

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОМПАНИИ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМ ПЕРСОНАЛОМ ПУТЕМ ОРГАНИЗАЦИИ ДУАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

© 2020 Смирнов Алексей Андреевич

аспирант кафедры менеджмента и предпринимательства
Уральский государственный экономический университет, Россия, Екатеринбург
E-mail: a.a.smirnov22@mail.ru

Статья описывает организацию дуального образования в крупной российской металлургической компании на основе процессного подхода. Автором представлена процессная модель подготовки рабочих кадров и ключевые показатели эффективности процесса, выявлена проблема неучастия в процессе профсоюза.

Ключевые слова: обеспечение персоналом, подготовка рабочих кадров, дуальное обучение, управление персоналом, процессный подход, обучение персонала, металлургическая компания, процессная модель.

Дефицит квалифицированных кадров в настоящее время является одним из основных барьеров роста эффективности деятельности производственных компаний. Стройная система профессиональной подготовки, существовавшая в СССР и успешно обеспечивавшая организации инженерно-техническим и рабочим персоналом, была сломана, поскольку держалась на государственных заказах на подготовку в ситуации наличия одного собственника. В условиях рыночных отношений, появления частной собственности, государство не могло дать точный прогноз потребности экономики в специалистах различных профилей, а новоявленные работодатели не хотели тратить деньги на подготовку будущих работников, не понимали, что обучение — это долгосрочные инвестиции в человеческие ресурсы [8], это привело к закрытию ряда организаций среднего профессионального и большинства — начального профессионального образования. К началу 2000-х крупные компании активно развернули программы профессиональной подготовки своих имеющихся и будущих работников [14], поскольку это был единственно возможный путь обеспечить свою фирму кадрами нужной квалификации [7].

Для организации подготовки кадров для крупной компании необходимо ее тесное сотрудничество с образовательными структурами, что наилучшим образом реализуется в системе дуального образования, под которой понимают такую организацию образовательного процесса, когда практическая часть подготовки проходит на рабочем месте, а теоретическая часть — на базе образовательной организации [4, с.357]. Си-

стема, которую в последствии назвали дуальной, зародилась в Германии в середине 1960-х гг. [3], где она организована таким образом, что 1–2 дня в неделю учащиеся проходят обучение в учебном заведении, остальное учебное время — приобретают практические навыки на рабочем месте [5]. Такой способ обучения доказал свою эффективность не только в европейских странах [2], например, в Нидерландах [11], но и в Китае [9], Турции [12], Казахстане [14] и других странах мира.

В России дуальная система обучения начала активно применяться с 2014 года, когда под руководством Агентства Стратегических Инициатив стартовал пилотный проект по применению дуального образования в нескольких субъектах Российской Федерации. Результаты внедрения проекта в субъектах отличаются значительно: так, по данным рейтинга мониторинга качества подготовки кадров, только четыре региона распространили эту практику более чем на половину профессиональных образовательных организаций [10].

Свердловская область также была включена в данный пилотный проект, однако по итогам 2019 год субъект замыкает рейтинг эффективности внедрения системы: доля организаций, реализовавших элементы дуального обучения, составила лишь 7,1%, в то время как в Белгородской области — 85,7%, Нижегородской — 63,0%.

Целью данной статьи является анализ положительного опыта внедрения элементов дуального образования для эффективного обеспечения квалифицированным персоналом группы компаний ЧТПЗ (русская металлургическая

группа) — одного из крупнейших производителей трубной продукции.

Система дуального образования в компании формируется и развивается на основе принципов качества и социальной ответственности, направленных на выявление и удовлетворение требований и ожиданий потребителей и заинтересованных сторон корпоративной образовательной программы по подготовке персонала по профессиям и специальностям «Будущее Белой металлургии». При осуществлении подготовки кадров в компании применяются системный и процессный подходы, направленные на постоянное улучшение системы и достижение запланированных результатов.

В качестве элементов системы дуального образования в Группе компаний ЧТПЗ считаются, во-первых, участники системы дуального обра-

зования и, во-вторых, стейкхолдеры (заинтересованные стороны). Участниками образовательного процесса называются:

- структурные подразделения компании, участвующие в реализации программы «Будущее Белой металлургии»;
- учебные центры, образовательные организации, и другие внешние организации, заключившие договор о сетевой реализации программ;
- абитуриенты студенты выпускники, преподавателей, кураторов, мастеров производственного обучения), наставники и другие группы и индивидуумы, которые принимают участие в образовательном процессе;
- консультативные и коллегиальные органы управления образовательным процессом.

К заинтересованным сторонам системы ду-

	<p>Управляющее воздействие: установление требований к элементам и процессам системы дуального образования в Группе ЧТПЗ, правил взаимодействия между ними для достижения наилучших результатов в сфере обеспечения производств высококвалифицированными кадрами</p>	
<p>Вход бизнес-процесса: Требования заказчиков (государства и работодателя, граждан), заинтересованных сторон к квалифицированным рабочим кадрам</p>	<p>Бизнес-процесс: Подготовка рабочих кадров</p> <hr/> <p>Цель бизнес-процесса: Обеспечение качества и эффективности подготовки квалифицированных кадров для производств Группы ЧТПЗ на основе модели дуального образования в рамках корпоративной образовательной программы «Будущее Белой металлургии»</p> <p>Владелец бизнес-процесса: Начальник управления по реализации проекта «Будущее Белой металлургии»</p>	<p>Выход бизнес-процесса: Удовлетворенность заказчиков (государства и работодателя, граждан), заинтересованных сторон; Квалифицированные специалисты и рабочие</p>
	<p>Ресурсы: Руководители и специалисты Общества и образовательной организации; Педагоги, преподаватели, мастера, наставники, инструкторы; Материальные ресурсы и оборотные средства; Учебные аудитории и лаборатории; Финансовые средства; Учебно-методические материалы; Интеллектуальные продукты; Информационное сопровождение</p>	

Рисунок 1. Процессная модель подготовки рабочих кадров на основе системы дуального образования в Группе ЧТПЗ

ального образования относятся: руководство и акционеры компании, органы власти и местного самоуправления, отраслевые союзы и ассоциации, общественные и некоммерческие организации, профсоюзы, население городов присутствия Группы ЧТПЗ, семьи абитуриентов, студентов и выпускников программы.

В современной науке и практике менеджмента процессный подход основывается на системном управлении, представляет компанию в качестве единого организма, в котором различные бизнес-процессы протекают; на входе процесса ресурсы принимаются для дальнейшей модификации, на выходе получается требуемый продукт, результат или услуга. Конечной целью подбора и подготовки кадров в Группе ЧТПЗ выступает обеспечение компании квалифицированным персоналом, отвечающим требованиям производства, способного работать в условиях высокотехнологичного металлургического производства, разделяющего философию Белой металлургии, под которой понимается философия преобразования личности, рабочей среды,

производственного пространства и социума. На рисунке 1 представлена процессная модель подготовки рабочих кадров на основе системы дуального образования в Группе ЧТПЗ.

Выпускники программы «Будущее Белой Металлургии» должны успешно пройти государственную итоговую аттестацию в СПО, включая демонстрационный экзамен в соответствии с «WorldSkills», успешно сдать квалификационные экзамены или пройти оценку на соответствие профессиональным стандартам. В компании принята модель компетенций, состоящая из нескольких уровней, выпускник программы должен соответствовать не менее, чем второму уровню этой модели. Далее для всех выпускников строятся карьерограммы (карьерные карты), с которыми выпускников программы знакомят еще в процессе обучения. Это позволяет удерживать квалифицированный персонал.

В соответствии с современным подходом к управлению системой профессионального обучения персонала [6] и принятому в Группе ЧТПЗ стандарту управления системой дуального обра-



Рисунок 2. Ключевые показатели результативности системы дуального образования в Группе ЧТПЗ

зования, для процесса «подготовка рабочих кадров» в компании разработана методика оценки его результативности по этапам процесса. В результате получают информацию, которая используется для разработки корректирующих и предупреждающих действий, предложений по совершенствованию процессов.

Система ключевых показателей результативности системы дуального образования включает шесть показателей, отслеживаемых ежемесячно (рисунок 2).

Результаты оценки, проводимой в режиме мониторинга, позволяют определить результативность программы по итогам учебного года и учитываются при формировании заработной платы руководителей системы.

Таким образом, описанный процессный подход позволил компании не испытывать острого дефицита кадров и готовить рабочий персонал, обладающий нужными компетенциями [1] не

только в текущем периоде, но и в ближайшей перспективе.

Вместе с тем, внедрение системы дуального образования в России требует согласованной работы компаний, особенно крупных, оснащенных современным оборудованием и использующих прогрессивные технологии, государства и образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования. Важную роль в развитии дуальной системы подготовки высококвалифицированных кадров в соответствии с требованиями рынка труда должны играть профсоюзы, которые в настоящее время в такие программы не вовлечены. Хотя профсоюзы заявлены в качестве заинтересованных сторон, им не установлены какие-либо требования, ключевые показатели, функции. Дуальное образование является важнейшим способом обеспечения компаний квалифицированным персоналом.

Библиографический список

1. *Быкова Е.О., Чистякова В.В.* Дуальная система профессионального образования как условие успешной реализации компетентностного подхода в современном образовании // Источник. 2016. № 2. С. 16–17.
2. *Гребенникова В.М., Гребенников О.В.* Дуальное образование: мировая практика и современные российские реалии // Образование и общество. 2020. № 3 (122). С. 12–17.
3. *Дыканалиев К.М., Бакиров Б.Ж., Асаналиев М.К.* Реализация технологии дуального обучения в образовательном учреждении среднего профессионального образования // Образование и наука в современных условиях. 2017. № 1 (10). С. 106–109.
4. *Каплун М.Ю.* Подготовка кадров для современного машиностроительного комплекса на основе системы дуального образования // Химия. Экология. Урбанистика. 2020. Т. 2020–1. С. 356–360.
5. *Козлова Л.П., Козлова О.А.* Применение дуальной системы образования // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. 2016. Т. 1. С. 191–194.
6. *Кулькова И.А.* Критерии оценки эффективности управления системой внутрифирменного обучения // В книге: Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям. Монография. Под научной редакцией И. Н. Ткаченко. Екатеринбург, 2016. С. 116–137.
7. *Кулькова И.А., Гусак Д.Г.* Кадровый дефицит: мифы и реальность // Управленец. 2012. № 5–6 (33–34). С. 22–25.
8. *Курячая Е.А.* Организационное обучение — метод долгосрочных инвестиций в человеческие ресурсы при модификации традиционной иерархической организационной структуры управления в самообучающуюся организацию // Human Progress, 2018, Том 4, № 1. С. 4.
9. *Лю Ч.* О развитии дуального образования в профессиональном образовании Китая // Ученые записки Забайкальского государственного университета. 2016. Т. 11. № 6. С. 74–79.
10. *Некрасов С.И., Захарченко Л.В., Некрасова Ю.А.* Пилотный проект «Дуальное обучение»: критический взгляд специалистов // Профессиональное образование. Столица. 2015. № 4. С. 9–16.
11. *Пануева Ю.В.* Дуальное образование в Нидерландах как вариант для российских студентов // Экономика и социум. 2016. № 12–3. С. 225–233.
12. *Плешакова А.Ю.* Проблемы внедрения дуальной системы германии в профессиональное образование Турции // Инновационные проекты и программы в образовании. 2019. № 6 (66). С. 57–62.
13. *Yergaliev D.T., Golovin I.L., Komleva Ye.V., Baytuganova M. O.* Problems of Dual Education in the Republic of Kazakhstan // Russian Journal of Sociology. 2017. № 3 (1). С. 17–22.
14. *Zhalezka B.A., Sinauskaya V.A.* Dual education in the sphere of automotive industry // Экономическая наука сегодня. 2020. № 11. С. 151–156.