

УДК 33

Обучение на рабочем месте на промышленном предприятии: методика оценки

Чижова Ольга Борисовна

Соискатель,
кафедра управления и планирования социально-экономических процессов,
Санкт-Петербургский государственный университет,
199034, Российская Федерация, Санкт-Петербург, Университетская набережная, 7/9;
e-mail: olgatchizhova19@gmail.com

Аннотация

Актуальность представленного исследования обусловлена тем, что обучение персонала является важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия. Достижение долгосрочных целей предприятия, повышение его конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют высокого уровня профессиональной подготовки персонала. Обучение на рабочем месте играет важную роль в развитии рабочего персонала: благодаря практикоориентированности данного вида обучения работники приобретают новые практические знания и навыки с учетом специфики предприятия, необходимые для осуществления трудовой деятельности. В статье сделан акцент на необходимости и важности оценки эффективности проведенного обучения на рабочем месте, поскольку точное выполнение технологических операций без искажений по заданным стандартам является основным источником конкурентных преимуществ для промышленных предприятий. Оценка эффективности обучения позволяет оценить реальную пользу от капиталовложений предприятия в повышение квалификации своих сотрудников. В статье представлены методы оценки эффективности обучения на рабочем месте на промышленном предприятии (на основе четырехуровневой модели Д. Киркпатрика). Реализация данных методов на всех уровнях модели Д. Киркпатрика позволит провести достаточно качественную оценку эффективности обучения рабочего персонала предприятия.

Для цитирования в научных исследованиях

Чижова О.Б. Обучение на рабочем месте на промышленном предприятии: методика оценки // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 4А. С. 188-195.

Ключевые слова

Методика оценки эффективности, обучение на рабочем месте, процедура наставничества, эффективность обучения персонала, модель оценки обучения Д. Киркпатрика.

Введение

Обучение и развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия. Это особенно актуально в современных условиях, когда профессиональные знания, навыки и умения значительно быстрее устаревают вследствие научно-технического прогресса. Достижение долгосрочных и краткосрочных целей предприятия, повышение его конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют высокого уровня профессиональной подготовки персонала, поэтому организация профессионального обучения персонала является одной из основных функций управления персоналом предприятий авиационной отрасли.

Основная часть

Стратегия эффективного менеджмента предполагает, что целью обучения является не сам процесс обучения, а результат, к которому он должен привести. Такими результатами могут быть удовлетворенность сотрудника от пройденной программы обучения, улучшения в его работе, совершенствование качества производимой продукции и др. Поэтому вопросы систематизации процесса обучения персонала, определения требований к его качеству, а также последующая оценка эффективности обучения являются необходимыми для достижения высокого качества всей продукции, производимой предприятием.

Обучение – это «целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта, использования знаний в повседневной жизни и созданию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни»¹. Под профессиональным обучением персонала понимается «любая деятельность, которая проводится для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, нужных для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала персонала, необходимого для выполнения работы в будущем» [Поздеев, 2012]. Обучение способствует развитию у сотрудников потребностей высокого уровня и внутренней заинтересованности в развитии и совершенствовании деятельности своей организации.

По месту проведения обучения различают обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Обучение вне рабочего обычно связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом работник взаимодействует с внешней средой, с другими обучающимися и получает новые знания и идеи, полезные для его работы и развития организации в целом. Несмотря на высокую стоимость, данные методы обучения могут быть очень эффективными в плане приобретения сотрудниками совершенно новых, уникальных знаний, инновационных идей, новых подходов к работе и развития у них профессионально-важных компетенций.

Обучение на рабочем месте можно охарактеризовать непосредственным взаимодействием с обычными видами профессиональной деятельности в привычной рабочей обстановке. Определяющий признак – обучение организовано и реализуется специально для данного

¹ Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. № 53 Часть 1. – Ст. 2. С. 3.

промышленного предприятия и лишь для его персонала. Для данного обучения также характерна практическая направленность, выработка навыков, которые необходимы для исполнения текущих производственных задач. Поэтому данный вид обучения оптимален для обучения рабочего персонала на промышленных предприятиях.

Однако обучение на рабочем месте также имеет некоторые ограничения для развития потенциала работника и становления принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков, так как в отличие от обучения вне рабочего места не дает возможности сотруднику абстрагироваться от текущей ситуации на рабочем месте и выйти за пределы привычного поведения.

К традиционным методам обучения на рабочем месте относятся производственный инструктаж, ротация, использование работников в качестве ассистентов/стажеров, подготовка в проектных группах и др. [Управление персоналом..., 2005].

Наставничество предполагает целенаправленную передачу опыта наставником обучающемуся: наставник обучает сотрудника трудовым функциям, обеспечивает непрерывную обратную связь и периодически проверяет качество исполнения работы обучаемого. Существуют множество модификаций наставничества: менторинг, баддинг, коучинг, скаффолдинг и т.д. [Панфилова, 2016]. Отличительной чертой наставничества является отсутствие равноправия участников: наставником выступает более опытный сотрудник, который занимает главенствующую позицию над своим подопечным. В отличие от менторинга, взаимодействие наставника и обучаемого происходит в рамках одного подразделения предприятия.

Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности деятельности персонала. Чтобы определить реальную пользу от капиталовложений предприятия в повышение квалификации своих сотрудников, необходимо проводить оценку эффективности обучения. Оценка эффективности обучения предполагает анализ изменений в процессе и результатах работы сотрудников через определенный период времени.

Одним из методов оценки эффективности обучения является четырехуровневая модель Д. Киркпатрика, получившая широкое распространение. Модель Д. Киркпатрика включает в себя следующие уровни.

Первый уровень «Реакция участников» направлен на выявление того, довольны ли сами участники проведенным обучением. Для оценки этого уровня чаще всего используют метод анкетирования, которое, как правило, проводят все компании.

Второй уровень «Обученность» предполагает оценку того, в какой мере усвоили участники новую информацию, повлияло ли это на получение необходимых для их работы знаний и навыков. Для оценки этого уровня используют специально разработанные тесты и задания на знание изученного материала, которые позволяют количественно измерить прогресс в компетенциях или мотивации участников.

На третьем уровне «Применение» необходимо определить, изменилось ли в результате обучения поведение его участников, применяют ли они что-либо из полученных навыков и знаний на своем рабочем месте. Оценка данного уровня обычно проводится посредством инструментов, разработанных по принципу «360 градусов», и системы ключевых показателей (KPI). Другим методом оценки является обзор (отслеживание) работы сотрудников на рабочем месте [Киркпатрик, Киркпатрик, 2008].

Четвертый уровень «Результаты» направлен на выявление изменений в бизнес-показателях компании в результате обучения. Данный уровень является наиболее сложным для измерения, поскольку на показатели бизнеса влияют также и другие факторы, кроме обучения, а изолировать их влияние практически невозможно. На данном этапе важно правильно определить бизнес- и HR-показатели, которые необходимо измерить после проведения программы обучения.

Процесс обучения на рабочем месте и оценку его эффективности можно рассмотреть на примере промышленного предприятия ОАО «ОДК-Климов».

Открытое акционерное общество «ОДК-Климов» является ведущим разработчиком российских разработчиков газотурбинных двигателей для военной и гражданской авиации. ОАО «ОДК-Климов» входит в состав «Объединённой двигателестроительной корпорации» и Государственной корпорации «Ростех».

На сегодняшний день деятельность ОАО «ОДК-Климов» охватывает весь жизненный цикл изделий собственной разработки: от опытно-конструкторских работ и производства до послепродажного обслуживания. Основным видом деятельности предприятия: разработка, производство и ремонт газотурбинных двигателей для вертолетов и самолетов.

Производство на предприятии автоматизировано лишь отчасти: автоматизированные линии в цеху гальванических покрытий, станки с ЧПУ в производственном корпусе. В основном используется ручное производство, поскольку предприятие не стремится к массовому производству и занимается другими видами деятельности, связанными с жизненным циклом авиадвигателя. Основная цель производства на предприятии – это точность и качество деталей и двигателей.

На 2016 год численность персонала предприятия составила около 2000 человек [Информация о компании..., www]. Предприятие является наукоемким, средний разряд рабочих на предприятии – 5.5, на предприятии работают 36 кандидатов технических наук. ОАО «ОДК-Климов» как наукоемкое предприятие стремится развивать научно-технический потенциал своих сотрудников. В коллективном договоре предприятия указано, что ОАО «ОДК-Климов» обязывается проводить регулярное обучение персонала и выделять для этого 1,5% от ФОТ.

Для централизации процессов обучения и развития персонала в 2009 году на базе предприятия был создан Учебный центр. Целью деятельности Учебного центра является организация процессов обучения, развития, оценки и аттестации персонала для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятия на основе формирования и поддержания необходимого уровня квалификации персонала, развития его профессиональных компетенций, обеспечения накопления и передачи знаний внутри предприятия [Положение об Учебном центре..., 2016].

Учебный центр проводит как внешнее, так и внутреннее обучение персонала. К внешнему обучению на предприятии относятся целевая подготовка научных кадров в аспирантуре вузов, краткосрочное обучение в учебных заведениях и организациях в форме семинаров и тренингов, форумов, разноуровневая целевая подготовка работников по программам освоения иностранных языков во внешних учебных заведениях/языковых центрах, специальная подготовка и участие работников в корпоративных чемпионатах профессий по стандартам Worldskills, форуме «Инженеры будущего», посещение учебных научно-технических мероприятий КУ АО «ОДК» и других научно-технических мероприятий (конференции, форумы, симпозиумы и др.) [ПО 739.0026-2016 СМК..., 2016, 17-18].

Целевое внутреннее обучение работников, проводимое преподавателями внутреннего обучения, наставниками из числа квалифицированных опытных специалистов предприятия включает в себя следующие направления подготовки:

– подготовка, переподготовка, получение второй/смежной профессии, повышение квалификации рабочего персонала на рабочем месте без отрыва или с частичным отрывом от производства по программам, утвержденным предприятием;

– курсы целевого назначения (КЦН) – освоение нового программного оборудования, новых технологий, нового станочного оборудования, знакомство с новой технологией (производства, управления), освоение новых, более прогрессивных форм и правил работы [там же, 18-19].

Таким образом, внешнее обучение на предприятии проводится для специалистов и руководителей, а внутреннее обучение проводится для рабочего персонала. Обучение рабочего персонала включает в себя групповое обучение общим теоретическим дисциплинам с преподавателями, проводимое Учебным центром раз в квартал, и обучение на рабочем месте методом наставничества. Метод наставничества является ключевым для профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации рабочего персонала и освоения второй профессии в ОАО «ОДК-Климов». За 2017 год в ОАО «ОДК-Климов» было зафиксировано 53 случая наставничества. Для профессиональной подготовки наставник закрепляется за новым сотрудником с первого дня его, поскольку новый сотрудник без квалификации по правилам безопасности не может быть допущен к самостоятельной работе на предприятии.

Работники, привлекаемые к процессам подготовки рабочих кадров в качестве наставников, должны иметь образование не ниже среднего профессионального, 4 разряд по своей профессии, общий опыт работы не менее 3-х лет и опыт работы по 4-му разряду не менее 1-го года. Дополнительная подготовка и обучение наставников на предприятии не предусматривается.

Работа наставника материально поощряется на основании дневника производственного обучения как учетной доказательной документации по проведенной работе. Доплата наставнику за производственное обучение рабочих при подготовке, переподготовке и освоении вторых профессий составляет 1500 рублей за полный месяц наставничества за каждого обученного, но не более двух учеников одновременно на одного наставника и не более тех сроков обучения, которые указаны в учебной программе [СТО 7543610.30.205-2014 СМК..., 2014, 33].

По окончании обучения работник выполняет квалификационную работу (квалификационную пробу) под наблюдением мастера или наставника. Цель квалификационной пробы – проверить выполнение рабочим трудовых операций и качество его работы. Далее квалификационная комиссия просматривает документы, касающиеся обучения рабочего (заявление о направлении работника на квалификационную комиссию организации, акт выполнения квалификационной пробы, зачетный лист) и принимает решение о присвоении/ не присвоении работнику квалификационного разряда.

Однако на предприятии не существует официальной процедуры оценки качества наставничества и обучения рабочего персонала в целом. Качество обучения, проведенного наставником, косвенно оценивается на основании решения квалификационной комиссии. По своему усмотрению специалисты Учебного центра могут провести беседу с работником, завершившим обучением на рабочем месте, касательно процесса обучения, организованного его наставником.

Наставничество должно обеспечивать передачу обучаемому навыков выполнения технологических операций по стандартам производства без авторского подхода самого наставника, поскольку «...воспроизводимость технологических операций без искажений, по заданному стандарту, является основой для большинства производств, от крупных до самых маленьких» [Устинов, 2013]. Использование оценочных методик может гарантировать, что обучение соответствует стандартам предприятия, поэтому была разработана следующая

методика оценки эффективности обучения на рабочем месте на основе модели Д. Киркпатрика.

Для оценки эффективности обучения по первому уровню модели Киркпатрика «Реакция участников» необходимо проводить анкетирование о качестве наставничества. Для снижения субъективности оценки необходимо опросить не только работника, прошедшего обучение с наставником, но и непосредственного руководителя работника и самого наставника.

Анкетам обратной связи работника, руководителя и наставника присваивается разный весовой коэффициент: анкета руководителя – 0,35, анкета работника – 0,45, наставника – 0,2. Сначала отдельно высчитывается средний балл по анкетам работника, наставника и руководителя. Затем эти средние баллы умножаются на соответствующие весовые коэффициенты. Итоговая оценка – это среднее арифметическое суммы произведений средних баллов и весовых коэффициентов.

По результатам анкетирования рекомендуется осуществлять бонусную доплату наставникам:

- от 4,5 баллов – 1500 руб./мес.
- от 3,5 баллов – 1000 руб./мес.
- от 2,5 баллов – 500 руб./мес.
- менее 2,5 баллов – бонус не предусмотрен в связи с низкой эффективностью обучения.

Для оценки эффективности обучения по второму уровню модели Д. Киркпатрика рекомендуется ввести электронное итоговое тестирование для оценки уровня теоретических знаний работников. Электронное тестирование включает в себя только тестовые вопросы, без открытых вопросов и может быть размещено в конце электронного курса. Таким образом, электронное тестирование в отличие от зачетов по теоретическим дисциплинам, проводимым преподавателями раз в квартал, ускорит процесс получения обратной связи для сотрудников. И рабочий, который прошел тестирование, и его наставник, и специалисты Учебного центра смогут сразу получить результаты работника и сделать вывод, может ли он быть допущен к квалификационной комиссии или нет.

Кроме того, электронное тестирование освободит квалификационную комиссию от обязанности задавать аттестуемому общие теоретические вопросы на заседании и позволит сосредоточиться на оценке его практических знаний.

Для оценки поведения обученных сотрудников, степени применения ими полученных знаний и навыков на своем рабочем месте необходимо ввести демонстрационный экзамен вместо квалификационной работы. Квалификационная работа выполняется работником в присутствии наставника или мастера, поэтому является довольно субъективным методом оценки. Демонстрационный экзамен, напротив, предполагает оценку профессиональных навыков работника в реальной рабочей обстановке при квалификационной комиссии. Таким образом, квалификационная комиссия может всесторонне оценить профессиональные навыки, которыми работник овладел за время учебы, а также качество выполнения им трудовых операций и качество его работы в целом.

На четвертом уровне модели Д. Киркпатрика для оценки эффективности программы обучения можно использовать производственные показатели рабочих, например процент брака изготавливаемой продукции, производительность труда работника. Именно на данные показатели наибольшее влияние оказывает программа обучения на рабочем месте, направленная на развитие профессиональных навыков и умений работника. Кроме того, от производительности труда работников зависят и другие бизнес-показатели предприятия, такие как объем производства, выручка.

Заключение

Таким образом, представленные предложения по усовершенствованию системы обучения персонала были разработаны исходя из интересов предприятия ОАО «ОДК-Климов». Организованная процедура оценки обучения на рабочем месте позволяет своевременно диагностировать слабые стороны проводимого на предприятии данного вида обучения. Использование оценочных методик может также гарантировать, что обучение соответствует реальным потребностям работников и предприятия в целом.

Библиография

1. Информация о компании. История и современность // ОДК-Климов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.klimov.ru/media/presskit/>
2. Киркпатрик Д. Л., Киркпатрик Дж. Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу. Практическое руководство по оценке эффективности обучения/Пер. с англ. – М.: Эйч Ар Медиа, 2008. – С. 133-134.
3. Панфилова А.П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов/ А. П. Панфилова// Современные технологии управления. – 2016. №12(72). – С.1-9.
4. ПО 739.0026-2016 СМК Обучение и развитие персонала в ОАО «ОДК-Климов» – С. 17-18.
5. Поздеев В.И. Организация профессионального обучения персонала на предприятии// Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2012. № 181. – С. 103.
6. Положение об Учебном центре ОАО «ОДК-Климов» 2016г. – С. 2.
7. СТО 7543610.30.205-2014 СМК Управление персоналом. Политика, организация и оценка результативности. – С. 33.
8. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 414.
9. Устинов А. Б. Обучение на рабочем месте: панацея или пережитки прошлого / А.Б. Устинов// Управление развитием персонала – 2013. № 2 (34). – С. 122.

The on-the-job training at an industrial enterprise: assessment techniques

Ol'ga B. Chizhova

Postgraduate,
Department of Management and Planning of Socio-Economic Processes,
Saint Petersburg State University,
199034, 7/9, Universitetskaya embankment, Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: olgatchizhova19@gmail.com

Abstract

The timeliness of the presented research is contingent on the fact that a personnel training is the most important condition for the successful operation of any enterprise. Achieving long-term objectives of the enterprise, increasing its competitiveness and realization organizational changes require a high level of professional training of personnel. On-the-job training plays an important role in the development of the workforce: thanks to the practical orientation of this type of training, employees acquire new practical knowledge and skills necessary to do their job. The article emphasizes the necessity and importance of evaluating the effectiveness of the training on-the-job, so far as the precise performance of technological operations without distortion according to specified standards is the main source of competitive advantages for industrial enterprises.

Ol'ga B. Chizhova

Assessment of the effectiveness of training allows assessing the real benefits of the company's investment in improving the skills of its employees. The article presents methods for assessing the effectiveness of training on-the-job in an industrial enterprise (based on the four-level model of D. Kirkpatrick). The implementation of these methods at all levels of D. Kirkpatrick's model will allow conducting a sufficiently qualitative assessment of the training effectiveness of the enterprise's employees.

For citation

Chizhova O.B. (2018) Obuchenie na rabochem meste na promyshlennom predpriyatii: metodika otsenki [The on-the-job training at an industrial enterprise: assessment techniques]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (4A), pp. 188-195.

Keywords

Efficiency assessment techniques, job training, mentoring process, efficiency of the job training, evaluation model of learning D. Kirkpatrick.

References

1. Informatsiya o kompanii. Istoriya i sovremennost' // ODK-Klimov [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: URL: <http://www.klimov.ru/media/presskit/>
2. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick Dzh. D. (2008) Chetyre stupen'ki k uspeshnomu treningu. Prakticheskoe rukovodstvo po otsenke effektivnosti obucheniya/Per. s angl. – M.: Eich Ar Media, pp. 133-134.
3. Panfilova A.P. (2016) Nastavnichestvo i obuchenie na rabochem meste: terminologicheskii analiz zarubezhnykh metodov/ A. P. Panfilova// *Sovremennye tekhnologii upravleniya*. №12(72). – pp.1-9.
4. PO 739.0026-2016 SMK Obuchenie i razvitie personala v OAO «ODK-Klimov» – pp. 17-18.
5. Polozhenie ob Uchebnom tsentre OAO «ODK-Klimov» 2016g. – pp. 2.
6. Pozdeev V.I. (2012) Organizatsiya professional'nogo obucheniya personala na predpriyatii// *Nauchnyi vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta grazhdanskoi aviatsii*. – 2012. № 181. – pp. 103.
7. STO 7543610.30.205-2014 SMK Upravlenie personalom. Politika, organizatsiya i otsenka rezul'tativnosti. – pp. 33.
8. Upravlenie personalom organizatsii Uchebnik/Pod red. A.Ya. Kibanova. – 3-e izd., dop. i pererab. – M.: INFRA-M, 2005. – S. 414.
9. Ustinov A. B. (2013) Obuchenie na rabochem meste: panatseya ili perezhitki proshlogo / A.B. Ustinov// *Upravlenie razvitiem personala* № 2 (34). – pp. 122.