

Избирательная подготовка персонала предприятий.

«Страна живет, когда работают заводы» (В.В.Путин, 2012)

В современных экономических условиях борьба идет не столько за материальные ресурсы, сколько за ресурсы рынка. Нестабильность заставляет компании более активно бороться за благосклонность заказчиков и потребителей. Сложности, созданные санкциями и разрывами логистических цепочек, требуют нового подхода к управлению активами, активации скрытых ресурсов, прежде всего человеческой активности. Естественный эволюционный процесс доминирования в бизнесе героических социальных стратегий привел к вытеснению гибких технологий управления, свойственных воинскому укладу, из производства в сферу подготовки кадров. Сейчас востребовано «образование длиною в жизнь», постоянное приобретение новых навыков, скилов, необходимых как для освоения новых технологий, так и для поддержания их работоспособности в условиях экономических санкций. А это означает перестройку обучающего процесса для доминирования краткосрочных, но постоянных, форм обучения под конкретные навыки. Незамедлительное применение этих навыков для достижения конкретного результата на предприятии. Закрепление результата через формирование производственного холона (устойчивой трудовой практики). А значит востребовано умение сотрудников самостоятельно оценивать свои компетенции, формировать задачу для обучения в разрезе улучшения предприятия используя методы групповой работы, закреплять скилы через обмен опытом и наставничество.

Вызовы времени требует перестройки не только обучающего процесса, но и технической политики. Во многих компаниях техническая политика потребовала существенного изменения подхода к мерам осуществления надежности оборудования. Рассмотрим одну из проблем её осуществления.

Предметом выживания, становится время. Время принятия решений, время привлечения ресурсов, время выполнения работ. Речь идет не только о ТОиР, а о полном цикле – от выявления спроса до поставки потребителю нового продукта. Здесь пропущенных звеньев быть не может. Это требует от организации производства новых качеств – новых динамических способностей. А значит и новых стратегических подходов к развитию технологического уклада, к системе внедрения инноваций. В мире используются две основные стратегии ускорения выпуска продукции: венчурные (прорывные) стратегии и стратегии постоянных улучшений.

Венчурные стратегии позволяют предприятиям, в том числе предприятиям ОПК, разрабатывать и выводить на рынок срочно востребованную продукцию и продукцию гражданского назначения, избежав проблем ценовой конкуренции по себестоимости. Стратегии постоянных улучшений применяются при модернизации существующих и разработке новых видов традиционной продукции. В реальном секторе экономики России сокращение времени запуска в производство новых образцов техники, как правило, идет по пути запараллеливания этапов подготовки производства со всеми вытекающими проблемами. В стратегии много «провалов», с которым постоянно приходится сталкиваться на предприятиях ОПК, машиностроения и энергетического машиностроения. Это прежде всего «провал» в технологической подготовке производства. Запуск образца техники в производство прямо «с колес», по готовым чертежам, без последующей технологической проработки, позволяет сократить на десятки дней цикл подготовки производства. Надежда на то, что отехнологичивание произойдет параллельно с началом производства, не оправдывается. В результате мы имеем целый хвост последствий, приводящий в том числе и к сбоям в реализации технической политики, сокращению отдачи от активов и удорожанию их обслуживания.

Параллельное проектирование с одновременным выполнением конструкторских работ и технологической проработкой технических решений, требует четкой и ритмичной координации работ основными участниками процесса. Необходимо четко соблюдать основное правило качества «Три Г»: «Говно» в работу не брать, «говно» не делать и сделанное «говно» не передавать дальше. Это требует высокой культуры отношений внутри компании.

«Отношения» - вот то ключевое понятие, которое определяет ресурсы и всю идеологию поведения на современном рынке. Отношения между заинтересованными сторонами бизнеса (стейкхолдерами), к которым относятся и специалисты предприятия. Отношения устойчивы только тогда, когда они находятся в состоянии динамического равновесия. То есть когда они сбалансированы. Приняв и утвердив коллективное решение по требованиям к конструкции изделия, необходимо выстроить оперативные отношения для решения текущих задач без бюрократической проволочки совещаний. «Заводское дело - дело живое и в мертвящий формализм оно трудно укладывается», как говорил известный российский промышленник Путилов.

Все мы изучали в школе «закон инерции». Увы, он универсальный. Всякая компания – суть инерционная система. И чем крупнее компания, тем она изначально более медлительная. В современном мире, когда информация о новинках рынка доходит до потребителей со скоростью интернета, было бы крайне неразумным осуществлять взаимодействия между смежными специалистами предприятия только в бумажно-бюрократическом формате совещаний. Коллективная работа в двух форматах - формате согласований и формате поиска решений может обеспечить успех бизнеса компании. В конце концов, как говорил основатель экономики качества Э.Деминг «Вы можете не изменяться. Выживание не является обязанностью».

Вот как раз для выживания и важна координирующая и арбитражная роль технического руководства в компании. Координирующая - для того что бы при динамичном развитии и изменениях компании поставить грамотное управление внутренними и, частично, внешними процессами освоения новой продукции, а значит и новой техники. Арбитражная – для постановки работы технического совета и технологических групп по быстрому устранению разногласий.

В конце концов, практически динамические модели «рождаются» внутри бизнеса с помощью системного подхода и основными ресурсами являются те уникальные способности, которыми обладает предприятие, но их носителями являются сотрудники компании.

Еще советский экономист В.А.Базаров (1874-1939), внесший значительный вклад в ГОЭРЛО, подчеркивал, что успешное развитие экономики происходит там, "где систематически культивировался бы дух творчества и изобретательства, где сформировалось бы новое понятие...стимулирующее творческие искания и способствующее естественному отбору полноценных семян подлинно творческой критики».

Основная задача по разработке системы сбалансированного управления активами в условиях жесткого ограничения ресурсов и доминирования идеологии цифровой экономики требует отработки навыков позиционирования подразделения в системе непрерывного производства и расчета необходимого ресурсного обеспечения.

В этих условиях меняются требования к структуре компетенции кадров. Приходящее на смену молодое поколение уже живет в информационном мире и условиях многозадачности. А методы управления инженерной службой еще подчиняются укладу старых технологий, диктуемого износом основных фондов. Отсюда «вилы», которые вождь мирового пролетариата В.И.Ленин сформулировал как революционную ситуацию: «Низы уже не хотят, а верхи ещё не могут». С той только разницей, что революция эта лежит не в экономической, а в технологической плоскости.

Сформулируем базовые принципы оптимизации работы по управлению активами с учетом анализа возможных потенциальных факторов системной уязвимости. Цель – определить методы «заточки» персонала на обнаружение ранних и слабых признаков надвигающихся или потенциальных кризисов и выработки простых и результативных методов преодоления их последствий.

Фактически нужно создавать, поддерживать и развивать свою внутреннюю экономику с учетом требований непрерывного производства и устойчивого развития. Но как их обеспечить, если темпы роста инвестиций в основные фонды порой не покрывают темпов их устаревания, запчасти давно стали головной болью. В условиях недостатка притока новых ресурсов конкурентные преимущества будут достигаться за счет нещадной эксплуатации имеющихся активов. Такая ситуация, кроме потерь конкурентных преимуществ, неизбежно приведет к снижению надежности и безопасности имеющихся производств и, как следствие, росту аварий и катастроф на производстве. А это уже стратегический риск полной потери боеспособности.

Давайте попробуем понять, что можно сделать в таких условиях с позиции разумного оптимизма и здорового патриотизма. Для начала попытаемся оценить степень угрозы, уделить внимание наиболее важным рискам - рискам аварий и что необходимо предпринять для снижения этих рисков. Итак, любое конкурентное преимущество строится на некоем базисе. Если говорить о конкурентных преимуществах промышленных предприятий, то базисом для их развития будет являться наличие необходимых производственных мощностей требуемого качества, работающих с требуемой производительностью. Типичная задача для сегодняшнего времени.

Давайте рассмотрим каждый элемент базиса. Наличие необходимого оборудования: возможно, для достижения большинства производственных целей имеющегося оборудования и достаточно, вот только остаточный ресурс начал быстро снижаться из-за экономических сложностей. Срок полезного использования (СПИ) будет снижаться, если не принимать инновационных мер. Что бы избежать сценария, когда оборудование превратится в металлолом, эксплуатация которого станет нерентабельна и, в некоторых случаях, опасна, необходимо сосредоточить внимание на технической политике. Разумный выход – модернизация оборудования, но чаще всего реализуется сценарий инноваций в содержании и обслуживании оборудования.

Качество оборудования определяется качеством его обслуживания и ремонтов. Статистика аварий на промышленных объектах показывает, что с качеством ремонтов и обслуживанием у нас есть проблемы. Начнем с наличия необходимого персонала.

Сотрудникам технических служб не справиться с таким объемом работ и согласований без умения работать в условиях многозадачности и применения информационных технологий. Именно в технических службах, отвечающих за ТОиР, сейчас хорошо работают методы приобретения скилов, навыков выполнения тех или иных работ. Вообще, методы Аджайла в обучении персонала сейчас наиболее результативны, так как позволяют активировать скрытый потенциал сотрудников. Краткосрочность и актуальность обучения позволяет быстро решать возникающие проблемы. Ачифы играют роль не только мотивации и стимулирования карьерного роста сотрудников, но и позволяют формировать вектора групповой компетенции для компании. Что значительно ускоряет техническое развитие. Однако Аджайл требует однородной корпоративной культуры. И вот здесь начинаются кадровые не состыковки.

С одной стороны, пожилые, опытные работники, выжившие в девяностые, и понимающие тонкости производства работ в реальных условиях. С другой стороны, молодежь без опыта, но уже привыкшая жить в условиях многозадачности и цифры.

Приезжая на производства, часто слышишь жалобы на молодежь, на их нежелание и не умение решать комплексные задачи, не видеть последствия действий, индифферентность к признанным авторитетам и уважению заслуженных профессионалов. А главное, не умеют абстрагироваться от типовых решений, соотносить поставленные им цели с задачами.

Действительно, молодые специалисты ведут себя не совсем так, как ожидают старшие руководители, а ведь именно они очень скоро будут ответственны за процветание предприятия.

К сожалению, особенности их поведения во многом определены социально-биологическим фактором известным как «синдром голландской зимы». Поколение, родившееся в годы сложных социальных пертурбаций, примерно с 1989 по 2001 годы, не способны мыслить в сложившийся ранее управленческой парадигме, во многом унаследованной от советского периода. У такого поколения отсутствуют способности к стратегическому мышлению и перспективному планированию. Системное мышление и комплексный подход для большинства - просто слова. При отсутствии уважения к авторитету и неприятия коллективных ценностей, результативное управление ими возможно только через игровые технологии и совместные рабочие обряды. Их надо вести, держа в жестких рамках определенных дел и внутри групповой конкуренции. Тогда раскроются уникальные навыки этого поколения – умение быстро перестраиваться, работать в режиме многозадачности, доброжелательность и честность. Они неплохо работают в форматах проектных команд (но не во главе их), потому что готовы приспосабливаться к коллективным интересам (но не менять их). Четко реагируют на системы краткосрочной мотивации. Они не готовы самостоятельно проводить реформы и изменения, но готовы активно в них включаться. Поэтому будущее предприятий в четких системах планирования и сопровождения перспективных разработок и нововведений, с решением конкретных задач предприятия, с выходом на конкретный результат. Так же как это делалось в Советском Союзе, который пережил две такие социальные волны, в конце тридцатых и в конце семидесятых годов, когда ввели «дорожные карты» карьерного продвижения граждан – от молодого специалиста до руководителя социалистического хозяйства. А самое главное – молодые специалисты уже сейчас живут мире цифры, на которую только начинается переход всей экономики и промышленных технологий.

Задача компаний формировать команды, в которых ведущая роль опытных технических специалистов будет принята молодыми и тем самым, обеспечена передача опыта. То есть компенсировать провал девяностых годов, после которых на заводах остались только ВОХРовцы и СУКИ (случайно уцелевшие квалифицированные инженеры). И сделать это не сложно. Уже есть опыт, когда за основу берутся два дополняющих друг друга подхода – бережливое производство и проектное управление. Хорошо работают техники Аджайла, когда формируются временные рабочие команды для достижения конкретных результатов. Создается атмосфера драйва вокруг конкретных целей. При этом достигается сразу целый комплекс результатов, от производственных до социальных.

Для реализации такого подхода надо совсем не много подготовительной работы:

1. Определить приоритетность проблем. Желательно не как в старом советском анекдоте: «Финн приехал в Ленинград на своем автомобиле и попал колесом в открытый люк. У подошедшего милиционера он спросил, почему вокруг ямы не было предупреждающих красных флажков? – А Вы когда границу переезжали, большой красный флаг на таможне видели? Так вот он распространяется на всю территорию СССР!»
2. Организовать коллективную работу по выявлению коренных причин проблем и формулирования задач по их устранению
3. Формирование проектных команд и инициации проектов по улучшению
4. Реализация проектов и функционирования проектного офиса
5. Стандартизация пулов управленческих инструментов и базы знаний, способов устранения инцидентов
6. Показывать пример инновационного подхода к улучшениям, устранению технических и организационных противоречий. Поощрять системное мышление и умение мыслить нестандартно, не типовыми ситуациями

7. Не стесняться внедрять комплексный подход к закреплению полученных результатов. Тратить силы и время для документирования процедур и стандартизации успеха. Без этого не получится передачи и закрепления опыта и знаний.
8. Стимулировать самообучение и взаимное обучение, обучение наставничеству.

Такой комплекс действий позволяет сократить время при инновационном развитии предприятия. К сожалению, в работе технических служб часто много бюрократии, приходится тратить много времени на согласование своих действий и решений. Нередко приходится сталкиваться с практически феодальной структурой управления, в хорошем смысле этого слова. Когда каждое подразделение работает так, как считает нужным. Сотрудничество между подразделениями осуществляется плотной, буквально матюгальной, поддержкой высшего руководства. И такая обстановка требует не малой изобретательности и стрессоустойчивости. Последовательных и осторожных действий. Чтобы развивать предприятия, надо научиться быстро бежать медленными темпами, т.е. соблюдая все регламенты, технологии и процедуры. Чтобы не только первые и лучшие, а все стали двигаться в одном темпе и заданном направлении, получая конкретный заданный результат.

Современное благосостояние предприятий строится на двух принципах:

1. Бережливости, когда один сэкономленный рубль заменяет пять рублей проданной продукции (при норме рентабельности 20%),
2. Оборотистости, когда для продажи продукции на пять рублей приходится поставлять её дилерам на восемь рублей.

Первый путь выгоднее. Мудрые директора глядят в будущее и снижают себестоимость продукции, чтобы часть средств направить на НИОКР и развитие производства. Их замыслы кто-то должен поддерживать. Эти кто-то, в первую очередь, работники технических служб. Их активность, совместная работа при состыковке интересов подразделений на основе единых стратегических целей компании способна творить чудеса.

Президент России уже обозначил для промышленности путь непрерывного производства и устойчивого развития. Это не пожелания. Это новые технологии управления. Современные методы управления требуют системной организации потоков. Не говоря уже об административных и процессных методах управления. Стратегия развития предприятий планируется на период 10-15 и до 50 лет. Но на время освоения новых технологий управления остается всего 3-4 года. Это очень маленький срок для изменения сознания людей.

Когда мы говорим об управлении, объект и субъект управления – это всегда человек. Когда мы говорим о результатах управления, мы говорим о целях действий людей и их умении достигать заданных целей. Часто специалисты различных служб не умеют, да и не приучены, к сотрудничеству в интересах общего дела. Старый уклад работ тормозит дело. Требования по отсутствию отказов оборудования вытекают из требований стабильности технологических процессов, а значит культуры работы и взаимодействия. Обучение новым подходам к работе позволяет эту проблему преодолеть.

В технической политике необходимо согласовывать и подбор технологий, и строительство, и закупки, и ввод в эксплуатацию. Как это возможно без сотрудничества и коллективной работы. А разработка политики обслуживания и ремонта оборудования, внедрение методов тотального обслуживания и ремонта по состоянию, снабжение запчастями, производство работ, логистика основных фондов... везде требуется сотрудничество и участие каждого.

Причины большинства проблем не технического, а организационного порядка. Что мы с Вами можем сделать, чтобы наконец сменить имидж страны «вечно зеленых помидоров»? Начать с осознания и озвучивания проблемы, с каждого отдельно взятого подразделения. Для этого необходимо проанализировать систему управления предприятия

как сложную систему, состоящую из комплекса взаимосвязанных подсистем: технической подсистемы, организационной подсистемы, информационной подсистемы, подсистемы коммуникации и подсистемы корпоративной культуры. Эти подсистемы тесно взаимоувязаны и изменение в любой из них оказывает существенное влияние на все остальные. У каждого предприятия данные подсистемы существуют, но только уровень развития у каждого свой. И для каждого предприятия существует своя сила взаимосвязей и степень влияния подсистем друг на друга и на общий результат работы предприятия.

По мнению Ростехнадзора, основные причины аварий следующие:

- неудовлетворительная организация производства ремонтных работ;
- недостатки в организации рабочих мест;
- недостаток контроля со стороны руководства;
- недостаточная квалификация персонала;
- низкая производственная дисциплина технологического и ремонтного персонала.

То есть, причины большинства проблем не технического, а организационного порядка. И преодолевать трудности приходится самим, развивая персонал по следующим направлениям:

- Умение работать и само развиваться в соответствии с требованиями развития производства;
- Умение совершенствовать свою работу и выдавать предложения по совершенствованию производства;
- Быть профессионалом в тех технологиях и инструментах, которыми сейчас человек пользуется на предприятии;
- Знать оборудование, на котором работаешь и уметь его обслуживать;
- Уметь действовать в условиях инцидентов. Понимание последствий твоих действий на всю технологическую цепочку и умение этими последствиями управлять.

Не говоря уже о культуре производства, начиная с соблюдения правил безопасности производства и охраны труда, противопожарной безопасности гигиены труда, распорядка дня, приема-передачи смены, содержания в чистоте и порядке рабочего места и т.д. Работа начинается с человека, потому что работу делает человек. Конечно развитие персонала — это не достаточный фактор, но необходимый.

Подготовка кадров, повышение квалификации, обучение менеджеров...извечная забота кадровиков на уважающих себя предприятиях. Вопрос не в том, готовить кадры или нет. Вопрос в том, как их готовить, без бессмысленной траты учебных бюджетов. И если о важности подготовке ТОП-менеджеров задумались еще в начале века, то об эффективности подготовки среднего управленческого звена задумались гораздо позже. Особенно о методе избирательного обучения. Десять лет назад, Ямомото Хириси, директор Японского центра в Санкт-Петербурге, на вопрос кого на заводах надо обучать в первую очередь ответил так: «У нас в Японии деньги для предприятия зарабатывают только рабочие. Руководят предприятием менеджеры среднего звена. ТОП-менеджеры разрабатывают планы развития. CEO компании играет в гольф с ключевыми клиентами и определяет, какие планы развития нужно утверждать. Поэтому мы в первую очередь обучаем тех, кто руководит предприятием, менеджеров и ведущих специалистов. Мы учим их работать в компании и управлять так, чтобы компания процветала. За тем они сами обучают правильно работать рабочих, которые и создают продукт, приносящий деньги». Хороший подход - учить менеджеров работать так что бы компания процветала. Однако в жизни приходится наблюдать другой подход – учим чему-нибудь полезному, что бы сотрудник стал умнее и...ушел на повышение в другую фирму. Новые знания менеджера часто напрямую не увязываются с процветанием компании. Формальная связь через договор обучения удерживает внутри компании, но не гарантирует применение знаний на практике.

Насколько результативно работник будет использовать полученные знания на производстве зависит от совести самого работника, а не от инфраструктуры предприятия. Происходит капитализация прежде всего работника, а не капитализация предприятия. Речь

не о бюджете обучения, речь о результате, о пользе для предприятия, которая может быть достигнута. Как сказал лауреат Нобелевской премии, академик Петр Капица: «Мотивы участия в проекте иногда значат больше, чем деньги».

Для того, чтобы предприятие получило результат от обучения менеджеров необходимо соблюсти лишь несколько условий:

1. Обучение должно быть полностью привязано к решению тех задач и устранению тех проблем, которые есть на предприятии;
2. По результатам обучения, менеджер должен реализовать эти улучшения на предприятии;
3. Пройденный путь улучшений должен быть осмыслен и передан в виде опыта и типовых стандартов действий другим работникам предприятия, в другие подразделения.

Как этого достичь?

1. Для начала должно определить те проблемы, которые существуют на предприятии. Создать команды, которые будут их решать и обучать уже эти команды.
2. Для достижения результатов применять проектные методы управления развитием производства. Обучение должно встать вспомогательным методическим инструментом для разработки и исполнения проекта.
3. Для передачи опыта нужна система наставничества. Не просто ОJT, а именно аналоги соцсоревнования, бенчмаркинга или кружков качества.

Основными факторами успеха проектов развития на предприятиях, применяющих избирательное обучение, являются:

1. Контроль со стороны руководства
2. Сплоченность команды
3. Лидер команды
4. Распределение ролей и ответственности
5. Планирование работ
6. Нацеленность на результат
7. Общая цель

Опыт оказал, что избирательное обучение позволяет более оптимально осуществлять процесс обучения менеджеров на предприятии. При реализации программ подготовки персонала, желательно сочетать диагностику сфер управления с тренингами коллективной постановки задач по улучшениям. В ходе которых выявляются лидеры, способные возглавлять проекты по улучшениям. И уже они, понимая основные проблемы, наученные методикам их решения и методам управления проектами, начинают работать со специалистами над проектами развития своих подразделений. При диагностике функциональных проблем на предприятии, как правило быстро выявляются только проблемы, заложенные в процессной документации и регламентах. Если процессы толком не прописаны, не отражены в информационной системе (ERP) или просто не исполняются, тогда приоритетные проблемные зоны выявить гораздо сложнее. Что бы развивать предприятия надо научиться быстро бежать медленными темпами, т.е. соблюдая все регламенты, технологии и процедуры. Что бы не только первые и лучшие, а все стали двигаться в одном темпе и заданном направлении, получая конкретный заданный результат. Это особенность, отражающаяся в современных методиках корпоративного обучения.

Приведем пример избирательной подготовки менеджеров в ЗАО «Перинт» в 2002-2006 годах. Первые два года ушли на сплочение коллектива и изменение культуры работ, еще два года ушло на техническое перевооружение и роботизацию 80% рабочих мест. В 2008 году, на волне кризиса, за счет низких издержек и слаженной работы, компания захватила 45% российского рынка жесткой пластиковой упаковки. А начиналось все со «знакомства друг с другом» руководителей всех подразделений – от продавцов и снабженцев до производственников и ремонтных служб.

Когда мы говорим о результатах управления, мы говорим о целях действий людей и их умении достигать заданных целей. Но качество подготовки менеджеров и специалистов порой сводит на нет все планы. Часто специалисты различных служб не умеют, да и не приучены, к сотрудничеству в интересах общего дела. Например, конструктора различных узлов действуют в интересах своего узла. Технологи «ждут» конструкторской документации, а не отехнологичивают конструкторские решения. Ошибки выявляются только в конце цикла и все начинается сначала. Старый уклад работ тормозит дело. А статистика «боевого применения» требует быстрых решений, параллельного проектирования и ввода новой продукции. Для этого используются методы коллективной работы с эвристическими техниками и ТРИЗ.

Требования по отсутствию отказов продукции (образцов техники) требуют стабильности технологических процессов, а значит культуры работы, которая идет от менеджеров и ведущих специалистов. По опыту видно, что люди хотят и готовы совершенствоваться. Они радуются, найдя на тренингах решения своих насущных проблем. Но при этом не всегда умеют грамотно управлять собой, своим временем, расставлять приоритеты, давать поручения и принимать отчеты. Порой отсутствуют элементарные культурологические навыки. А где их было взять в лихие девяностые? Некоторые просто не понимают, что безграмотной и неструктурированной деловой перепиской они выказывают неуважение ко времени и труду своих коллег. Методы коммуникаций от элементарных ментальных схем и пирамид Минто до трансформации данных, управление временем и работоспособностью, в т.ч. по методикам типа 5S, тоже оставляют желать лучшего. Все порой заканчивается ежедневным чтением мантр.

По опросам менеджеров, основными качествами, которых им не хватает, являются:

1. Умение выслушать коллегу
2. Профессионализм
3. Умение доносить свои мысли до коллег и руководства
4. Умение определять приоритеты
5. Стрессоустойчивость

Встает вопрос пути выхода из тупика, когда люди не умеют абстрагироваться от типовых решений, соотносить поставленные им цели с задачами, которые позволяют их достичь, оценивать экономические аспекты принятых решений. Не умеют работать по венчурным технологиям, без которых освоение гражданской продукции затруднительно, она выходит в 4-5 раз дороже зарубежных аналогов. Методом избирательного обучения и проектной работы можно изменить ситуацию, проектировать и создавать конкурентоспособные образцы гражданской продукции.

В проектном подходе к обучению, особенно важно мониторить и ход процесса и прогнозируемый результат. При избирательном обучении оценка результатов подготовки менеджеров стоит на трех китах:

1. Самооценка. Например, двойная рефлексия.
2. Оценка со стороны преподавателя и/или отдела персонала. Например, путем заполнения таблицы наблюдений.
3. Формирующее оценивание. Например, алгоритмы решения проблем (умение выбирать из набора действий цель-задачи-шаги-тайминг), речевые образцы, матрица запоминания, трансфер(преобразование) информации.

Но главный оценочный фактор при проектном методе избирательного обучения – результат проекта для предприятия. К сожалению, скорость внедрения улучшений превышает продолжительность образовательных программ, на которые заключаются договора с образовательными организациями. Отсутствием преемственности страдают и многие программы отраслевых и корпоративных МВА. Что бы закрепить достигнутый эффект, помочь поддержать темпы развития компании нужно создать систему курирования преемственности всей последовательной цепочки образовательных и учебных мероприятий.

Когда руководитель по развитию персонала сформирует комплексную программу обучения менеджеров предприятия, уже не принципиально, к какому провайдеру он обратится за её реализацией. Будет ли это один учебный центр или несколько. Принципиально только что бы преподаватели провайдера были заточены на решение задач предприятия, что бы с ними была проведена соответствующая методическая работа, подготовлены корпоративные кейсы по результатам диагностики проблем для инициации проектов развития конкретного предприятия. Преподаватели должны давать не общие абстрактные знания на тему, а конкретные знания и навыки. Уметь работать с техниками релаксации болевых проблем без скатывания на критику руководства компании. Знать местную аргументацию как повысить авторитет дирекции. Давать структурированную обратную связь (Feedback) в службу персонала. Методики и кейсы — это как раз и задача провайдера учебных услуг совместно со службой персонала предприятий ОПК. Сейчас есть определенные сложности с реализацией перспективных подходов из-за бюрократических процедур при проведении подрядных конкурсов на оказание образовательных услуг. Однако это вопросы решаемые. Главное – цель развития предприятия, а не просто освоение образовательного бюджета.

Начинать с диагностики проблем и формирования проектных команд, что бы не было как у Аркадия Райкина: «К пуговицам претензии есть?»

Кроме личных навыков и командной работы, важен вопрос закрепления и передачи знаний в организации. И тут снова встает вопрос наставничества, как системы поддержки компетенций компании. Наставничество быстро не делается. Оно включает в себя адаптацию на рабочем месте, но ей не ограничивается. Оно закрепляется во внутренних нормативных актах, рабочих и должностных инструкциях в соответствии с квалификационными требованиями. Наставничество должно измеряться системой мониторинга. У наставников очень большая совместная работа с кадрами, потому что нужно снять со стажера базу текущего состояния. Нужно создать портрет идеального работника, к которому надо стремиться. Это делается как минимум по следующим направлениям:

1. Умение работать и само развиваться в соответствии с требованиями развития производства
2. Умение совершенствовать свою работу и выдавать предложения по совершенствованию производства.
3. Быть профессионалом в тех технологиях и инструментах, которыми сейчас человек пользуется на предприятии
4. Знать оборудование, на котором работаешь и уметь его обслуживать
5. Уметь действовать в условиях инцидентов. Понимание последствий твоих действий на всю технологическую цепочку и умение этими последствиями управлять.

Не говоря уже о культуре производства, начиная с соблюдения правил безопасности производства и охраны труда, противопожарной безопасности гигиены труда, распорядка дня, приема-передачи смены, содержания в чистоте и порядке рабочего места и т.д.

Процесс обучения наставником так же предусматривается при избирательном обучении. Его суть в виде совместной деятельности наставника и ученика на всех этапах и его результат во многом определяется сопутствующими факторами:

1. Время общения;
2. Организация рабочего места;
3. Участие коллектива (фасилитация).

Поэтому роль наставников обычно играют руководители рабочих команд, например, в Аджайле.

Функциональная грамотность и компетентность работника являются основной целью предприятия. Однако они не приводят к продуктивным результатам без ценностных ориентиров, духовной составляющей корпоративной культуры. Это и есть основная задача наставничества.

В возрасте до 25 лет человек выбирает профессию. Он начинает себя к ней готовить с 15 лет. За тем приобретает конкретный трудовой опыт, помогающий делать карьеру. Однако в период до 23 лет человек испытывает кризис идентификации и симптом неприкаемости. Смысл в работе на благо общество люди начинают видеть после 40 лет. (*Периодизация по Р.Хейвигхерсту*). Эта разница в возрасте идеальна для выбора пары наставник-ученик. Отсюда и внутренние мотивационные факторы. Разные цели жизни, разные психологические параметры...

Раньше была единая среда с общими целями и ценностями. Разные поколения шли одинаковым путем. Если раньше, при СССР наставник прежде всего передавал технологические знания новому поколению в рамках единой адаптационной среды, то сейчас этой единой среды в государстве нет. Сейчас наставник должен еще и заменять верноподданнический вектор, решая задачу формирования трудового социума, рабочей элиты, в отдельно взятом предприятии. Это задача формирования трудовой этики и трудовой эстетики у нового поколения через избирательное обучение. Передавать не только производственный навык, а фактически комплекс жизнь + производство + типовые и нетиповые задачи.

Предприятию нужны специалисты, разбирающиеся во всем комплексе вопросов. А если просто стоишь в стойле и не развиваешься, то быстро пойдешь под сокращение. От балласта избавляются в первую очередь.

При наличии внутренней мотивации у всех сторон, встает только один вопрос – готов ли наставник принять вызов времени? Андрагогика (наука об обучении взрослых) говорит, что для этого достаточно обладать всего четырьмя блоками компетенций:

1. Предметно-профессиональными;
2. Организационно-методическими;
3. Социально-психологическими;
4. Личностными.

Первые и последний блоки компетенций как правило уже сформированы у наставника и являются базовыми при его назначении. А вот методические и психологические компетенции являются для наставника новыми, не привнесенными из опыта профессиональной деятельности и жизненного опыта. Именно на их приобретение и направлены наши учебные программы. Рассмотрим три основные, на мой взгляд, навыки.

Важный навык наставника и лидера – это умение донести знания так, чтобы они были максимально усвоены учеником. Пирамида запоминания говорит, что взрослые запоминают только половину из того, что видят и слышат и 90% из того что делают и... проговаривают. Поэтому недостаточно наставлять по принципу «делай как я». Первым делом надо самому наставнику научиться объяснять ученику не только порядок, но и смысл действий. Результат последствий неправильных действий. А потом научить подопечного тому же – делать и пояснять наставнику что делает. А для этого наставнику надо разучится быть профессионалом. Это не оговорка. Основная проблема, с которой постоянно сталкиваюсь тренеры, это профессиональная детализировка при описании наставниками своих действий. Наставник интуитивно стремится донести до ученика все детали и нюансы процесса, упуская из вида, что наставляемый просто не понимает куда эти детали пристроить. Для него очевидность не очевидна. Его надо сперва погрузится в суть. Для этого существуют методики, основанные на принципах системного анализа.

Следующим вопросом становится преодоление коммуникационных фильтров. Основным воздействующим фактором является не логика, а групповая динамика. Наставнику необходимо знать основные динамические архетипы и их применение в управлении. Современные методики управления через конфликт и игровые технологии.

Последний вопрос – обратная связь и рефлексия. Обратная связь должна содержать оценку действий ученика. «Крошка сын пришел к отцу и спросила Кроха: Что такое - хорошо, что такое – плохо?» (*В.Маяковский*). Рефлексия закрепляет корпоративную культуру и является важным навыком наставника. И здесь важно, чтобы система контроля

достигнутых результатов не превратила творческий труд наставника в бюрократическую рутину. Как говорит теория мотивации, контроль должен разгонять лень, но не вгонять в стресс.

Наставниками не рождаются. Наставниками становятся. В России всего 5,6% работников проходили обучение у наставников или коллег по работе (ВШЭ, 2008г), это при том, что 61% испытывали в этом потребность (ВШЭ, 2012). То есть менее 10% работников получили возможность удовлетворить свою готовность к профориентации с помощью наставников. То есть 90% возможностей роста была упущена предприятиями. А с учетом леввериджа, это означает, что заводы не увеличили производительность труда на 76%. Именно эту проблему должен решить избирательный подход к обучению.

В заключении надо сказать: деньги приносят люди. Не научившись использовать их потенциал сейчас выжить практически невозможно. Особенно в условиях нестабильности и неопределенности. Бизнес в России стал делом геройским и требует неординарного инженерного подхода, когда порой «из говна и палок» приходится творить чудеса техники. Достичь успеха без подготовки персонала в таких условиях невозможно.