

Романенко Анастасия Юрьевна

студентка кафедры
управления персоналом и психологии
Уральского федерального университета
им. первого Президента России Б.Н. Ельцина

Romanenko Anastasiya Yuryevna

Student,
Personnel Management
and Psychology Department,
Ural Federal University

Соколова Эльвира Габдулхаковна

кандидат социологических наук, доцент
кафедры управления персоналом и психологии
Уральского федерального университета
им. первого Президента России Б.Н. Ельцина

Sokolova Elvira Gabdulkhakovna

PhD in Social Science, Associate Professor,
Personnel Management
and Psychology Department,
Ural Federal University

ОБУЧЕНИЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

TRAINING OF YOUNG PROFESSIONALS AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Аннотация:

В статье подчеркивается, что молодые специалисты – это будущее любой организации, стратегически ценный кадровый ресурс, от которого ожидают технологической грамотности, новых идей и оригинальных решений. Их основным ожидаемым преимуществом является уникальное сочетание личностных и деловых качеств. Они легко адаптируются и воспринимают новую информацию. Однако многие работодатели не спешат нанимать молодых специалистов, потому что их компетенций недостаточно, чтобы сразу включиться в производственный процесс. Авторы развивают точку зрения, что для обеспечения этого включения необходимы организационные решения и подходящие методики. В статье анализируются результаты апробации на промышленном предприятии активных методик, которые позволяют обучать молодых специалистов на рабочем месте в производственном процессе и решать отмечаемую как исследователями, так и работодателями проблему дефицита некоторых компетенций.

Ключевые слова:

молодые специалисты, компетенции, промышленное предприятие, корпоративное обучение, профессиональное развитие, деловая игра, стажировка

Summary:

The paper emphasizes that young professionals are the future of any organization. They are a strategically valuable human resource that is expected to be technologically competent, with new ideas and original solutions. Their main expected advantage is a unique combination of personal and business qualities. They easily adapt and accept new information. However, many employers are in no hurry to hire young professionals, because their competencies are not enough to immediately join the production process. The authors develop the point of view that to ensure this inclusion, organizational solutions and acceptable methods are necessary. This paper presents the results of testing methods at an industrial enterprise that allow training young professionals in the workplace and solve the problem of the lack of certain competencies, which are noted by both researchers and employers.

Keywords:

young professionals, competencies, industrial enterprise, corporate training, professional development, business game, internship.

Задачи корпоративного обучения. Немногочисленные публикации последнего времени как российских, так и зарубежных исследователей, затрагивающие сформированность полученных в вузе компетенций выпускников и перспектив их дальнейшего развития на предприятии, подчеркивают социальную значимость корпоративного обучения при недостаточности вузовских практик в обучении студентов, отмечают дефицит определенных компетенций у молодых специалистов и выражают идею необходимости непрерывного обучения (lifelong learning) в производственных условиях.

Особенности демографической ситуации в России превращают молодых специалистов в дефицитный ресурс экономики. Однако данный ресурс, будучи крайне востребованным, зачастую не отвечает реальным запросам производства. Партнерство компаний с вузами далеко не всегда позволяет решить проблему соответствия знаний и умений выпускников ожиданиям работодателей. Решая данную проблему, некоторые предприятия, в том числе Уральская горно-металлургическая компания, открывают корпоративные университеты, где студенты получают базовое образование по нужным для компании направлениям с нужными компетенциями, другие разрабатывают и используют методики постдипломного обучения в рамках самой компании. Обе

организационные формы позволяют компаниям добиться нужных компетенций у молодых сотрудников, однако корпоративный университет – форма для компаний исключительная и трудно-воспроизводимая в качестве массового явления. Гораздо большего внимания заслуживает обоснование необходимости постдипломного обучения в структуре компании и его методик.

Обучение в компании, по мнению А.Я. Кибанова, оказывается социально значимым как для компании, характеризуя ее социальную эффективность, так и для молодого специалиста, обеспечивая его дальнейшую социализацию [1]. Схожую точку зрения высказывает П. Формика, который отмечает, что необходимость обучения выпускника в компании, в частности, развития его социальных или «мягких» навыков связана не только с требованиями работодателей, но и с будущей защитой отдельного работника от бесправия и маргинализации [2]. Н.Н. Кожевников утверждает, что обучение кадров представляет собой одно из основных средств управления персоналом. Повышение квалификации работников расширяет их интерес к высокорезультативной деятельности, является дополнительным стимулом к труду как средству повышения личного благосостояния [3].

А.Ю. Мягков, исследуя компетентностные запросы работодателей, отмечает, что самые высокие требования руководители предприятий предъявляют к работоспособности сотрудника (59,4 %), его организованности, дисциплинированности (58,2 %) и практическим навыкам работы по профессии (44,7 %). Выпускники, в свою очередь, считают, что остаются недооцененными необходимые для успешной профессиональной деятельности умения и навыки командной работы, инициативность и самостоятельность, эрудиция и широкий кругозор, креативность, творческие, организаторские, способности и одно из самых важных для будущей работы качеств – умение общаться с людьми [4]. Как следует из этих данных, существует рассогласование между самооценкой своего профессионально-личностного капитала выпускниками вузов и оценками работодателей. Для выпускников характерна переоценка своих качеств.

Г.А. Ключарев подчеркивает, что большее внимание работодатели уделяют профессиональным компетенциям молодежи. По результатам опроса работодателей, как пишет автор, почти все представители успешного наукоемкого бизнеса отметили, что у выпускников вузов недостаточная подготовка, чтобы сразу включиться в производственный процесс. Такая ситуация наблюдается даже на тех участках трудовой деятельности, где уровень требуемых компетенций минимальный. Еще одна проблема, отмечаемая работодателями, заключается в том, что талантливые выпускники не социализированы, не дисциплинированы, с недостаточно развитыми навыками решать нетиповые проблемы, где решение не лежит на поверхности [5].

В авторском экспертном опросе группы руководителей о причинах неразвитости социальных навыков высказана точка зрения, что одна из причин – расширение электронного обучения, онлайн-курсов, отсутствие возможности живой дискуссии по проблемным вопросам с преподавателем и однокурсниками. Живая коммуникация уходит из учебного процесса, и коммуникативные навыки оказываются недоразвитыми.

Другие причины недостаточности развития социально-личностных компетенций были выявлены в ходе авторского исследования, в котором принимали участие группа студентов и группа работников металлургической компании (70 респондентов); оно показало, как участники определяют ключевые факторы развития таких социально-личностных компетенций, как способность к коммуникации и рефлексии. Необходимыми факторами развития коммуникативных способностей 75,5 % респондентов назвали доброжелательные отношения в коллективе, а также личную инициативу. По мнению 82,8 % участников опроса, у хорошей коммуникации очень продуктивный результат – повышение качества труда.

Если на доброжелательные отношения указывают как на условие развития социальной коммуникации, то препятствием для ее развития в условиях вуза и компании 37,9 % респондентов называют отсутствие практики вовлечения в коммуникацию, а 31 % – отсутствие наставника (коуча, консультанта). Как студенты, так и работники компании высоко оценили значение рефлексии в практической деятельности: 82,8 % опрошенных отметили, что эта компетенция помогает выявлять ошибки, 72,4 % – формулировать новые идеи; при этом 72 % указали, что в их деятельности рефлексия занимает от 10 до 40 % времени.

В зарубежных исследованиях дается развернутый перечень необходимых навыков молодых специалистов. Так, Д. Эдмодсон, П. Формика, Д. Митра приводят выводы Всемирного экономического форума (ВЭФ), состоявшегося в 2018 г., о том, что четвертая промышленная революция будет нуждаться в «мягких» навыках так же, как и в технологическом опыте. В докладе ВЭФ за 2016 г. отмечается, что диапазон навыков и компетенций, которые опираются на востребованные социальные и творческие способности, широк, но среди них наиболее заметными являются командная работа, гибкость, способность к инновациям и предпринимательству, решение проблем, устное и письменное общение, критическое мышление, ведение переговоров, влияние на других [6].

Э. Панг и М. Вонг подчеркивают важность таких качеств, как способность и готовность учиться, командная работа и сотрудничество, трудолюбие и готовность брать на себя дополнительную работу, самоконтроль, аналитическое мышление. Это пять наиболее важных измеряемых компетенций, которые необходимы для успеха. Авторы также показывают значимость для работодателей как «жестких», так и «мягких» компетенций, все они важны в той или иной степени [7].

В рассмотренных нами российских и зарубежных исследованиях больше внимания уделяется анализу недостающих и обязательных компетенций выпускников, без прогноза их развития. В других работах подчеркивается важность обучения как профессиональным, так и социально-личностным компетенциям на рабочем месте. По мнению П. Галахера и С. Стефенса, это необходимо, поскольку выпускники выполняют разные роли: технолог, руководитель проекта, работник команды. Кроме того, обязанности выпускников связаны со знанием отрасли, знанием дисциплины, навыками управления и личными качествами. Авторы утверждают необходимость для промышленности и вузов развивать и продвигать рабочее место как среду обучения и поддерживать выпускников по мере их перехода на рабочее место [8].

П. Формика, отмечая, что на практике у молодых специалистов существует недостаток личностных компетенций, предлагает пути решения проблемы на основе нового подхода к обучению, который состоит в развитии воображения, культивировании открытости ума и закладывании основ предпринимательской культуры. Исследователь подчеркивает, что многие выпускники, хотя и владеют конкретными предметами своих дисциплин, вполне могут быть отстающими, когда речь заходит о социальных и творческих способностях [9].

Успешные практики корпоративного обучения. Современная практика предприятий по развитию молодых специалистов может преодолевать ограничения, которые характерны для вузовского образования; она пополняет профессиональные, социальные, личностные компетенции, развивает рефлексию, аналитические способности, творчество, воображение.

Эти возможности иллюстрирует практика одного из крупных промышленных предприятий Свердловской области – АО «Научно-производственная корпорация “Уралвагонзавод” им. Ф.Э. Дзержинского». Компания реализует подход продолжения обучения на рабочем месте. В последнее время на предприятии стали активно применять деловые игры, в основе которых производственные и управленческие ситуации, требующие принятия решений в нестандартных условиях. Цель таких игр – актуализировать усвоенные в вузе рабочие методики или сформировать их, развить коммуникативные и аналитические компетенции.

Особенно успешной в плане реализации таких целей стала деловая игра «Лаборатория идей». Она была инициирована Советом молодых специалистов Уралвагонзавода в 2019 г.* В состав участников были включены молодые специалисты предприятия и студенты – выпускники Уральского федерального университета. В процессе игры должны были решаться следующие задачи: генерация идей, анализ их жизнеспособности, пригодности для реализации, разработка алгоритма внедрения, а также демонстрация навыков социальной коммуникации. Основой игры является матрица идей, предложенная Э. Стромбергом, основателем книжного сервиса Oyster. Эти разработки Совет молодых специалистов предприятия адаптировал под задачи деловой игры.

На первом этапе игры участники должны были для улучшения процессов подготовки производства, собственно производства, финансов, информационных технологий, обучения персонала выбрать оптимальные методы – перепроектирование процессов, механизация, автоматизация, диверсификация и др.

На втором этапе идея по улучшению процесса должна быть проанализирована по методу У. Диснея Imagineering (imagination + engineering) с трех позиций – мечтателя, реалиста и критика, сочетающих в себе предложение реальных и самых невероятных идей, структуризацию и планирование работы, а также выявление ошибок и слабых мест в предложенной идее улучшения. Если в результате анализа идея будет признана нежизнеспособной, команда возвращается к первому этапу и формулирует новую идею улучшения.

Идея, получившая одобрение в результате Imagineering, прорабатывается на третьем этапе методом User story (появился в 1998 г., широко используется в IT-технологиях) [10]. Методика была адаптирована для решения задач деловой игры. Цель данного этапа – определить ценность от реализации идеи, оценить необходимые ресурсы, выявить заинтересованных в результате лиц, разработать примерный план внедрения идеи, сроки и исполнителей внедрения. При разработке плана внедрения команды применяют функциональные карты как способ визуализации информации. Карты позволяют структурировать и вычленять необходимую информа-

* В игре приняли участие 42 молодых специалиста, однако продолжить проект в 2020 г. не позволила пандемия COVID-19.

цию. Специальная форма функциональной карты была разработана Советом молодых специалистов корпорации для использования командами «Лаборатории идей» в процессе игры. Участники должны сформулировать алгоритм (план) реализации идеи, обозначить необходимые ресурсы, исполнителей и заполнить карту.

Итак, недостаточность технологических и социально-личностных компетенций молодых специалистов после окончания вуза (вследствие малой вовлеченности в развивающие виды деятельности, сложных отношений в группе, отсутствия наставника и т. д.) действительно является серьезной проблемой. Однако опыт предприятия иллюстрирует возможности развития этих компетенций в производственных условиях как следующий этап непрерывного образования. Причем этот опыт не имитация деятельности, а реальная работа по совершенствованию производственных процессов, где одновременно формируются и дружеские отношения, и отношения наставничества, а на основе этого – эффективная коммуникация, повышающая качество труда.

Описанная практика, реализуемая в АО «Научно-производственная корпорация “Уралвагонзавод” им. Ф.Э. Дзержинского» служит доказательством, что обучение на рабочем месте является необходимым и результативным продолжением обучения в вузе или колледже (возможно, даже независимо от качества этого обучения).

Деловая игра является малозатратным, но эффективным методом включения молодого профессионала в контекст производственных процессов. Первый этап игры основан на рефлексии и аналитике, второй этап решает задачу развития творческого воображения, сходную с задачами реализации театральными методиками, используемыми в зарубежных университетах. Третий этап с точки зрения производственной значимости имеет сходство с «кружками качества», но его обучающий потенциал для молодых работников значительно выше за счет структурирования и алгоритмизации процесса разработки нововведения.

В результате применения методики получены следующие результаты:

1) игра «Лаборатория идей» позволила эффективно решить нестандартные задачи совершенствования основных и вспомогательных производственных процессов молодыми специалистами, которые не обладают достаточным практическим опытом;

2) одновременно игра на всех этапах явилась инструментом вовлечения в нетрадиционную форму обучения, развивая технологические и социально-личностные компетенции – проектирование, критическое мышление, рефлексивность, воображение, творчество, лидерство, способность к эффективной коммуникации.

Таким образом, комплекс активных адаптированных методик обучения является наиболее адекватной мерой для преодоления разрыва между имеющейся и ожидаемой компетентностью выпускника вуза. Так рабочее место фактически становится средой обучения, обеспечивая развитие технологического опыта и «мягких» навыков молодого специалиста, необходимых предприятиям в условиях четвертой промышленной революции.

Ссылки:

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2018. 695 с.
2. Formica P. Reinventing Education for an Entrepreneurial Culture // *Industry and Higher Education*. 2020. Vol. 34, no. 2. P. 65–68. <https://doi.org/10.1177/0950422219899538>.
3. Основы антикризисного управления предприятиями / Н.Н. Кожевников, Е.И. Борисов, А.Г. Зубкова [и др.]; под ред. Н.Н. Кожевникова. М., 2007. 496 с.
4. Мягков А.Ю. Студенты технического вуза: профессиональные компетенции и ожидания на рынке труда // *Социологические исследования*. 2016. № 6. С. 102–109.
5. Ключарев Г.А. О подготовке инженерных кадров для наукоемких производств (взгляд работодателей) // *Социологические исследования*. 2020. № 3. С. 51–59. <https://doi.org/10.31857/S013216250008820-5>.
6. Edmondson J., Formica P., Mitra J. Special Issue: Empathy, Sensibility and Graduate Employment – Can the Humanities Help? // *Industry and Higher Education*. 2020. Vol. 34, no. 4. P. 223–229. <https://doi.org/10.1177/0950422220928821>.
7. Pang E., Wong M. Competencies for Fresh Graduates' Success at Work: Perspectives of Employers // *Industry and Higher Education*. 2018. Vol. 33, no. 1. P. 55–65. <https://doi.org/10.1177/0950422218792333>.
8. Gallagher P., Stephens S. Multiple Roles, Multiple Perspectives: Graduates and Manufacturing SMEs // *Industry and Higher Education*. 2019. Vol. 34, no. 1. P. 3–12. <https://doi.org/10.1177/0950422219869778>.
9. Formica P. Op. cit.
10. Работаем с User stories: руководство Gov.uk [Электронный ресурс] // Хабр: сообщество IT-специалистов. URL: <https://habr.com/ru/company/friifond/blog/284032/> (дата обращения: 25.11.2020).

Редактор, переводчик: Арсентьева Ирина Ильинична