

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ КАК СПОСОБ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

© 2018 Дудник Кирилл Сергеевич

© 2018 Талах Илья Олегович

© 2018 Польшова Людмила Викторовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

443090, Россия, г. Самара, ул. Советской армии, д 141

В данной статье рассматривается опыт совершенствования системы повышения квалификации менеджеров компании, занимающейся локализацией видеоигр. Выявлены основные зоны совершенствования системы повышения квалификации, разработаны рекомендации по формированию системы аттестации компании.

Ключевые слова: менеджмент, повышение квалификации, аттестация, система обучения, организация.

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Постоянное появление новой информации, появление новых методов и средств осуществления трудовой деятельности ставит перед руководством организации непростую задачу — как максимально эффективно, в кратчайшие сроки, без ущерба компании обучить сотрудников организации использовать эти новые методы и новую информацию для достижения стоящих перед ними целей?

Решением данной задачи станет совершенствование системы повышения квалификации персонала.

Повышение квалификации персонала — это обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности [2].

В данной статье отражены результаты исследования по определению уровня развитости системы повышения квалификации менеджеров компании ООО «Окей». Прежде всего, были определены общие отклонения состояния атмосферы коллектива и удовлетворенности трудом сотрудниками, а в дальнейшем — определе-

ны оптимальные формы и методы повышения квалификации. Для этого были использованы следующие методы исследования:

- Исследование психологической атмосферы в коллективе (А. Фидлер);
- Определение стиля поведения руководителей (Р. Блейк, Дж. Моутон);
- Исследование системы повышения квалификации сотрудников.

В рамках проведенных исследований было выявлено отличительные особенности работы коллектива ООО «Окей», которые перечислены ниже.

Результаты оценки психологической атмосферы в коллективе свидетельствуют о позитивной психологической атмосфере в коллективе.

В рамках определения стиля лидерства (Р. Блейк, Дж. Моутон) выявлено, что у руководителей наиболее развита область «внимание к людям» и менее развита области «выполнение задач», а также стиль руководства близок к «обедненному менеджменту», хоть и граничит с «центристским менеджментом».

Далее с помощью опросного листа, разработанного авторами статьи, были получены следующие данные:

- 21% сотрудников не знает, что от них ожидает работодатель;
- 28% респондентов указали, что в период испытательного срока они не получали обратной связи о своей работе, а итог был подведен только по окончании испытательного срока (рисунки 1–2.).

- Ни один из сотрудников не выбрал вариант ответа, при котором процесс его обучения можно было бы считать полным. 43% сотрудников назвали свое обучение организации недостаточно полным, а оставшиеся 57% умеренно полным (рис. 2);
- 15% сотрудников не имели наставника в период испытательного срока;
- 43% сотрудников в ответе указали, что для получения ответа на вопросы к своему наставнику им приходилось какое-то время ждать, в 14% случаев и вовсе напоминать об этом вопросе повторно;
- В предшествующие опросу 7 рабочих дней 43% сотрудников не получали одобрения за качественно выполненную работу;
- 15% респондентов ответили, что не имели возможность обучения по причине сильной загруженности, что является приемлемым показателем с поправкой на возможные количества

проектов у менеджера в работе;

- 43% сотрудников считают, что не обеспечены в полной мере всеми необходимыми для работы материалами.

Итак, суммируя результаты исследований, можно сделать вывод о том, что в компании недостаточно четко налажен процесс получения сотрудниками обратной связи о своей работе от менеджеров, а также процесс оценки и аттестации полученных знаний во время обучения. Если не устранять это «узкое место» в системе повышения квалификации персонала, то со временем даже у сотрудников, проработавших в компании определенное время, может снижаться мотивация к труду, а из этого возможным результатом может стать снижение результативности труда, учащение ошибок во время выполнения задач или реализации проектов.

Помимо проведенных исследований, методом внедренного наблюдения было выявлено,

Подводились ли итоги вашей работы в первые месяцы? Как часто?



Рис. 1. Результаты опроса об обучении в компании Окей

Насколько полным было ваше обучение до начала рабочего процесса?

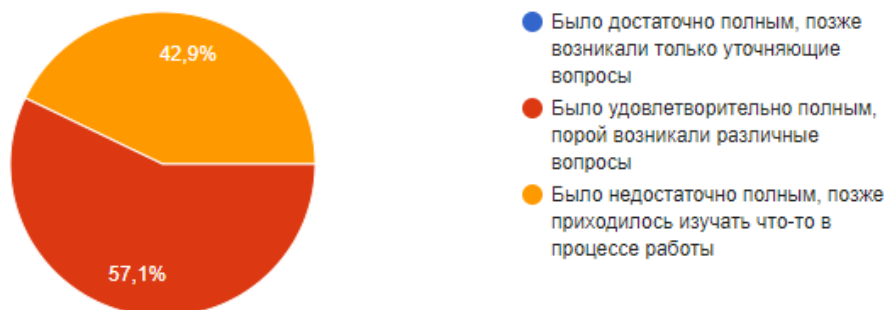


Рис. 2. Результаты опроса об обучении в компании Окей

что в компании полностью отсутствует сформированная система аттестации сотрудников о пройденном ими обучении.

Для устранения данного слабого места в системе повышения квалификации сотрудник было предложено сформировать положение об аттестации сотрудников. Это формально закрепит в организации основы системы аттестации и задаст границы и формы ее проведения.

Далее к каждой должности, утвержденной в организации, должен быть составлен перечень необходимых знаний и навыков. Для наглядности был составлен перечень навыков и знаний для должности менеджера проектов. Он будет представлен в виде матрицы, где впоследствии и сам сотрудник и его руководитель смогут оценивать степень владения оцениваемого данной компетенцией.

Навыки сгруппированы в следующие категории:

- Навыки владения иностранным языком, письменной и устной письменной речью;
- Навыки владения пакетом Microsoft Office;
- Навыки владения прочими программами;
- Навыки владения программой MemoQ;
- Навыки владения программой 1С-Предприятие;
- Прочие навыки и знания.

Все навыки и знания в матрице могут быть оценены по пятибалльной шкале, где 0 — навык отсутствует, 1 — есть базовые представления о том, что необходимо сделать, 2 — навык развит

на обычно уровне (достаточным для работы), 3 — навык развит на повышенном уровне (имеются углубленные знания), 4 — навык развит превосходно и сотрудник может обучать других. Для некоторых навыков могут быть оценки «Да» или «Нет», что будет свидетельствовать о наличии умения у сотрудника или вовсе его отсутствии.

Для того, чтобы процесс аттестации и обучения проходил последовательно и никакие навыки не выпадали у сотрудника, их рекомендуется сконцентрировать в рамках испытательного срока. В частности, матрицу навыков рекомендуется заполнить дважды: по окончании половины испытательного срока, а также провести комплексную аттестацию по всему техпроцессу подготовки перевода и локализации пробного проекта, а также заполнить матрицу навыков по окончании испытательного срока. Такой подход позволит в случае необходимости до развития еще на этапе обучения навыки и знания, которые могут быть недостаточно развиты.

Реализация предложенных мероприятий позволит усовершенствовать систему повышения квалификации компании, закрепить полученные знания и навыки в процессе обучения, что позволит сотрудникам достичь лучших профессиональных результатов. Также стоит корректировать процесс внедрения данных рекомендаций, для достижения наиболее высокого результата в совершенствовании системы повышения квалификации сотрудников компании.

Библиографический список

1. Дроттер С., Чаран Р., Ноэл Дж. Кадровый эскалатор: нанять или воспитать лидера? Москва. 2016. 216 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник 2-е изд., перераб. и доп. Москва. 2014. 447 с.
3. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Федорова И.А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-методическое пособие. Москва. 2016. 80с.
4. Шекиня С.В. Управление персоналом современной организации. 4е изд., перераб. и доп. Москва. 2015. 199с.
5. Некрасова Н.А. Управление талантами // Управление человеческим потенциалом. 2017. № 4(28).
6. Скрипко Л.Е. Внедрение инновационных методов обучения: перспективные возможности или непреодолимые проблемы? // Менеджмент качества. 2013. № 1(17).
7. Ежегодный отчет компании ООО «Окей» за 2017 г.

Поступила в редакцию 21.06.2018 г.