необходимо оперировать не только предметно-специализированными (профессиональными) компетенциями, определяющими способность рабочих управлять современным высокотехнологичным оборудованием, использовать системы автоматизации, уметь грамотно действовать во внештатных ситуациях, но и личностными (поведенческими), способствующими осознанию своей роли в технологической цепочке, влиянию на качество конечного продукта.

В соответствии с вышеизложенным в ходе работы над проектом определены два кластера компетенций: профессиональные и поведенческие, имеющие в своей структуре индикаторы, представляющие собой модель действия рабочего, обладающего конкретной компетенцией (рис. 1).

Выбор индикаторов профессиональных компетенций проведен на основе анализа функций, которые должны выполняться в конкретной области профессиональной деятельности, и обусловлен функциональными обязанностями рабочих различных подразделений, прописанными в должностных инструкциях. Для унификации карт оценки выделены три группы компетенций: умение выполнять технологический процесс в соответствии с регламентом; способность создавать условия безаварийной работы оборудования; выполнять нормы и правила охраны труда и техники безопасности. Индикаторы, характеризующие данные группы компетенций, разделяются по узлам обслуживания.

Поведенческие компетенции определяются корпоративной культурой организации, включают в себя поведенческие индикаторы, характеризующие возможность охватывать широкий диапазон видов деятельности, например, умение работать в команде, стремиться выстраивать отношения с коллегами в цехе, способность предлагать нестандартные решения и т.п. (рис. 2.)

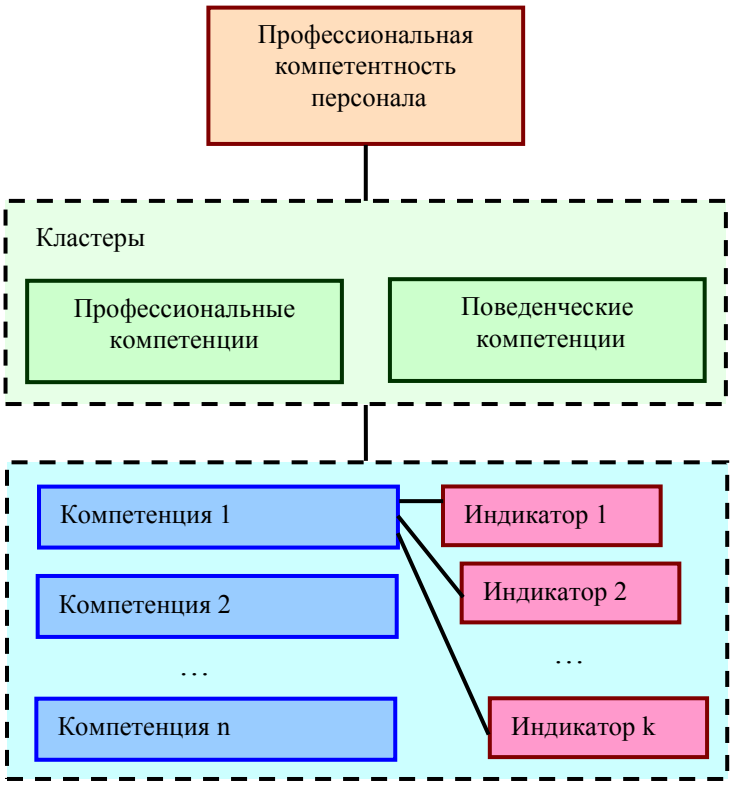


Рис. 1. Модель профессиональной компетентности персонала

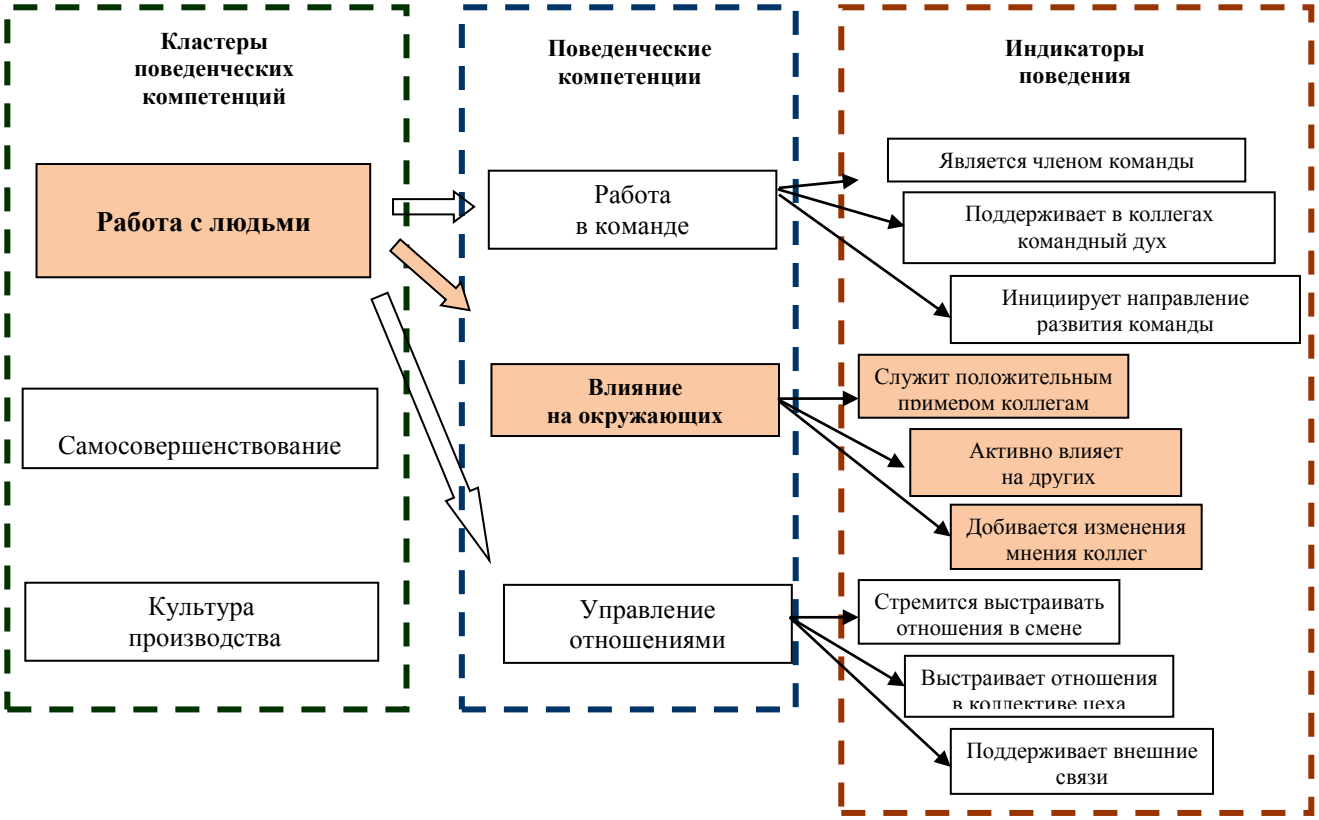
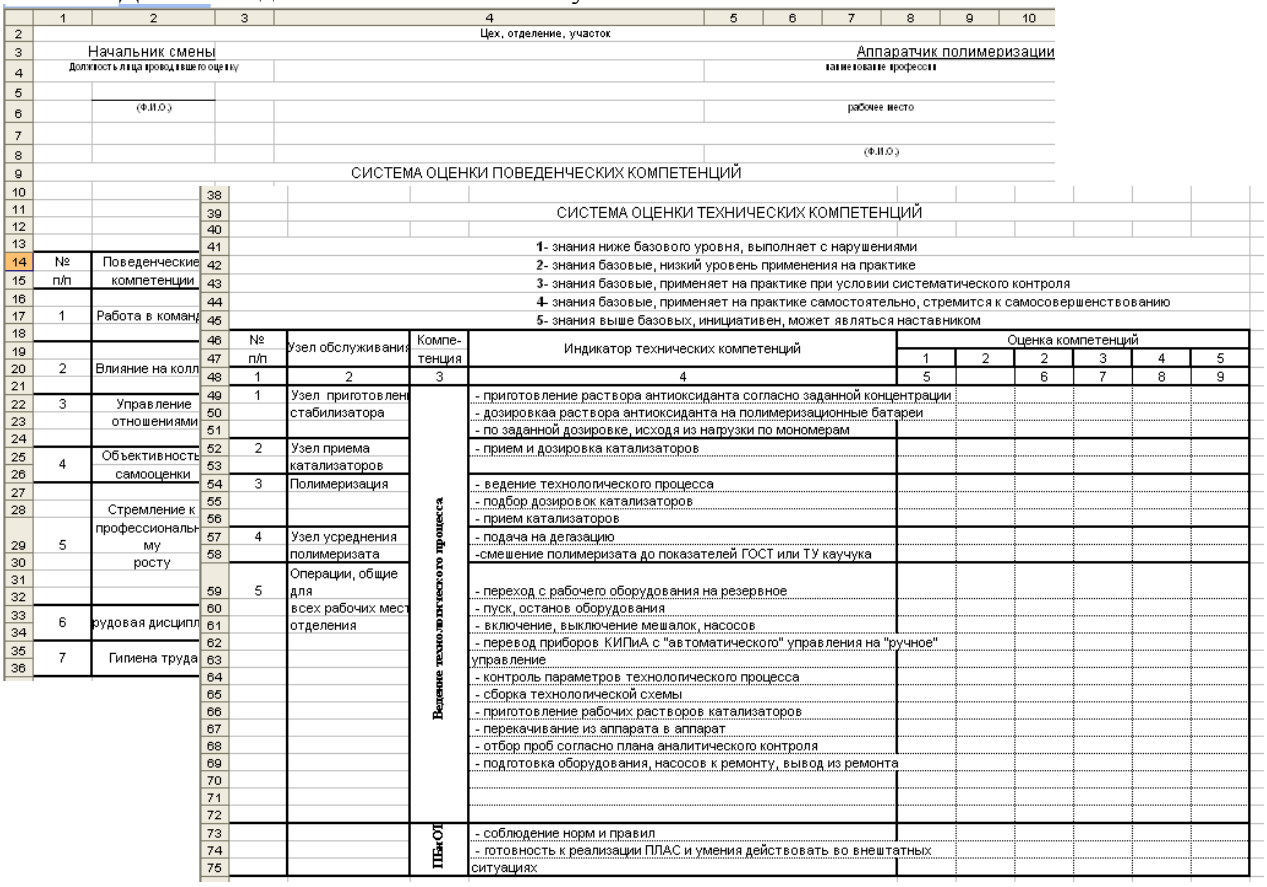


Рис. 2. Индикаторы, характеризующие формирование поведенческих компетенций

Общая модель компетенций представляет собой интегральную модель, актуальную для всех сотрудников организации и предусматривающую различные варианты ее применения. Данная модель положена в основу разработки карт оценки компетентности персонала (рис. 3).

Этапы проведения оценки персонала представлены на рис. 4.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2				Цех, отделение, участок						
3		Начальник смены						Аппаратчик полимеризации		
4		Должность лица проводившего оценку					наименование профессии			
5										
6		(Ф.И.О.)					рабочее место			
7										
8							(Ф.И.О.)			
9				СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ						
10										
11										
12										
13										
14	№	Поведенческие								
15	п/п	компетенции								
16										
17	1	Работа в команд								
18										
19										
20	2	Влияние на колл								
21										
22	3	Управление								
23		отношениями								
24										
25	4	Объективность								
26		самооценки								
27										
28		Стремление к								
29	5	профессиональ-ному								
30		росту								
31										
32										
33	6	рудовая дисципл								
34										
35	7	Гигиена труда								
36										

38										
39				СИСТЕМА ОЦЕНКИ ТЕХНИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ						
40										
41				1- знания ниже базового уровня, выполняет с нарушениями						
42				2- знания базовые, низкий уровень применения на практике						
43				3- знания базовые, применяет на практике при условии систематического контроля						
44				4- знания базовые, применяет на практике самостоятельно, стремится к самосовершенствованию						
45				5- знания выше базовых, инициативен, может являться наставником						
46	№	Узел обслуживания	Компе-	Индикатор технических компетенций	Оценка компетенций					
47	п/п		тенция		1	2	2	3	4	5
48	1	2	3	4	5		6	7	8	9
49	1	Узел приготовлен	Ведение технологического процесса	- приготовление раствора антиоксиданта согласно заданной концентрации						
50		стабилизатора		- дозировкаа раствора антиоксиданта на полимеризационные батареи						
51				- по заданной дозировке, исходя из нагрузки по мономерам						
52	2	Узел приема		- прием и дозировка катализаторов						
53		катализаторов								
54	3	Полимеризация		- ведение технологического процесса						
55				- подбор дозировок катализаторов						
56				- прием катализаторов						
57	4	Узел усреднения		- подача на дегазацию						
58		полимеризата		-смешение полимеризата до показателей ГОСТ или ТУ каучука						
59	5	Операции, общие для		- переход с рабочего оборудования на резервное						
60		всех рабочих мест		- пуск, останов оборудования						
61		отделения		- включение, выключение мешалок, насосов						
62				- перевод приборов КИПиА с "автоматического" управления на "ручное"						
63				управление						
64				- контроль параметров технологического процесса						
65				- сборка технологической схемы						
66				- приготовление рабочих растворов катализаторов						
67				- перекачивание из аппарата в аппарат						
68				- отбор проб согласно плана аналитического контроля						
69				- подготовка оборудования, насосов к ремонту, вывод из ремонта						
70										
71										
72										
73			ПБиОТ	- соблюдение норм и правил						
74				- готовность к реализации ПЛАС и умения действовать во внештатных						
75				ситуациях						

Рис. 3. Карты оценки персонала

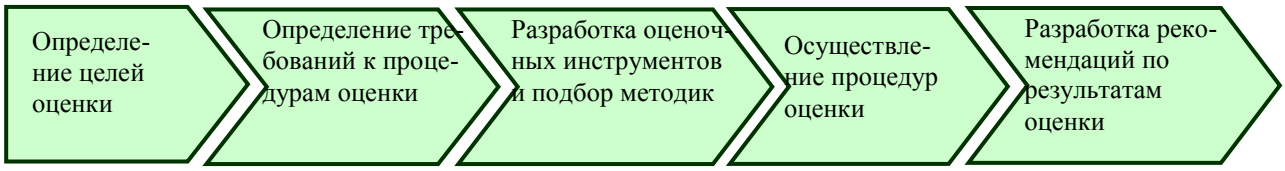


Рис. 4. Последовательность проведения оценки персонала

В качестве инструментариев для оценки компетентности персонала использовались квалиметрические и статистические методы.

Методом ранжирования с привлечением ведущих специалистов каждого подразделения были выявлены ключевые компетенции для конкретного вида работ и занесены в карты оценки компетенций.

Организационная процедура подготовки оценки компетенций предполагает выполнение следующих мероприятий:

- разработка методики деловой оценки и привязка ее к конкретным условиям организации;

- формирование оценочной комиссии (определение оценивающего лица) с привлечением непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня управления, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;- определение времени и места проведения деловой

оценки;- установление процедуры подведения итогов оценивания;

- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);

- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор способов, с помощью которых оцениваются те или иные показатели.

Наиболее широко на практике при оценке конкретных значений показателей используется метод шкалирования, в котором значение характеристики устанавливается на шкале для каждого сотрудника. Разновидностью шкалирования является метод оценочных шкал с описанием количественной оценки. При этом числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению. Оценка поведенческих и технических компетенций рабочих производилась экспертным методом. В состав экспертной группы входили линейные руководители.

Апробация предложенной методики оценки была осуществлена на примере пилотного цеха, занимающего ведущую роль в технологической цепочке предприятия. В результате была выявлена текущая ситуация, построен рейтинг работников, определены «узкие места» в их компетентности. Далее требуется определить дальнейшие шаги по повышению уровня компетентности с целью повышения результативности деятельности организации в целом.

Таким образом, для решения задачи обеспечения высококвалифицированными кадрами предприятий химической промышленности особое значение приобретает закрепление в профессиональных стандартах требований к персоналу на основе компетентностного подхода. Это позволит повысить эффективность управления персоналом не только в области подбора, но и в области оценки и обучения кадров. Моделирование развития компетенций является необходимым условием для успешного внедрения системы стратегического управления предприятием.