

Совершенствование профессионально-технического уровня работников.

Автор: Усова Елена Сергеевна, Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого;

Руководитель: Трейтьякова Е.В., Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого.

Организации имеют постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение требуется в трех основных случаях:

когда человек поступает в организацию;

когда служащего назначают на новую должность или поручают новую работу;

когда проверка установит, что у сотрудника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение — это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспособлять к требованиям профессии и организации.

Требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Сотрудники должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды. Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в помещениях своей организации.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя.

Подготовка осуществляется в системе, позволяющей специалисту, прежде всего, приобрести знания, необходимые для предстоящего выполнения требуемого задания.

Процесс внутриорганизационного обучения является непосредственной задачей линейного руководства и неотъемлемой частью стратегии развития потенциала кадров, что требует создания эффективной системы подготовки и переподготовки персонала.

Определение потребности в обучении зависит от результатов освоения новой работы, перевода на другую работу, продвижения по службе, внесения изменений в законодательство, при реорганизации, аттестации и т.п.

Заключительным этапом является оценка результатов обучения, на котором подводятся его итоги, выявляется степень достижения цели, экономическая эффективность обучения, сроки окупаемости затрат.

Среди значительного многообразия методов обучения целесообразно выделить следующие: самосовершенствование, наставничество, обучение на рабочих местах, введение в должностные обязанности, ротация работ, плановые курсы совершенствования, активное обучение, консультирование. Руководство организации должно решить, какой из методов обучения наиболее приемлем для той или иной категории работников или даже отдельного работника.

Компании используют метод обучения на рабочих местах по следующим причинам: есть возможность учесть корпоративную специфику; экономятся значительные средства; сохраняются корпоративные тайны.

При этом метод имеет следующие ограничения:

отсутствие источников развития систем обучения внутри компании;

невозможность генерировать и продвигать новые продукты без интеллектуальных вливаний извне;

рутинизация работы сотрудников по обучению персонала вследствие тиражирования одних и тех же учебных моделей;

ограниченность аудитории, которая может обучаться посредством внутренних ресурсов.

При достаточном запасе теоретических знаний вариант обучения на рабочем месте более предпочтителен, чем вне рабочего места, поскольку позволяет входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой.

В настоящее время в компаниях в основном используют два метода обучения персонала на рабочем месте — наставничество и сторителлинг.

Под наставничеством понимают индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными молодыми рабочими или их группами¹.

Сторителлинг (от английского Story Telling, дословно — «рассказывание историй») заключается в том, чтобы с помощью мифов и историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в корпорации². Данный метод начинает работать уже в процессе подбора персонала на вакантные должности. В зависимости от того, насколько подходит тот или иной кандидат, интервьюер рассказывает о компании, таким образом, подготавливая к ее традициям, философии, корпоративной культуре. При его применении не следует переусердствовать с позитивом, чтобы не было сильного расхождения с той информацией, которую сотрудник получит от коллектива в будущем.

Наставничество отличается от других методов обучения тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой нового сотрудника более опытным и высококвалифицированным. Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и (или) периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте, с помощью чего решаются следующие задачи:

повышение качества подготовки и квалификации персонала;

развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;

предоставление новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;

экономия времени руководителей подразделений на обучение новых работников;

предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;

снижение текучести кадров;

Преимуществами данного метода обучения являются выполнение должностных обязанностей наставником и обучаемым, выполнение плана работы (личного, подразделения, компании), получение рабочих навыков в короткое время.

По сравнению с другими видами обучения наставничество привлекает:

- 1) скоростью адаптации в новом коллективе;
- 2) отработкой полученных знаний на практике;
- 3) постоянным консультированием по трудным вопросам;
- 4) своевременностью ответов на возникающие вопросы;
- 5) мотивацией (значимость, саморазвитие) наставника.

Если совместить сторителлинг и наставничество, то систему обучения персонала можно разделить на следующие этапы:

1. Знакомство, беседа для установления неформального контакта (общие интересы, хобби).
2. Представление и знакомство с персоналом подразделения.
3. Поддержка сотрудника и продолжение неформального контакта (общие интересы, хобби), установление доверительных отношений, разъяснение функций и взаимодействия между сотрудниками, ознакомление с локальными нормативными актами, постановка целей и задач на испытательный срок.
4. Передача собственного опыта.
5. Проверка знаний.
6. Сдача входящего зачета (по плану вхождения в должность).
7. Совершенствование деятельности сотрудника.
8. Оценка индивидуальной деятельности сотрудника перед окончанием испытательного срока.
9. Закрытие испытательного срока.

Таким образом, система наставничества имеет много положительных моментов. В результате применения данного метода обучения сотрудник глубоко осознает свою ответственность, он полностью причастен к делам компании, развивается сам и тем самым развивает компанию.