

СТРУКТУРНО-СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО ОБЩЕСТВА

STRUCTURAL AND CONTENT MODEL OF PERSONNEL RESERVE TRAINING IN A DIGITAL SOCIETY

Алла Олеговна Прокубовская **Alla Olegovna Prokubovskaya**

кандидат педагогических наук, доцент

alla.prokubovskaya@rsvpu.ru

ФГАОУ ВО «Российский государственный
профессионально-педагогический
университет», Екатеринбург, Россия

Russian State Vocational Pedagogical
University, Yekaterinburg, Russia

Татьяна Сергеевна Грибова **Tatyana Sergeevna Gribova**

магистрант

tanusha1979@mail.ru

ФГАОУ ВО «Российский государственный
профессионально-педагогический универси-
тет», Екатеринбург, Россия

Russian State Vocational Pedagogical
University, Yekaterinburg, Russia

***Аннотация.** Рассматриваются аспекты подготовки специалистов кадрового резерва предприятия, особенности структурно-содержательной модели этой подготовки в условиях внедрения в процесс подготовки электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Приводятся результаты опытно-поисковой работы.*

***Annotation.** The article discusses the training of specialists of the personnel reserve of the enterprise, the features of the structural and content model of this training in the context of the introduction of e-learning and distance learning technologies into the preparation process, the results of experimental research work are presented.*

***Ключевые слова:** кадровый резерв, управленческие качества, структурно-содержательная модель, управленческие поединки.*

***Key words:** personnel reserve, managerial qualities, structural and content model, managerial duels.*

Любое предприятие заинтересовано в квалифицированных специалистах. Но исследование компонентов, влияющих на эффективность деятельности организации, позволило

выявить проблему, которая заключается в недостаточно высоком уровне развития управленческих качеств работников.

Управленческие качества сотрудников требуют постоянного совершенствования. Процесс постоянного совершенствования знаний, умений, навыков и компетентности работников называется внутрикорпоративным профессиональным обучением.

Научным методом любого исследователя является моделирование. Моделирование — это способ изучения сложных процессов. В качестве образца мы представим понятие модели для его последующего воспроизведения как «руководитель линейного звена», а также исследования проблем развития обучения на предприятии [1].

Педагогическое моделирование отражает характеристики существующей педагогической системы в специально созданном объекте, который называется моделью. Для того чтобы объект считался моделью другого объекта, назовем его оригиналом. При этом он должен быть системой, находиться в некотором отношении сходства с оригиналом, в определенных характеристиках отличаться от него, замещать его в некоторых отношениях в процессе исследования, обеспечивать возможность получения нового знания об оригинале.

Учитывая все вышеперечисленные теоретические позиции, хотелось бы отметить, что в педагогическом поиске можно использовать описательный и графический способы представления модели. Для более полного понимания выстроенной модели в данном исследовании мы представим ее в описательной и графической форме и как структурно-содержательную модель развития управленческих качеств у специалистов кадрового резерва с применением дистанционных образовательных технологий (рис. 1) (*Примеч. ред.:* рисунки приводятся в авторской редакции.)

В состав разработанной структурно-содержательной модели развития управленческих качеств у специалистов кадрового резерва входят такие компоненты, как целевой, методологический, организационно-содержательный, оценочный и результативный.

Целевой компонент структурно-содержательной модели представлен целью – развитие необходимых управленческих качеств для специалистов кадрового резерва.

Методологический компонент включает в себя деятельностный и компетентностный подходы, а также дидактические принципы.

Организационно-содержательный компонент структурно-содержательной модели включает в себя следующие структурные единицы: педагогические условия, технологические условия, методы и технологии обучения, средства обучения.

Оценочный компонент – заключительный компонент структурно-содержательной модели. Он содержит критерии, уровни развития управленческих качеств, методы оценки.

Результатом применения в обучении структурно-содержательной модели развития управленческих качеств у специалистов кадрового резерва будет высокий уровень развития их управленческих качеств.

Основной целью работы с кадровым резервом на предприятии является своевременное и качественное удовлетворение потребности производства в квалифицированном управленческом персонале, создание условий для повышения мотивации сотрудников на развитие [2].

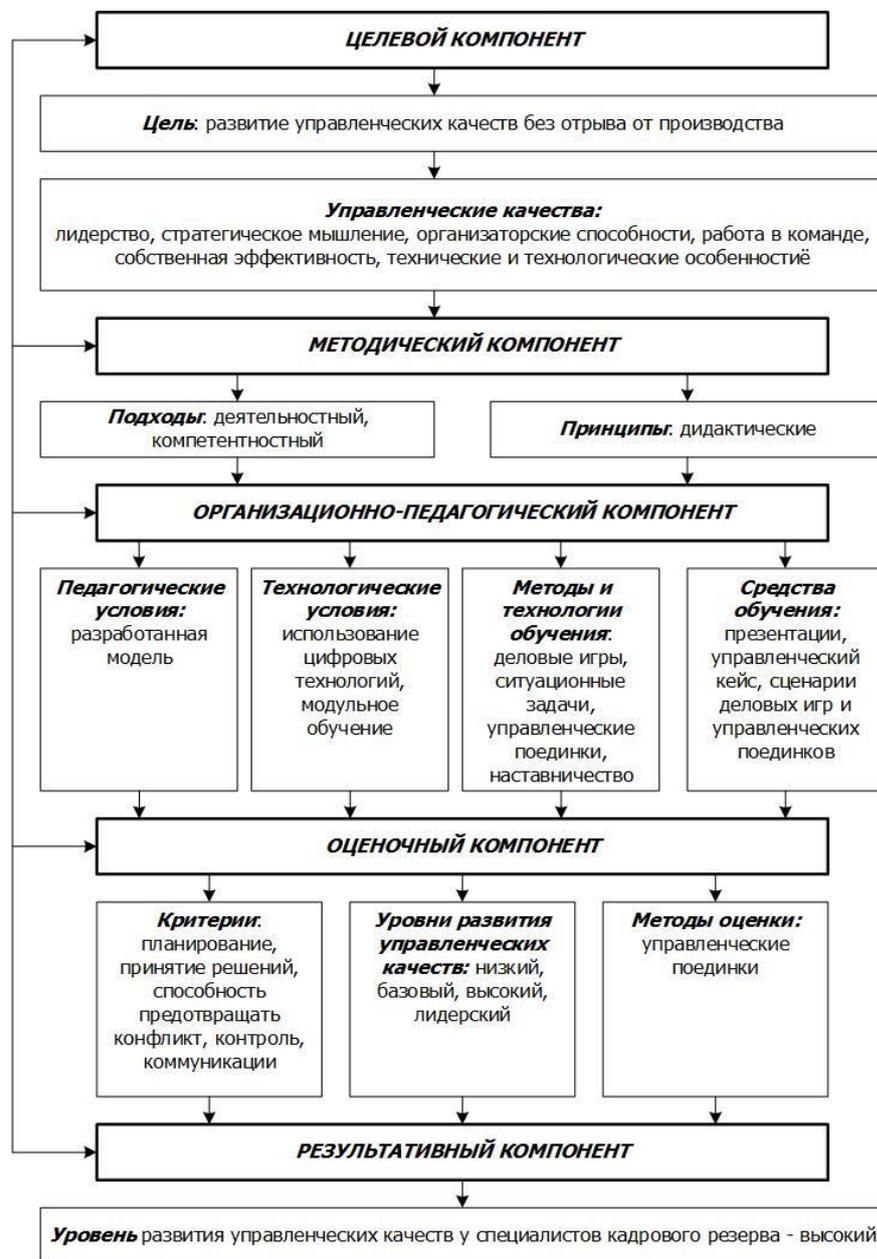


Рис. 1. Структурно-содержательная модель развития управленческих качеств у специалистов кадрового резерва

Подготовкой кадрового резерва является совокупность мероприятий по развитию и обучению работников, зачисленных в кадровый резерв, с целью подготовки к замещению управленческих должностей. При подготовке кадрового резерва основной акцент делается:

- на развитие управленческих качеств;
- развитие профессиональной квалификации;
- детальное понимание специфики и деятельности предприятия, корпоративной культуры, стандартов работы;
- на изучение передового опыта по профилю деятельности.

Подготовка кадрового резерва проходит посредством создания индивидуальных планов развития, целью которых является формирование комплекса мероприятий, которые повышают уровень развития управленческих качеств специалиста кадрового резерва.

Основанием для создания индивидуального плана развития является результат первичной оценки. Первичная оценка — оценочные процедуры, осуществляемые на этапе отбора кандидатов в состав резерва с целью определения соответствия их требованиям, предъявляемым к специалистам кадрового резерва.

В индивидуальные планы развития должны быть включены необходимые обучающие и развивающие мероприятия, организованные как корпоративно, так и в индивидуальном формате.

Обучающие мероприятия обеспечивают возможность приобретения работником знаний и навыков, определяемых требованиями к должности и необходимыми для работы в рамках рассматриваемой должности. К обучающим мероприятиям относятся:

- лекции, семинары, тренинги, конференции, круглые столы по профилю деятельности;
- мероприятия по дополнительному профессиональному образованию;
- стажировки внутри предприятия;
- самообразование;
- конференции по обмену опытом между предприятиями;
- внешние стажировки.

Развивающие мероприятия обеспечивают возможность совершенствования знаний и навыков через их практическое применение для решения конкретных производственных задач. К развивающим мероприятиям относятся:

- наставничество, руководство практикой;
- временная горизонтальная ротация внутри предприятия;
- временное исполнение обязанностей вышестоящего руководства (вертикальная ротация).

Применение электронного обучения (ЭО), дистанционных образовательных технологий (ДОТ) является особенно эффективным для производственных предприятий, так как сотрудник, находясь на рабочем месте, либо в ограниченных санитарно-эпидемиологических условиях, может повышать свою квалификацию. Также с применением данных технологий появляется возможность проводить обучение, повышение квалификаций, организовывать дополнительные курсы с привлечением педагогов из институтов или университетов или проводить одновременно конференцию сразу на всех заводах компании и т. д. При этом у аудитории внутри группового чата есть возможность задавать дополнительные вопросы и получать на них квалифицированные ответы. Все это фиксируется видеозаписью, и участники в любой момент могут воспользоваться этими материалами [3].

На крупных предприятиях, в том числе в АО «Северский трубный завод», в последнее время ощущается острая необходимость в молодых квалифицированных специалистах. Это вызвано модернизацией основного производства, внедрением современных технологий как в производственный процесс, так и в процессы управления производством. Для этого на заводе был пересмотрен процесс подготовки специалистов кадрового резерва, в ходе которого в АО «Северский трубный завод» принято решение о подготовке кадрового

резерва с использованием дистанционных образовательных технологий [4]. И не только санитарно-эпидемиологическая обстановка стала причиной применения дистанционно-образовательных технологий. Существуют ситуации, при которых ведущего технического специалиста не представляется возможным освободить от выполнения своих трудовых функций на длительный срок (2–3 недели). Это может привести к сложным производственным ситуациям, например, в непрерывном производстве, сложной технологии и др.

Руководители производственных подразделений выдвигают своих амбициозных, квалифицированных, зарекомендовавших себя как активные рационализаторы сотрудников для зачисления в кадровый резерв [5]. Они подают заявку в отдел управления персоналом с указанием имен этих сотрудников. Специалисты по работе с кадрами, в свою очередь, устанавливают сроки обучения для специалистов кадрового резерва. После утверждения документов директором по персоналу дается указание отделу по подготовке кадров приступить к обучению.

Отдел по подготовке кадров создает группы сотрудников для дистанционного обучения, назначает специалисту кадрового резерва индивидуальный график обучения, согласованный с самим специалистом кадрового резерва и с его непосредственным руководителем. После назначения сотрудника для повышения квалификации, либо утверждения его на вышестоящую должность, как специалисту кадрового резерва ему необходимо пройти тест на эмоциональный интеллект, который позволяет определить его психо-эмоциональное состояние. Данный тест будет предложен ему в начале обучения, а также в адаптационный период, для того, чтобы определить реальное психоэмоциональное состояние кандидата как в спокойной ситуации, так и в условиях напряженного рабочего дня. В случае положительного результата он получает уведомление по электронной почте, в котором находятся ссылки на дистанционный курс. Все, что специалисту кадрового резерва необходимо сделать — перейти по ссылке на внутрикорпоративный портал и приступить к обучению.

Сотрудник проходит обучающие курсы в назначенное время, находясь на своем рабочем месте или в домашних условиях, и при необходимости может приостановить обучение — система запомнит, где именно сотрудник остановился и предложит продолжить обучение именно с этого места.

В АО «Северский трубный завод» разработана программа подготовки кадрового резерва. Цель данной программы — развитие управленческих качеств у специалистов кадрового резерва, применимых для всех целевых должностей, достижение новой ступени управленческой эффективности без отрыва от производства с использованием ДОТ по методу кейс-бокс, в который входит модульная программа с адаптированным для данной категории обучающихся учебным материалом.

Программа предназначена для руководителей линейного звена и специалистов, состоящих в управленческом резерве. Для обучения кандидату кадрового резерва приходит сообщение на личную почту или в мобильном приложении.

После обучения и прохождения основного теста изучаемого модуля выдается электронный сертификат, где указывается дата прохождения курса, его название и результат.

Программа постоянно тестируется и частично внедрена на предприятии. Она содержит несколько модулей, освоение которых позволит развить у специалистов кадрового резерва все требуемые управленческие качества.

В период с января по июнь 2020 г. была сформирована группа из 15 человек, которые прошли обучение по программе «Эффективный руководитель 1». Обучение проходило в лекционной форме с отвлечением специалистов от прямых обязанностей, лекции читались два дня в неделю. В связи с производственной необходимостью периодически отсутствовали 5 человек. За этот период 2 человека отсутствовали на занятиях по причине болезни.

Также в связи с санитарно-эпидемиологическими условиями очное обучение было остановлено в период с апреля по май из-за роста заболеваемости. В июне обучение возобновилось, обучающиеся были полностью освобождены от работы на две недели, чтобы выдержать сроки обучения и подготовить группу в назначенный срок. При этом группа была разделена на две подгруппы по 7 и 8 человек, привлечен второй специалист по подготовке кадров. Несмотря на то, что специалисты кадрового резерва были освобождены от работы на период обучения, по производственной необходимости вышестоящее руководство вынуждено было их периодически вызывать для решения технологических вопросов.

Курс обучения проходил в лекционной форме. После прослушивания лекций обучающиеся проходили тестирование для определения уровня усвоения материала.

Для определения уровня развития управленческих качеств специалисты кадрового резерва проходили тесты и участвовали в деловых играх, результаты которых в дальнейшем обрабатывал специалист по подготовке кадров. Каждый специалист кадрового резерва должен был пройти четыре промежуточных теста. Объем тестов большой, прохождение каждого занимало час. Специалисты кадрового резерва, которые отсутствовали на лекциях по болезни или другим причинам, наравне со всеми проходили данные тестирования.

Итоги обучения этой группы были неудовлетворительны, так как успешно закончили обучение только 5 человек (из 15). Причинами того, что остальные участники группы показали плохой результат, были следующие:

- отсутствие из-за производственной необходимости;
- болезнь;
- ухудшение санитарно-эпидемиологических условий;
- неусвоение материала;
- психологическая нагрузка при тестировании (большой объем, ограничение по времени).

В связи с такими результатами руководство предприятия поставило задачу перед специалистами по подготовке кадров: проработать вопрос улучшения качества обучения с учетом всех отрицательных факторов.

После изучения всех вопросов специалисты по подготовке кадров предложили обучение с применением дистанционных образовательных технологий [6].

В марте 2021 г. была сформирована группа специалистов кадрового резерва, которая составляла 30 человек, и в эту же группу повторно (с согласия специалистов) зачислили обучавшихся в 2020 г. Им было предложено пройти тот же курс обучения в составе экспериментальной группы.

Обучение началось с онлайн-собраний. Преподаватель сообщил персоналу основные моменты прохождения обучения. После этого предложил посмотреть ознакомительный ролик, ссылка на который была отправлена на рабочую почту и мобильный телефон. При этом часть специалистов кадрового резерва пользовались рабочим компьютером, находясь на рабочем месте, а часть использовали мобильные средства связи (телефон, планшет) и гарнитуру.

В дальнейшем специалистам кадрового резерва сообщалось о прохождении курсов исключительно посредством электронных ссылок на них. Прохождение курсов регламентировалось только очередностью изучения материалов и ограничением по времени при тестированиях (10–15 минут). Повторение пройденного материала с целью успешного тестирования не ограничивалось.

Если ранее при определении уровня развития управленческих качеств использовалось только тестирование, то в дальнейшем были применены ситуационные задачи, управленческие поединки, деловые игры. Все это позволило оценить кандидата на должность с разных сторон.

Преподаватель может указать на ошибки, обсудить с группой варианты влияния на ситуации со стороны руководителя и возможности избежать конфликтных ситуаций с вышестоящим руководством и подчиненными.

Итоги обучения этой группы были значительно лучше. Вся группа успешно завершила обучение. Все 30 человек получили сертификаты о прохождении курса «Эффективный руководитель 1». При этом ни производственные задачи, ни качество обучения не пострадали.

На рис. 2 приведены показатели обучения двух групп по программе «Эффективный руководитель 1».

В группе 1 (январь – июнь 2020 г.), обучение проходило в традиционной форме, в группе 2 (март – сентябрь 2021 г.) – с применением дистанционных образовательных технологий.

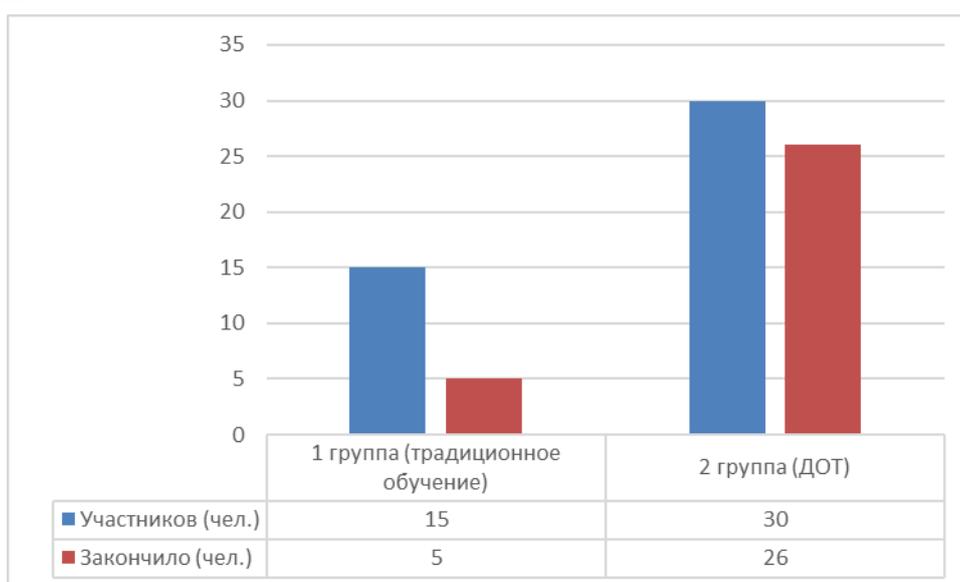


Рис. 2. Сравнительные показатели групп обучающихся

Специалистам, которые впервые обучались по программе «Эффективный руководитель 1», было предложено заполнить электронную форму обратной связи с целью определения уровня доступности учебного материала, удобства и наглядности электронных курсов.

Специалистам, которые проходили обучение ранее в лекционной форме, а затем посредством дистанционных образовательных технологий, помимо электронной формы было предложено высказать свое мнение на онлайн-совещании со специалистами и руководством отдела подготовки кадров. Это позволило получить наиболее полную информацию.

На рис. 2 видно, что численность группы вместо 15 человек увеличена до 30. Обучение проходило без отрыва от профессиональной деятельности специалистов кадрового резерва и не прерывалось по причине командировок или болезни, так как специалистам кадрового резерва был предоставлен полный доступ к материалам электронных курсов. Все отрицательные факторы, повлиявшие на эффективность обучения группы 1, были устранены. Это продемонстрировано на рис. 3 и 4.

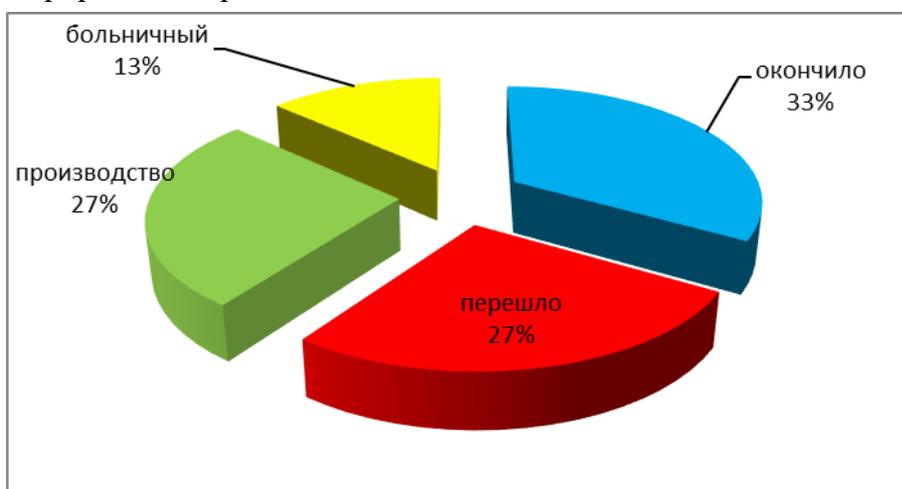


Рис. 3. Результаты обучения группы 1 (Традиционное обучение)



Рис. 4. Результаты обучения группы 2 (ДОТ)

Результатами внедрения программы с применением смешанного обучения являются:

- приобретение опыта без отрыва от основной производственной деятельности;
- обеспечение постоянного доступа к программам переподготовки и повышения квалификации;

- участие в развивающих проектах;
- получение ценного опыта управления персоналом от ведущих специалистов не только АО «Северский трубный завод», но и от предприятий, входящих в компанию, что обеспечивает обмен опытом между подразделениями компании. Это является важной частью внутренней политики компании.

При проработке вопроса перевода в презентационный вид лекционного материала была поставлена задача сохранения качества обучения за счет применения видеороликов, фотографий, голосового сопровождения в самой презентации. Так же обязательным условием было промежуточное тестирование для определения степени усвоения материала. Первый модуль с применением дистанционных образовательных технологий был составлен из следующих тем: «Экология для неэкологов», «Технология для нетехнологов», «Дресс-код для женщин/мужчин», «Корпоративная этика», так как темы, входящие в данный модуль, являются обязательными для всех сотрудников, назначенных в кадровый резерв.

При определении курса устанавливается срок его прохождения, как правило, не более месяца. В описании курса выдается информация о его содержании, продолжительности, а также необходимый оценочный показатель в итоговом тестировании. При изучении модуля, в случае возникновения вопросов или пожеланий, обучаемый может оставить сообщение авторам курса или службе технической поддержки. После того как модуль пройден, обучаемому на почту приходит уведомление с просьбой обратной связи в виде интерактивного опроса. Там можно оценить качество предоставленного материала, полноту раскрытия темы.

При получении обратной связи от конкурсантов было отмечено следующее:

- во время деловых игр и управленческих поединков в очном формате кандидаты испытывают небольшой дискомфорт;
- наблюдается скованность из-за того, что при наблюдении за ходом поединка присутствует проявление эмоций у наблюдателей, но если кандидат находится в максимально комфортной для себя обстановке (личный кабинет или комната) «наедине» с оппонентом, он максимально входит в «роль», так как нет стеснения, дискомфорта;
- более ярко выражаются лидерские способности.

Что касается лекционного материала, то он воспринимается полностью, но при очном формате нет возможности к нему вернуться при необходимости, а при дистанционном обучении у специалиста кадрового резерва имеются в открытом доступе презентации и видео-лекции, которые он может повторно просмотреть.

Кандидаты успешно освоили суть управленческой деятельности, научились анализировать управленческие ситуации и выбирать эффективный подход к их решению.

Данная программа показала свою эффективность в подготовке кадрового резерва и может широко применяться в данном направлении.

Список литературы

1. Грибова, Т. С. Организация подготовки кадрового резерва (эффективный руководитель) с применением дистанционных образовательных технологий / Т. С. Грибова,

А. О. Прокубовская. Текст: непосредственный // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). 2021. № 3 (6). С. 103–113.

2. *Петрова, Е. В.* Кадровые резервы – это... Формирование кадрового резерва. Работа с кадровым резервом / Е. В. Петрова. Текст: электронный // ФБ: сайт. URL: <http://m.fb.ru/article/143038/kadrovyye-rezervyi---eto-formirovanie-kadrovogorezerva-rabota-s-kadrovym-rezervom>.

3. *Ульяшин, Н. И.* Интерактивные методы подготовки рабочих в условиях практико-ориентированного обучения / Н. И. Ульяшин, О. А. Скутин, Н. Н. Ильина. Текст: непосредственный // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании: материалы 24-й Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 23–24 апр. 2019 г. / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. Екатеринбург, 2019. С. 540–542.

4. *Об управленческом резерве: положение П 143-01-2016* [дата введения 2016-02-17]. URL: https://stz.tmk-group.ru/sever_docs. Текст: электронный.

5. *Мякушкин, Д. Е.* Формирование управленческого состава организации: основные этапы процесса отбора, обучения и практической подготовки группы кадрового резерва / Д. Е. Мякушкин. Текст: электронный // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Психология. 2010. № 40 (216). С. 69–75. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-upravlencheskogo-sostava-organizatsii-osnovnye-etapy-protssessa-otbora-obucheniya-i-prakticheskoy-podgotovki-gruppy/viewer>.

6. *Прокубовская, А. О.* Цифровые технологии в подготовке инженеров-технологов в управленческий резерв / А. О. Прокубовская, Т. С. Грибова. Текст: электронный // Наука. Информатизация. Технологии. Образование: материалы 13-й Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 24–28 февр. 2020 г. / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. Екатеринбург, 2020. С. 544–546. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42905146_89358041.pdf.