

СОЗДАНИЕ УНИФИЦИРОВАННОГО БЛОКА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМНЫХ ЗОН

CREATING A UNIFIED TRAINING UNIT-BASED DETECTION OF PROBLEM AREAS

M. Bisovka

Annotation

The article is devoted to problem of the possibility and feasibility of establishing the unified block of training.

Keywords: training, unified block, problem areas.

Бисовка Мария Андреевна

Московский

Государственный Университет

Путей Сообщения

Аннотация

В статье рассматривается возможность и целесообразность создания унифицированного блока обучения персонала.

Ключевые слова:

Обучение, унифицированный блок, проблемные зоны.

Эффективность управленческой деятельности в значительной степени достигается за счет правильного использования человеческих ресурсов. Наличие трудовых ресурсов, способных решать весь комплекс внутрифирменных задач, является главным фактором конкурентоспособности и эффективности экономических систем в рыночных условиях. При этом большое значение имеют ресурсозатраты на достижение результата и в частности затраты рабочего времени.

Еще в начале прошлого века Ф. Тейлор пытался решить проблему затрат временных ресурсов с помощью введения унифицированных методик производства: инструкций, методических указаний и стандартов, которые, по его мнению, являются основой системы управления.[1] Полагаясь на вышесказанное, автором было проведено исследование по выявлению типичных проблемных зон в компаниях сферы услуг, целью которого являлась разработка унифицированного блока для обучения персонала компаний.

Выбор компаний определялся сферой их деятельности, причем рынки услуг на которых выступают организации, время их пребывания на рынке разнообразны. ООО "Киевское-66 км" – транспортно-логистическая компания, существующая с 1999 года. ООО "Транснефтьстрой" созданная только в 2009 году специализируется на строительстве и ремонте трубопроводов. ООО "РусьЭнергоМонтаж ПБ" – производственная компания, присутствующая на рынке противопожарных услуг 15 лет. ООО "Кадровое агентство "Максима" занимается подбором персонала для российских и иностранных строительных, промышленных и инжиниринговых компа-

ний с 2003 года.

Результаты интервью проведенного с руководителями компаний (опрошено в общей сложности 16 руководителей) показывают, что вопрос обучения персонала считают очень значимым и полезным 75 % респондентов. Причем критерием удачной организации обучения 37,5 % называют разработку разнообразных форм и методов обучения, возможность повысить квалификацию на рабочем месте и сформировать мотивацию на обучение по 25 %. По 12,5 % руководителей заинтересованы в систематизации процесса обучения и включении обучения в единый комплекс бизнес-процессов, введения и постоянного узкопрофильного обучения на рабочем месте, а также повышения и квалификации персонала в форме обмена опытом между подразделениями организации.

О важности процесса обучения персонала свидетельствует и тот факт, что 37,5 % респондентов заявили необходимость прохождения повторного обучения на рабочем месте не менее одного раза в год, и такое же количество не менее одного раза в полгода. Причем приоритетность повышения образовательного уровня между новичками и старыми работниками отсутствует, 100 % руководителей не выделяют приоритетной ни одну из предложенных категорий работников, подчеркивая важность обучения всех категорий персонала.

При этом 62,5 % руководителей считают, что их подчиненным не хватает мотивации для развития и обучения, что актуализирует вопрос о правильности выбора форм, методов и направления обучающих программ. Именно поэтому для определения направления разработки уни-

фицированного блока автор использовал методику Г.В. Власюк, которая четко показывает проблемные зоны организации и, следовательно, позволяет определить конкретные направления обучения.[2]

В программу исследований было включено полуструктурированное интервью с руководством компаний (опрошено 16 человек), а также четыре опроса – "Образ организации" по классической методике Ч. Осгута; "Образ профессионала", разработанный В.П. Серкиным; "Сравнение семантических полей стимулов" разработанный Г.В. Власюк, а также "Ассоциативный эксперимент", в котором рассматривались стимулы "конкурентоспособность" и "успех" (опрошено 47 человек). В качестве респондентов во всех компаниях выступали сотрудники управляющих компаний, которые могут рассматриваться как менеджмент организаций.

Для выявления проблемных зон результаты, полученные при составлении "Образа профессионала" и "Образа организации", сопоставлялись в компаниях с мнением руководителя. Для выявления типичных проблемных зон был проведен сравнительный анализ полученных результатов.

Необходимо подчеркнуть, что проведенный анализ показал, что в каждой из рассматриваемых компаний, имеются характерные для нее разнообразные проблемные зоны. По мнению Г.В.Власюк это связано с особенностями функционирования и траекторией развития отельных коллективов, определяющих те ресурсы, которыми располагает организация. [3] При этом согласно С. Апенько, человеческий капитал каждой организации – система накопленных качеств и характеристик личностей, которые могут быть реализованы в конкретной деятельности.[4] Исходя из этого, главная задача менеджмента организации обеспечить возможность работы "вместе" таким образом, чтобы каждый отдельный сотрудник мог полностью реализовывать свой потенциал, для достижения задач, поставленных перед компанией.

При этом анализируя вслед за Г.В.Власюк результаты опросов "Образ организации" по В.Вундту, при сопоставлении результатов автор доказал, что типичной проблемой для всех организаций является повышенное напряжение, что во многом объясняется спецификой работы респондентов.

Таким образом, компонент "Напряжение" наиболее типичен для организаций, а в РусьЭнергоМонтаж даже единодушен в определении. При этом компонент "Возбуждение" нетипичен только для компании "Максима", а компонент "Удовольствие" представляется типичным только для компании "Киевское –66".

Полученные результаты подтверждают неструктурированные интервью с руководством компаний. При этом 100% опрошенных руководителей указали, что такое напряжение связано с несоответствием характера работы сотрудников должностным инструкциям. Такое единодушное руководство позволяет говорить о существовании типичной для рассматриваемых компаний проблемы.

В тоже время данные ассоциативного эксперимента показали, что все сотрудники (100%) считают, что критерием успеха являются деньги, что свидетельствует о типичности такой ассоциации. При этом согласно неструктурированным опросам руководства ни в одной из компаний кроме "Максимы" не уделено должного внимания разработке системы мотивирования тесно связанной с ресурсозатратами сотрудника и достигаемым им результатами.

В связи с этим следует подчеркнуть, что результаты полученные при обработке данных опросника "Сравнения семантических полей" Власюк Г.В. свидетельствуют о том, что для сотрудников всех компаний за исключением "Максимы" важнейшей составляющей профессионализма является составляющая "быть хорошим специалистом", а значимыми выступают "быть успешным" и "быть востребованным". В компании "Максима" важнейшей составляющей заявляется "быть востребованным", причем остальные показатели сопоставимы по значимости.

Такие результаты позволяют утверждать, что в рассматриваемых компаниях, за исключением "Максимы" отсутствует "инстинкт материнства", определяемый Т. Вебленом,[5] как стремление завоевать уважение целевой группы, целенаправленное подкрепление которой системой инициирует прирост активов персоналиями. В компаниях инстинкт мастерства согласно Г.В.Власюк проявляется как стремление к такому личному накоплению активов, которое позволяет реализовать соперничество за признание группы, т.е. повысить личную конкурентоспособность.[6] Причем отсутствие такого соперничества свидетельствует о низкой мотивированности сотрудников, их недостаточной заинтересованности в достижении общеорганизационной цели, непонимании связи между достижением и результатом.

Такие выводы подтверждаются отличительностью результатов компании "Максима", специфичность деятельности которой, построенная на конкретике поставленных задач, четком разделении сфер ответственности, понимании каждым сотрудником значимости его личного вклада в общеорганизационную цель и важности ее достижения для личного благополучия, обеспечивает подержание "инстинкта мастерства".

В тоже время это позволяет определить обеспечение ориентированности на достижение цели как условно типичную проблему для рассматриваемых организаций.

Сопоставление результатов опросов "Образ профессионала" полученных в группах с мнением руководства компаний в соответствии с методикой Г.В.Власюк позволило выявить несоответствия запроса руководства и формируемого сотрудниками предложения, определяющие проблемные зоны.

Для выявления типичных проблемных зон рассматривались те признаки, которые единодушно оцениваются руководителями как наиболее значимые [3]. Таких признаков выделено 16, что составляет 35% от общего числа. Так руководители единодушно считают, что "профес-

Наполнность компонентов по В.Вундту

№ №	Компонент/Признак	Киевское-66		РусьЭнергоМонтаж		Трнснефстетрой		Максима	
		Квар	Ср.	Квар	Ср.	Квар	Ср.	Квар	Ср.
	Компонент "Удовольствие"								
2	Приятный/неприятный	0,517	1,62	3,75	0,38	7,11	0,2	8,71	-0,18
6	Радостный/печальный	4,301	0,31	13,52	0,13	25,96	-0,07	0,43	1,73
23	Безобразный/прекрасный	2,25	0,54	1,29	1,13	5,88	-0,27	0,47	1,64
27	Плохой/хороший	4,10	0,31	2,64	0,63	4,72	0,33	0,75	1,27
	<i>Кoeffициент вариации по компоненту</i>	1,86		5,33		96,46		4,96	
	<i>Кoeffициент вариации по выделяемым группой признакам</i>	0,5		5,33		96,46		4,37	
	Компонент "Напряжение"								
4	Вибрирующий/спокойный	0,46	1,31	-2,52	-0,63	3,39	0,47	17,20	-0,09
5	Повторяющийся/разнообразный	-	0	2,28	0,75	0,94	1,07	1,06	1,09
7	Хаотичный/упорядоченный	1,37	0,92	0,80	1,38	0,97	1	-2,39	-0,55
12	Бессмысленный/осмысленный	0,58	1,46	1,33	0,88	1,65	0,8	15,16	-0,09
13	Простой/сложный	0,42	1,85		0,63	-2,63	-0,53	5,14	0,36
14	Расслабленный/напряженный	=	-0,92	0,3	1,63	0,84	1,27	0,37	2
15	Очевидный/хитроумный	0,46	1,62	0,35	1,38	-	0	6,07	0,27
19	Статичный/динамичный	0,451	1,38	1,03	1,13	0,87	1,2	3,75	0,36
20	Ясный/смутный	0,324	1,54	-1,05	-0,88	-5,50	-0,4	1,06	1,27
28	Интимный/возбужденный	0,566	1,23	1,32	1	9,43	0,13	4,58	0,36
32	Мягкий/твердый	0,463	1,31	2,17	0,88	14,35	0,13	5,77	0,18
33	Обычный/необычный	-	0	1,73	0,75	0,84	1,13	6,07	1,18
34	Закономерный/случайный	0,785	1	1,24	1,25	8,18	0,2	6,37	0,18
	<i>Кoeffициент вариации по компоненту</i>	1,32		1,88		2,91		3,159	
	<i>Кoeffициент вариации по выделяемым группой признакам</i>	0,54		0,33		0,9		0,37	
	Компонент "Возбуждение"								
1	Горячий /холодный	-3,02	-0,46	0,71	1	0,59	1,33	0,73	1,09
2	Пышный/строгий	18	0,08	0,53	1,25	7,11	0,2	1,45	0,82
3	Гладкий/шершавый	-7,43	-0,23	0,62	1,38	-	0	0,54	1,45
9	Поверхностный/глубокий	0,43	1,69	3,87	0,5	1,89	0,73	1,07	1,18
11	Крикливый/приглушенный	3,69	0,31	0,53	1,13	9,02	0,13	1,20	1
16	Серьезный/смешной	0,66	1,54	-	0	2,32	0,67	-2,96	-0,55
18	Сладкий/горький	0,696	1,31	0,54	1,63		-0,13		0,55
21	Уникальный/банальный	-6,16	-0,23	0,58	1,5	0,65	1,33	5,65	0,27
22	Эмоциональный/рациональный	8,77	0,15	0,69	1,13	0,76	1,2	7,34	0,18
35	Влажный/сухой	2,89	0,46	1,10	0,75	1,53	0,73	0,7	1,18
36	Сильный/слабый	0,898	0,92	=	0,75	-	0,27	0,58	1,55
37	Черствый/свежий	8,77	0,15	2,28	0,75	1,65	0,8	0,64	1,55
39	Успокаивающий/возбуждающий	158,68	0,08	4	0,5	0,82	1,4	0,39	1,82
	<i>Кoeffициент вариации по компоненту</i>	3,28		1,57		3,27		2,25	
	<i>Кoeffициент вариации по выделяемым группой признакам</i>	0,675		0,72		0,71		1,75	

Сводная таблица показателей сплоченности по группам

	Киевское-66			РусьЭнергоМонтаж			Трнснефтестрой			Максима		
	Рук.	Ср.	Квар	Рук.	Ср.	Квар	Рук.	Ср.	Квар	Рук.	Ср.	Квар
квалифицированный /неквалифицированный	-3	-3	0	-3	-2,75	-0,15746	-3	-2,53	-1,087	-3	-2,73	-0,07273
неспособный/способный	3	2,46	0,20252	2	2,63	0,184428	3	2,47	0,20225	3	2	0
компетентный/некомпетентный	-3	-2,77	-0,1522	-3	-2,75	-0,15746	-3	-2,6	-0,9803	-3	-1,91	-0,51948
образованный /необразованный	-3	-2,85	-0,1268	-2	-2,38	-0,20384	-3	-2,47	-1,1934	-3	-2,91	-0,02841
пассивный/активный	2	2,38	0,26207	1	2,5	0,4	3	2,27	0,25301	2	2,27	0,167273
знающий/незнающий	-3	-2,62	-0,186	-2	-2,75	-0,15746	-3	-2,4	-1,3006	-3	-2	-0,45455
ответственный/безответственный	-3	-2,77	-0,2079	-3	-2,38	-0,29304	-3	-2,53	-1,087	-3	-2,36	-0,0979
неумелый/умелый	2	2,46	0,20252	2	2,5	0,2	3	2,27	0,34047	3	1,82	0,781818
востребованный/невостребованный	-3	-2,38	-0,3094	-3	-2,63	-0,18443	-3	-2,27	-1,1756	-3	-2,27	-0,08727
не выполняющий/не выполняющий	3	2,31	0,2	3	2,63	0,184428	3	2,47	0,20225	3	2,18	0,151515
карьерист /не карьерист	-3	-1,38	-0,6035	-1	-1,63	-0,42829	3	-2,27	-1,2397	-1	-2,18	-0,31818
неопытный/опытный	3	2,38	0,26207	3	2,38	0,203841	3	2,07	0,4493	3	2	0,090909
эффективный /неэффективный	-3	-2,69	-0,1714	-2	-2,38	-0,20384	-3	-2,53	-1,087	-2	-1,82	-0,98182
высокооплачиваемый /низкооплачиваемый	-3	-2,62	-0,2389	-3	-2,38	-0,29304	-3	-2,13	-1,4802	-3	-2,18	-0,40152
рутинный /творческий	0	2,08	0,44135	-2	2,5	0,2	3	2,27	0,34047	1	1,73	0,325359
помогающий/не помогающий	0	-2,46	-0,2025	1	-2,25	-0,43033	-3	-1,47	-2,1686	3	-2,09	-0,3004
не целеустремленный/целеустремленный	3	2,46	0,34233	3	2,38	0,203841	3	2,13	0,44852	-2	2,27	0,327273
рутинер/инноватор	0	2	0,27735	-1	2,5	0,2	2	2,13	0,33657	3	2,18	0,151515
рисковый/осторожный	1	-1,54	-0,4123	-1	-1,75	-0,4738	-2	1,07	2,15868	-2	-2,18	-0,48485
неравнодушный/равнодушный	0	-1,54	-0,4848	-1	-2,13	-0,28211	-3	-2,27	-0,9973	2	-0,45	-9,34545
азартный/рассудительный	3	0,23	9,33333	3	0,25	8,124038	3	1	1,92029	3	-0,36	-12,6364
недобросовестный /добросовестный	1	2,46	0,30298	2	2,25	0,41574	3	2,47	0,25064	3	0	#ДЕЛ/0!
внимательный/невнимательный	-3	-2,31	-0,3127	1	-2,38	-0,20384	-3	-2	-1,5512	-2	-2,45	-0,10101
незаинтересованный/заинтересованный	3	2	0,43853	2	2,5	0,2	3	2,33	0,33806	3	2,64	0,087774
теоретик/практик	3	2	0,58835	1	1,13	2,057807	3	1,87	0,4738	3	2,09	0,561265
не развивающийся /развивающийся	3	2,15	0,24744	2	2,63	0,184428	3	2,4	0,20412	3	2,64	0,087774
уверенный/не уверенный	-3	-1,92	-0,3795	-2	-2,75	-0,15746	-2	-2,2	-1,359	-3	-1,82	-1,08182
неуважаемый/уважаемый	3	2,46	0,20252	3	2,38	0,203841	3	2,27	0,40966	3	2,09	0,387352
бескорыстный/корыстный	1	-1,92	-0,4767	1	-2	-0,25	-3	-2,2	-1,1269	1	-2,36	-0,0979
исполнитель/руководитель	3	1,46	0,87438	-2	2	0,395285	-3	2,4	0,25459	3	2,64	0,087774
работоспособный /неработоспособный	-3	-2,08	-0,2963	-2	-2,5	-0,2	-3	-2,27	-1,1756	-3	-2,55	-0,0974
безынициативный/инициативный	2	1,46	0,69026	2	2,13	0,411765	3	2,07	0,37341	2	2,36	0,097902
предприимчивый/непредприимчивый	-3	-1,31	-0,5518	-3	-2,25	-0,19245	-2	-1,93	-1,8061	-3	-2,45	-0,10101
неподготовленный /подготовленный	3	-2	-0,2774	3	2,38	0,203841	2	2,73	0,16179	3	2,64	0,087774
решающий проблемы/не решающий проблемы	-3	-2,15	-0,3072	-3	-2,25	-0,29397	-3	-1,8	-1,6236	-3	-2,36	-0,0979
умеющий "подать себя" /рабочая лошадка	2	-1,15	-0,8219	3	-2	-0,43301	-3	-2,13	-1,4802	2	-2,27	-1,28727
непризнанный/признанный	3	2	0,33968	3	2,63	0,184428	2	2,27	0,4402	3	1,91	0,233766
полезный/бесполезный	-3	-2,31	-0,2625	-1	-2,38	-0,29304	-3	-2	-1,5512	-3	-2,55	-0,0974
жестокий/гуманный	-2	1	1,61722	3	-2,38	-0,20384	3	-1,93	-1,5853	3	-1,55	-0,63102
развивающийся/закостеневший	-3	-1,77	-0,5033	-3	-2,63	-0,18443	-3	-1,13	-3,1318	-3	-2,27	-0,08727
ведомый/лидер	3	0,77	1,54273	3	2,38	0,203841	3	2,47	0,35855	3	2,45	0,10101
опытный/новичок	-3	-2,08	-0,4801	-3	-2,38	-0,29304	-3	-1,8	-1,6236	-3	-2	-0,27273
"выскачка"/заслуженный	3	1,77	0,54996	3	2,38	0,411066	3	2,27	0,25301	3	2,09	0,822134
умный/глупый	-3	-2,54	-0,2499	-3	-2,5	-0,2	-3	-2,13	-1,3237	-3	-2,45	-0,10101
неудачник/удачливый	2	2	0,39223	3	2,38	0,411066	3	2	0,46771	2	2,45	0,10101

Сводная таблица площадей покрытия

Компания	Быть конкурентоспособным	Быть успешным	Быть востребованным	Быть хорошим специалистом	Быть коммуникабельным
Киевское-66	11,21	13,23	12,68	15,56	9,41
РусьЭнергоМонтаж	16,05	19,49	21,14	21,48	15,85
Транснефтьстрой	17,59	18,99	19,14	19,88	18,26
Максима	18,3	20,0	20,2	19,3	19,0

сионал" должен быть квалифицированный, компетентный, ответственный, востребованный, опытный, высокооплачиваемый, рассудительный, лидер. При этом согласно семантическим универсалиям, выделенным в группах, сотрудники единодушны в том, что "профессионал" должен быть квалифицированный, востребованный, выполняющий, развивающийся. Однако столь же единодушно они отмечают, что "профессионал" может не быть рассудительным, а азартным; выступать как не лидер, а ведомый; быть "не всегда опытным". Такое единодушие в оценке показателей по группам, характерное расхождение с мнением руководства, позволяет говорить о наличии типичных для рассматриваемых компаний проблемных зон, связанных с несоответствием предложения сотрудников запросам руководителей компаний.

Опираясь на результаты исследования, автором был разработан унифицированный блок, призванный снизить уровень напряжения в компаниях, помочь персоналу овладеть умениями и навыками определять, понимать и решать проблемы, что в результате должно способствовать повышению стремления к накоплению личных активов и реализации организационных целей, мотивированности к непрерывному обучению и самообучению.

Такой унифицированный блок с одной во-первых предполагает разработку следующих документов: "Должностной регламент взаимодействия сотрудников компании", а также журнал "Порядок движения документов в организации", призванных регламентировать деловые отношения внутри организации.

Во-вторых унифицированный блок включает ряд деловых игр, цель которых с одной стороны отработать навыки делового общения в коллективе, а с другой ориентировать сотрудников на работу в команде. В настоящее

время разработаны и опробованы деловые игры:

- ◆ "Анализ использования рабочего времени";
- ◆ "Ориентация на успех";
- ◆ "Проект".

Опробация унифицированного блока проводилась в одной из исследуемых компаний. Для оценки результатов использовался разработанный автором опросник "Оценка степени удовлетворенности участников обучения".

Анализ результатов опроса позволяет говорить о результативности разработанных мероприятий. Так 71 % сотрудников считают, что после проведения деловых игр и введения регламента напряжение в коллективе снизилось. При этом полуструктурированный опрос руководства компании показал, что работа сотрудников улучшилась.

В тоже время такой результата представляется нам недостаточным, что позволяет говорить о необходимости корректировки разработанного блока. При этом представляется логичным дополнением его в первую очередь деловыми играми, так как 87% респондентов подчеркнули, что такая форма работы показалась им очень привлекательной.

В заключении необходимо отметить целесообразность разработки, как инструмента "быстрого реагирования" на возникающие в компаниях сферы услуг проблемы, особенно в ситуациях лимита времени на анализ ситуации и создание конкретной программы реагирования. Это позволяет определить его как базовый блок. В тоже время детальный анализ ситуации по методике Г.В.Власюк позволяет определить причины возникновения проблем и разработать дополнительные блоки, ориентированные на их решение.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кравченко А.И. История менеджмента 5-е изд. – М.: Академ. Проект: Трикста, 2005
2. Власюк Г.В. Методы выявления проблемных зон в организации. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия "Гуманитарные науки" №7–8 2013
3. Власюк Г.В. Ресурсы социальной организации – М.: АСВ, 2010
4. Апенюк С. Оценка персонала в антикризисном управлении предприятием// Человек и труд. – 2003. – №9. – С 86–87.
5. Веблен Т. Теория праздного класса – М.: Прогресс, 1994
6. Власюк Г.В. Конкурентоспособность. Социологический аспект: монография – М.: Научные технологии, 2013, с. 34.