

Подготовка ради... подготовки?

Долго мучился сомнениями: «Писать или не писать эту статью?» и, все-таки, решился. Возможно, из-за чувства долга и ответственности перед моими учителями и коллегами по профессии, перед моим приятелем Калужным, который ушел на работу и не вернулся, возможно, из-за того, что мне не все равно, в какой стране я живу, и в какой будут жить мои дети, и что будет с Украиной завтра...

Может быть, начало пафосно, но ведь мы проводим большую часть жизни вне дома, на работе, работа и наше отношение к ней определяют благосостояние страны, уровень жизни в обществе и, нашу жизнь, в частности. Мы приходим в нее, ничего не умея, с детских лет и до старости учимся. Здравый рассудок многих поколений многих стран заставляет относиться к производственному обучению так же, как к одной из самых важных составляющих успеха. Только мы идем, по-прежнему, своим, непонятным путем...

Прежде всего, ограничим область, о которой будем вести разговор. Речь пойдет только о профессиональной подготовке персонала на производстве и о проблемах, которые ей сопутствуют. Не буду говорить о том, что за последние 10 лет подготовка студентов в технических вузах, по ряду объективных и известных причин, совсем не в полной мере отвечает запросам производства. Не буду говорить и о связи образовательного обучения с профессиональной подготовкой, а скорее полным отсутствием таковой. Скажу, что сейчас устранение этих пробелов целиком и полностью ложится на систему профессиональной подготовки на производстве. Поскольку я работаю, начиная с 1979 года, в области атомной энергетики, то все доводы, факты, наблюдения и выводы будут связаны с ней. Впрочем, в равной степени, думаю, это будет справедливо и по отношению к другим областям народного хозяйства.

Что требует каждый начальник от своих подчиненных на работе? Безусловно – выполнение определенных видов деятельности, в соответствии с установленными стандартами, т.е. проявление определенного набора компетенций, свойственных этой профессии и должности. А чтобы знать, чего требовать от подчиненного в определенной должности, начальнику будет полезно обладать некой совокупностью документации, которая бы описывала, в том числе:

- должностные компетенции, в виде конкретной деятельности;
- взаимоотношения должностного лица с подчиненным и вышестоящим персоналом;
- объем подготовки, необходимый для этой должности;
- требования к квалификации и опыту работы в рамках этой должности;
- совокупность ответственности и полномочий в пределах должности;
- описание должности и т.д.

Если все эти параметры описаны ясным, простым, однозначным и исключающим толкования образом, то можно сказать, начальник обладает совокупностью характеристик должностного лица, являющихся эталоном, к которому нужно стремиться. Такие характеристики обычно описаны в различных административно-распорядительных документах, таких как: должностная инструкция, положение о подразделении, квалификационные требования, технологические процедуры/инструкции и т.п. Здесь сразу отметим **первое**

«если» – если описаны! Уместно сказать, что современные нормативные документы в области квалификационных описаний персонала атомной промышленности далеки от совершенства, переписываются и переиздаются, постепенно меняясь по содержанию, но не по сути. Они избытуют такими образчиками требований, как «обязан знать» и «обязан руководствоваться». Никакой конкретики, двусмысленности, которые каждый толкует по-своему. Но одно достоинство они имеют – такая должностная инструкция, как правило, может быть сравнима с уголовно-процессуальным кодексом. Нарушивший ее может быть обвинен по любой статье, почти по любой. Пример: должностная инструкция инструктора учебно-тренировочного центра АЭС, цитирую:

«п. 3.2. В своей работе инструктор НСТЦ (начальник смены турбинного цеха) должен **«РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ И ВЫПОЛНЯТЬ»:**

- правила внутреннего распорядка АЭС;
- Закон Украины «Об охране труда», 2002 г.;
- Закон Украины «О пожарной безопасности», 1993 г.;
- Закон Украины «Об использовании ядерной энергии и радиационной безопасности», 1995 г.;
- Закон Украины «Об охране окружающей природной среды», 1995 г.; ...» и т.п., далее следует перечень еще двадцати восьми серьезных документов.

К слову: когда работал начальником смены реакторного цеха, у меня в шкафике для документов находилось порядка 96 инструкций и разного рода документов, которые я обязан был «знать, руководствоваться ими и выполнять их требования». Чем больше документов – тем лучше работать?

Что именно понимается под этим «руководствоваться и выполнять»? Да что хотите! Как вам будет удобно, так и можно жонглировать такими категориями. Десять респондентов предлагают вам десять отличных друг от друга вариантов толкования одного и того же требования должностной инструкции. А как отнестись деяния «последственного» к суждению «выполнял или не выполнял требования документа» по таким описаниям?

Вернемся к эталону, который описывает должность и ее знания и умения. А что, когда подчиненные начальника не соответствуют этому эталону? А это есть повод провести нужную подготовку, переподготовку, поддержание квалификации и другие виды обучения в соответствии с текущими или перспективными потребностями производства. Разница между эталоном и реальным состоянием подготовки должностного лица и есть предмет программы подготовки для этой должности.

Если нет описаний уровня компетенции, то начальник будет доводить этот уровень компетенции своих подчиненных, исходя из своих личных требований, основанных на собственном опыте и мировоззрении. Обратите внимание, пожалуйста, на это **второе «если»**. Это очень важный момент – когда руководитель решает быть или не быть подготовке на производстве, а если быть, то в какой мере. Правда, «решает» – очень сильно сказано – ибо во многих документах сказано, что он обязан это делать, и даже сроки указаны «не реже, чем 1 раз в 5 лет», например. Возможна ситуация, когда опыт подсказывает руководителю: «Тебя же не учили! Ты всего достиг сам, и других учить не надо! То, что нужно для работы, они приобретут с опытом и годами!». И здесь вспоминаю из собственного опыта случай, когда, будучи молодым специалистом, пришел на прием к директору с просьбой о квартире. Знаете, что он мне сказал: «Я в твои годы на производстве жил в палатке! И ничего, видишь – стал директором». Уверен, такой руководитель ничего не будет менять на производстве, не говоря уже о подготовке персонала. «Мы так работали, и вам будет не зорро!»

Я не утверждаю, что упомянутый руководитель не будет в отдельных случаях поддерживать подготовку персонала, но такая поддержка имеет смысл, если она тотальная. Если она постоянна и направлена на весь персонал, в соответствии с его потребностями. Это **третье «если»**.

То есть, когда на производстве существует СИСТЕМА, которая постоянно определяет потребности персонала в обучении и удовлетворяет их всеми доступными средствами – либо сама, либо, обращаясь в специализированные обучающие организации, тогда можно говорить, что существует на этом производстве профессиональная подготовка персонала.

Любое обучение стоит денег, но траты на него оправданы только в тех случаях, если оно имеет смысл, то есть связано с потребностями производства. Я никогда не соглашусь с требованиями некоторых нормативных документов «не реже чем 1 раз в 5 лет проводить повышение квалификации персонала». А почему не 1 раз в 3 года? Не 1 раз в год? И до какого уровня нужно повышать эту самую квалификацию? И в чем это повышение квалификации заключается? А если технология производства не меняется, то как повышать квалификацию?

Такого рода требования имеют принцип палки о двух концах: ну, провел я уже персоналу повышение квалификации и еще бы надо, но в следующий раз можно будет только через пять лет! Культура параграфа – выполнить то, что предписано, а не то, что ведет к лучшему результату!

Откровенно говоря

Подготовка ради... подготовки?

А кто лучше всех может определить: обучать персонал, или не обучать? Ведь резон обучения может скрываться в различных областях, скажем в таких: совершенствование орудий и технологии, адаптация к перемене контекста, изменение нормативных требований, выявление проблем, текущие и перспективные потребности в обучении...

Ясное дело, решить, нужна подготовка или нет – может только руководитель производства, но только в тех случаях, если его решение не будет противоречить требованиям, связанным с безопасностью производства, окружающей среды или жизни человека. Например, охрана труда, техника безопасности, ядерная и радиационная безопасность – это те области знаний, которыми в обязательном порядке должны обучаться работники соответствующих профессий! Первичная медицинская помощь на производстве травмированных работникам, непрямой массаж сердца, искусственное дыхание – это все должны знать, как «Отче наш», работники промышленных предприятий.

Как же убрать эти проблемы, эти «если» из производственной жизни? Ответ прост – издать документ, обязывающий выполнять то-то и то-то, так-то и так-то. Но как инициировать профессиональную подготовку на производстве? Как ЗАСТАВИТЬ работодателей обучать своих подчиненных? Они, эти самые человеки, и хорошо обученные такое творят! Вспомните Чернобыль, Челленджер, Титаник и прочее.

Это ведь проблема – человеческий фактор! Сейчас, в «быстро меняющихся условиях рыночного хозяйства» создаются тысячи и тысячи маленьких и больших предприятий, меняются их владельцы и условия работы. Как их всех обязать, локализовать, регламентировать? Ответ прост – издать Закон, чтоб все подчинялись! И такой Закон создается сейчас в недрах Министерства труда и социальной политики Украины, называется проект Закона Украины «О профессиональном развитии персонала на производстве». Проект этот уже читан в соответствующих комиссиях Верховной Рады. Только не согласовывают его и не утверждают. И правильно делают! Не готовы его принять пока народные избранники. Некоторым он непонятен, некоторым мешает, а некоторые и вовсе лишним его считают. Да и, знаете, как бывает – написан документ – и пошел «гулять» по ка-

бинатам, там прочитали, там подправили, там убрали кое-что. В итоге поменялся документ, но не только содержание, но и смысл у него, глядишь – другой.

Только вот, почему-то забываем мы все, что миссия законов, в первую очередь – созидательная, усовершенствующая. Что каждый Закон, в первую очередь, призван строить, а не ЗАСТАВЛЯТЬ. Естественно, в каждом Законе есть предписания и требования. Что же должен «делать» Закон «О профессиональном развитии персонала на производстве» – заставлять или стимулировать? Заставлять нас – не ново, недаром в народе есть меткий афоризм: «Закон – не столб, перепрыгнуть нельзя, обойти – можно!» Я не буду интерпретировать все содержание этого документа. Коснусь некоторых его фрагментов. Статьи 17, 18 Закона содержат в себе требования проводить профессиональное обучение в определенных сроки, промежутки и определенном объеме. Цитирую языком оригинала:

Статья 17 «...У разі проведення перепідготовки робітників одного кваліфікаційного підрозділу допускається зменшення до 50 відсотків обсягу навчальних планів та програм».

Статья 18 «п.3. Викладачі, майстри та інструктори виробничого навчання не рідше ніж один раз на п'ять років проходити підвищення кваліфікації з питань педагогіки, методики та психології навчання персоналу на виробництві».

Почему 50 процентов, а не 30? Это просто – видимо, осталась эта цифра из старых требований, документов. Попроси кого-то обосновать – вряд ли удастся. След потерян! Не принято у нас отслеживать эволюцию документов, а почему предки так установили, кто же теперь скажет! Судя по тексту ст. 18, создается впечатление, что каждые пять лет происходит обновление методов в педагогике и психологии обучения персонала на производстве, или в течение пяти лет преподаватели и инструкторы занимаются чем-то отличным от применения методов в педагогике и психологии.

Какая цена такой подготовке, может быть, она и вовсе не нужна? А вот какая: «Если меня заставляют ее проводить, а я не нахожу это нужным, то я найду где пошевелю и где побыстрее!». Ведь главное в такой системе – отчитаться!

Почитайте, проект Закона. Много там спорного и интересного. Вот только все написано там, как есть и как было. А как, чтобы лучше стало, не написано. Заставлять мы уже заставляли, а вот создать благоприятные условия – не пробовали!

Закон должен, например, дать льготы тем работодателям, которые внедряют и развивают систему профессиональной подготовки персонала на производстве. Как эти льготы должны выглядеть? Например, освобождение от налогов часть прибыли, которая тратится работодателем на искомую систему подготовки персонала. Показатели для тако-

го освобождения от налога можно разработать. Я не против Закона о профессиональной подготовке, и нужен он, очень нужен, вот только какой он, этот закон, будет? Если он будет что-то менять в нашей производственной жизни, а не описывать отжившее, то я буду за него обеими руками. Ведь что сейчас важно для развития профессиональной подготовки на производстве:

- стимулировать профессиональную подготовку персонала на производстве (экономически);
- дать право и обязанность работодателю самому определять потребности, объемы и направления профессионального обучения персонала у себя на производстве (с учетом говоренного выше);
- очертить обязательное обучение персонала на производстве, с точки зрения государственных интересов (обязательные темы и направления для обучения);
- благоприятствовать созданию учебных заведений по специальной и другой профессиональной подготовке;
- очертить границы и требования к допроизводственной профессиональной подготовке в вузах и техникумах – в части требований к работодателям допускать к стажировке на производстве студентов и преподавателей (ограничения можно оговорить);
- описать требования к отбору, обучению и продвижению руководителей производства.

Вот и вернулись опять к руководителям. Кто будет продвигать или тормозить профессиональную подготовку персонала? – руководитель! Причем, то и другое он будет делать сознательно. Многие говорят, что все наши проблемы в нехватке средств – да глупости все это! Средства зарабатываются трудом и умом.

Вывод: учиться надо до того, как стал руководителем, учиться планомерно. А учить нужно тех, кто способен стать руководителем. Следовательно, их, потенциальных кандидатов, нужно отбирать и учить искусству руководить, управлять. Речь идет в первую очередь о компетенции в области управления ресурсами, процессами, производством в целом.

В 1997 году на Запорожской АЭС работала команда, состоящая из специалистов украинских АЭС и экспертов консорциума EDF – SIMENS – TECHNATOM. Это был международный проект в рамках помощи ядерному парку Украины, по имени NUCUK94A202. В результате работ по этому проекту появился отчет с рекомендациями «Концепция профессионализации руководителей высшего звена управления». Там были определены основные направления и подходы для развития системы подготовки руководителей, а также 11 ключевых управленческих компетенций, которыми должны обладать руководители. Были также подробно описаны основные семинары для обучения.

Как вы думаете, внедрены ли эти документы? Кто-то выполняет их, «руководствуется» ими?

Кстати, многие руководители свято верят, что внедрить документ – значит: утвердить его и зарегистрировать. Какое там проведение изменений, выполнение технических, административных мероприятий, а также мер по снижению сопротивления персонала? Об этом речь не идет.

Об авторе

Александр Каленков, заместитель директора в ООО ИТ-Славутич. Закончил Одесский политехнический институт в 1979 году. Работал на Нововоронежской АЭС (Россия), Южноукраинской АЭС (Украина) – в реакторных цехах, в Инженерно-техническом центре по подготовке кадров для атомной энергетики, в НАЭК «Энергоатом». Два высших образования: «Эксплуатация атомных станций и установок» и «Качество и стандартизация». 1.5 года учился во Франции в ЭДФ, в службе профессиональной подготовки персонала. Участвовал, руководил и разрабатывал нормативные документы в области подготовки персонала АЭС. Разработчик стандарта НАЭК «Энергоатом» «Требования к системе качества. Подготовка и квалификация персонала». Последние 10 лет занимался подготовкой инструкторов и руководителей, разработкой систем качества и систем управления персоналом для производств ядерного парка Украины.

А. КАЛЕНКОВ.

