

## Эффективный способ управления квалификацией персонала: опыт одной компании

Коган Е. Я.<sup>1</sup>, Прудникова В. А.<sup>2</sup>, Посталюк Н. Ю.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Коган Ефим Яковлевич / Kogan Efim Yakovlevich - доктор физико-математических наук, профессор, научный руководитель;

<sup>2</sup>Прудникова Виктория Аркадьевна / Prudnikova Viktoria Arkadyevna - кандидат педагогических наук, доцент, директор;

<sup>3</sup>Посталюк Наталья Юрьевна / Postalyuk Natalia Yuryevna - доктор педагогических наук, профессор, главный научный сотрудник, Приволжский филиал

Федеральное государственное автономное учреждение  
Федеральный институт развития образования, г. Самара

**Аннотация:** подготовка кадров для высокотехнологичных производств и постоянная актуализация их на фоне быстро меняющихся технологий и технического оснащения требуют непрерывного изучения квалификационных запросов. Эти задачи адресуются маркетологам, специалистам по внешним связям, методистам вузов, в функции которых входят продвижение образовательных услуг, определение запроса на образовательные программы. В статье рассмотрен опыт Фонда инфраструктурных и образовательных программ Роснано по организации работ по исследованию квалификационных запросов предприятий в целях приведения квалификации персонала в соответствие с решаемыми задачами.

**Ключевые слова:** подготовка кадров, запросы рынка труда, квалификация персонала.

Сегодня уже понятно, что без определяющей роли рынка труда в организации кадрового сопровождения экономики система образования теряет реальные ориентиры, а академический формат подготовки кадров не обеспечивает действующие, а тем более, перспективные технологии. Время жизни промышленных технологий уже соизмеримо или меньше времени подготовки специалистов в системе профессионального образования, и оно продолжает быстро уменьшаться.

В этих условиях необходим адекватный механизм, обеспечивающий оперативный ответ на кадровые запросы быстроразвивающихся отраслей производства. Требуются инструменты, обеспечивающие оперативную адаптацию подготовки кадров к темпам и содержанию изменений квалификационных запросов предприятий.

Фонд инфраструктурных и образовательных программ Роснано (далее - Фонд) имеет пятилетний опыт организации подготовки кадров для вновь открывающихся или модернизированных производств по прямому заказу предприятий наноиндустрии. Им разработана эффективная модель оперативной минимизации квалификационного дефицита на конкретных участках производства. Эта задача, поставленная предприятием, выносится на рынок образовательных услуг, который отбирает организацию-исполнителя, обеспечивающую изучение квалификационных запросов производства и организацию ответа на них.

Для углубленного изучения запроса на качество кадрового оснащения производственной компании в технических заданиях исполнителей регламентирована специальная стадия проекта, в ходе которой предлагается изучить требования работодателей к функциям рабочих мест предприятий, взаимодействуя с экспертами-производственниками разного уровня. Эти задачи адресуются маркетологам, специалистам по внешним связям, методистам вузов, в функции которых входит продвижение образовательных услуг, осуществление связей с заказчиками кадров, определение запроса на образовательные программы, реализуемые организаторами обучения.

Следует отметить, что потребности в квалификациях персонала в любой производственной компании существуют постоянно, поскольку каждое рабочее место требует определенной подготовки специалиста, который его занимает. Они могут быть удовлетворены, когда квалификация работников соответствует актуальным требованиям рабочего места, или оставаться не удовлетворенными, если компетенции работника не в полной мере отвечают задачам профессиональной деятельности. Это означает, что деятельность по изучению уровня квалификации персонала предприятий и организаций становится постоянной, если экономика ориентирована на рост производительности труда, равно как и приведение ее в соответствие с поставленными задачами. Такой комплекс задач может быть обеспечен профессиональной школой, что возможно только при условии структурной реорганизации, обеспечивающей профессиональное выполнение описанных функций. Нужно иметь в виду, что определение квалификационных запросов и трансформация их в образовательные результаты (общие и профессиональные компетенции) – только первый шаг в проблеме, следующий состоит в организации ресурсов вуза-исполнителя для обеспечения получения заявленных результатов. За этим стоит разработка адекватной программы, подготовка материальных, лабораторных и прочих ресурсов, включая персонал вуза. Оперативная организация решения столь многофакторной задачи требует адекватной

организационно-управленческой структуры организации и соответствующего регламента, управляющего ее функционированием. Анализ показывает, что сложившаяся сегодня организационная структура вузов не соответствует условиям их работы, решаемым задачам, структуре и запросам внешнего окружения. Это лишает вуз полноценной возможности построить свою деятельность как подготовку поколения к эффективной работе в реальной экономике и корректировку квалификации действующего.

По оценкам исследователей, квалификационные потребности далеко не всегда адекватно осознаются руководством компаний и самими работниками. Поэтому для уточнения целевых групп специалистов, планируемых к обучению, и профессиональных компетенций, которые должны быть ими освоены, необходимо, прежде всего, содействовать осознанию и выявлению потребностей в компетенциях и квалификациях работников в целях формирования релевантного запроса на подготовку или повышение квалификации персонала. Как показывает опыт, наиболее очевидной для топ-менеджеров и кадровых служб предприятий является необходимость в обучении или переобучении работников в тех случаях, когда создаются новые компании или их подразделения. В меньшей степени бывает отрефлексирована необходимость в повышении квалификации персонала в действующих компаниях.

В каких случаях особенно явно проявляется запрос на модернизацию квалификаций персонала, и, как следствие – на обучение работников? Основным источником возникновения потребностей в обучении являются изменения всех видов и любого происхождения, которые осуществляются или планируются на перспективу внутри компании и вокруг нее. Указанные изменения влияют на требования, предъявляемые к сотруднику на его рабочем месте, и конкретизируются в групповых или индивидуальных потребностях на повышение квалификации.

Как правило, такие изменения возникают при технико-технологическом обновлении и/или организационно-управленческой реорганизации производства, в результате которых возникает необходимость дополнительного обучения работников с компетенциями (квалификацией), не в полной мере соответствующими новым задачам производства товаров или услуг. Поэтому специалисты должны провести анализ сферы инновационной деятельности в компаниях, особенностей ее локализации. В зависимости от того, в каком звене бизнес-процесса происходят нововведения, и, соответственно, требуется кадровая модернизация, выбираются методы и технологии изучения квалификационных требований к персоналу. Так, если обновляется оборудование, то в инструментарий исследователя квалификационного запроса включается анализ технической документации, информации фирм – производителей техники и т.д.

Используемые технологии изучения требований к квалификациям работников зависят от уровня и масштабности нововведений на предприятии. Чем больше глубина инноваций, тем выше требования к квалификации персонала, более значительны квалификационные дефициты персонала, и, соответственно – более радикальные и массовые трансформации качественных характеристик персонала приходится планировать.

Несмотря на экономическую рецессию в нашей стране, обновление технико-технологической базы предприятий происходит достаточно интенсивно. Так, по результатам мониторингового исследования, проводимого Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики», выявлено, что примерно на половине предприятий, вошедших в выборку исследования, за последние несколько лет сменились требования к профессиональным навыкам и знаниям в связи с обновлением оборудования, использованием новых технологий или внедрением инновационных методов организации труда. Более чем в 60% компаний проводилась замена, обновление оборудования, технологий. В 63% организаций, осуществлявших мероприятия по внедрению нового оборудования и технологий, изменились требования к профессиональным знаниям и навыкам работников. Как выявили исследователи, в 36% компаний, в которых в 2014 году модернизировались технологии, оборудование и методы организации труда, основному персоналу пока не удалось адаптироваться к новым требованиям, профессиональные знания и навыки значительной части сотрудников отстают от требований рабочих мест [1]. Такая ситуация характерна для многих предприятий реального сектора экономики России.

Уточняя кадровый запрос, специалисты вузов совместно с экспертами-производственниками, прежде всего, устанавливают, какие реальные изменения (результаты) в деятельности компании необходимо получить заказчику посредством обучения (переобучения) персонала. Цель построения системы обучения – достигнуть соответствия компетенций и квалификаций сотрудников производственной компании ее актуальным стратегическим и/или тактическим бизнес – задачам. В ходе исследования квалификационного запроса последовательно реализуются три этапа, выполнение которых сопровождается консультациями тьютора проекта [2].

*На первом этапе* в результате проведения интервью с топ-менеджерами компаний, изучения программ и проектов развития производств формулируются кадровые проблемы в контексте развития предприятия, выявляются целевые группы персонала, нуждающегося в переквалификации (обучении, повышении квалификации) и формируется программа исследования. *На втором этапе* проводится структурно-функциональный анализ видов профессиональной деятельности и составляющих их

трудовых функций, которыми должны владеть специалисты. Полученный в результате этого проект функциональной карты вида деятельности становится предметом обсуждения и согласования в ходе индивидуальных и / или групповых экспертных оценок производственниками.

Во многих случаях при модернизации производства целевыми группами для обучения выступают категории сотрудников, которые должны обслуживать новое оборудование или участвовать в новых технологических «цепочках». Поэтому *на третьем этапе* исследования выявляются их квалификационные дефициты, то есть разница между набором профессиональных и общих компетенций, необходимых для успешного выполнения данного вида профессиональной деятельности, и наличным уровнем готовности работника к реализации этой деятельности. Это, по сути, «разрыв» между тем, что востребовано рабочим местом или будет востребовано в перспективе, и чем оснащен в настоящий момент специалист, обслуживающий данное рабочее место.

В инструментарий, который используют разработчики на данном этапе, входят *социологические (опросные) методы* (интервьюирование, анкетирование, технология фокус-групп) и *аналитические методы исследования* (работа с документами). В настоящее время в связи с разработкой профессиональных стандартов часто применяется методика сопоставления требований государственных образовательных стандартов, по которым осуществлялось обучение специалиста, и профессиональных или корпоративных стандартов, иных квалификационных требований, установленных в каком-либо формате от имени отраслевого рынка труда или конкретной производственной компании. На этой основе устанавливаются потенциальные (возможные) квалификационные дефициты работников, которые далее конвертируются в планируемые результаты основных или дополнительных профессиональных образовательных программ.

Судя по опыту пятилетнего консультационного сопровождения разработки образовательных программ в интересах компаний, поддержанных Фондом, вузы-участники проектов поначалу весьма неохотно занимаются деятельностью по определению актуальных и перспективных требований работодателей. В этом проявляется известный феномен «самодостаточности высшего образования», которое с трудом перефокусируется на учет рынков труда, а также стереотипы вузовских преподавателей, считающих, что они лучше знают, что нужно компаниям, а фундаментальные знания могут заменить профессиональные компетенции.

Однако по мере погружения в запросы компаний оценки исполнителей, как правило, изменялись, и в большинстве случаев они отходили от поверхностного взгляда на требования к качеству образования со стороны рынка труда. Этот факт подтверждается существенными, а иногда и радикальными трансформациями планируемых образовательных результатов, которые фиксировались в Технических предложениях исполнителей на стадии подготовки проектов. В ряде случаев менялись и перечни целевых групп, для которых предназначалась образовательная программа. Поэтому содержание и структура программ, построенных на реальных требованиях рынка труда, а не абстрактных представлениях организаторов обучения, более точно отражают квалификационные запросы работодателей.

Консультационное сопровождение команд исполнителей на всем протяжении проекта включает адресную методическую и информационную поддержку их деятельности. Регламент консультаций обеспечивает мониторинг продвижения команд в содержательном и организационном аспектах их деятельности, эта оперативная информация передается в Фонд инфраструктурных и образовательных программ для принятия соответствующих решений.

На стадии уточнения требований компаний-заказчиков кадров к качеству профессионального образования участники команд разработчиков совместно с тьютором обсуждают и согласовывают Программы исследования квалификационного запроса компании, а также перечни целевых групп обучения и их компетентностные профили, как планируемые образовательные результаты программ обучения. Формулировки профессиональных компетенций также согласуются с работодателями, которые по завершению обучения должны будут участвовать в оценке индивидуальных образовательных достижений выпускников программ.

Работа с вузовскими преподавателями по оформлению запроса компаний на компетенции и квалификации персонала выявила определенные «барьеры» и сложно преодолеваемые стереотипы исполнителей, связанные с академической ориентацией высшего образования. Представители высшей школы всегда рассматривали предназначение этого уровня профессионального образования с позиций фундаментальной подготовки студентов, знаниевой направленности учебного процесса. Дидактическая логика вузовских образовательных программ, как правило, «дисциплинарная». Ее отправной точкой выступает соответствующая сфера научного знания (дисциплина), а не профессиональная деятельность будущего специалиста, которая принципиально *междисциплинарна*.

В случае программ дополнительного профессионального образования (да и программ основного профессионального образования в их модульно-компетентностной организации) такой подход не продуктивен, поскольку они должны быть прикладными и практико-ориентированными. Доля практик в

программах повышения квалификации и переподготовки должна составлять не менее 70-80% общей трудоемкости. В противном случае профессиональные компетенции освоить невозможно. Поэтому структуру таких программ составляют профессиональные модули, включающие в себя междисциплинарные учебные курсы и практики / стажировки на рабочих местах.

Накопленный опыт сопровождения деятельности разработчиков профессиональных образовательных программ, основанных на модульно-компетентностном подходе, свидетельствует о том, что в настоящее время остро проявилась *потребность в профессиональных посредниках* между рынками образования и труда. В частности, востребованы специалисты, способные прогнозировать спрос на компетенции, выявлять динамику квалификационных запросов рынков труда и конвертировать их в планируемые образовательные результаты разнообразных программ основного и дополнительного профессионального образования и обучения, включая показатели и критерии оценки компетенций и квалификации «на выходе». Это позволит оптимизировать трудоемкость программ, более «прицельно» ориентировать их на актуальные и перспективные потребности предприятий, а значит – минимизировать «доучивание» и «переучивание» при трудоустройстве выпускников. Таким образом, будут достигнуты не только социальные, но и экономические эффекты как для провайдеров программ, так и для предприятий-заказчиков кадров. Заметим, что Фонд исполняет именно эту роль посредника, организуя размещение заказа на модернизацию квалификации персонала предприятий на рынке образовательных услуг и обеспечивая экспертно-консультационное сопровождение его исполнения.

Еще раз подчеркнем, что описанная ситуация не только типична сегодня для таких сфер развивающегося наукоемкого производства, как nanoиндустрия, IT-индустрия, но, что крайне важно, составляет непереносимый атрибут быстроразвивающихся отраслей экономики вообще. Необходимо подготовить специалистов к выполнению функций на рабочих местах, которых ранее либо не было, либо функции их существенно изменены, а в некоторых случаях эти рабочие места еще должны появиться на предприятиях в процессе реализации инновационных проектов. Вводимые технологии зачастую являются не просто инновационными, но единственными в своей области. Они не имеют аналогов в отечественной практике, а их обслуживание требует новых профессиональных компетенций, которые не формировались действующими образовательными программами.

Размещение этого нетрадиционного заказа на рынке образовательных услуг требует профессионального отбора исполнителя и сопровождение его деятельности. В такой ситуации Роснано создал структуру в обеспечение связи рынков труда и образования – Фонд инфраструктурных и образовательных программ. Так была введена недостающая инфраструктура рынка труда в определенном его секторе, обеспечивающая организацию всего комплекса работ по поддержанию требуемого уровня квалификации персонала производственных компаний – от изучения квалификационных запросов до оснащения рабочих мест подготовленным персоналом.

Решение этой частной задачи имеет в действительности общую значимость – полноценная структура трудовых рынков должна включать элементы связи с рынком образовательных услуг для ориентации их на меняющиеся запросы рынка труда.

Подобная структура еще до недавнего времени выступала единственным профессиональным транслятором меняющихся запросов трудовых рынков. С введением профессиональных стандартов система образования и соискатели рабочих мест получают системного транслятора основных базовых требований к рабочим местам в отраслях экономики. А описанный профессиональный посредник фиксирует оперативные изменения в технологическом режиме и техническом оснащении отрасли, трансформируя их в квалификационные дефициты и требуемые к освоению компетенции.

### *Литература*

1. Фрумин И. Д., Абанкина И. В., Деркачев П. В. и др. Образовательная политика и долговременные тенденции // Социальная политика в России: долгосрочные тенденции и изменения последних лет. Доклад / отв. ред. Я. И. Кузьминов, Л. Н. Овчарова, Л. И. Якобсон. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. С. 273-274.
2. Кадровое обеспечение новых технологий: разработка образовательных программ по заказу работодателя: методическое пособие / Г. Б. Голуб, Е. Я. Коган, Н. Ю. Посталок, В. А. Прудникова; под общ. ред. проф. Е. Я. Когана. М.: Федеральный институт развития образования, 2014. 79 с.