

В.В.Кузнецов

**КОРПОРАТИВНОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ**

УДК 371(075.8)
ББК 74я73
К891

Рецензенты:

доктор педагогических наук, профессор, действительный член Российской академии образования А.М. Новиков;
магистр управления, начальник отдела подготовки кадров ОАО «НПК «Уралвагонзавод» С.В. Васильев;
кандидат педагогических наук, директор Центра по подготовке кадров ООО «Газпром добыча Оренбург» Н.Н. Полина;
корпоративный университет ОАО «НПК Уралвагонзавод»

Кузнецов В.В.

Корпоративное образование: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Кузнецов.- Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. Ун-та, 2010. – 227 с.

В учебном пособии рассмотрено содержание и сущность корпоративного образования, планирование корпоративного обучения рабочих, специалистов, руководителей предприятия, способы комплектования учебных групп, организация корпоративного обучения, подбор, отбор и повышение психолого-педагогической квалификации преподавателей теоретического обучения, инструкторов производственного обучения, наставников. В книге рассматриваются современные методы, формы, средства и технологии корпоративного обучения взрослых.

Для руководителей Департаментов по управлению персоналом корпораций, руководителей учебных центров, отделов, организующих профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих и специалистов предприятий и студентов высших учебных заведений, приобретающих специальность «Профессиональное обучение».

**УДК 371(075.8)
ББК 74я73**

© Кузнецов В.В., 2010

© Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2010

Высшее профессиональное образование

В.В.Кузнецов

Корпоративное образование

Допущено
Учебно-методическим объединением
по профессионально- педагогическому образованию
в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности «Профессиональное обучение (по отраслям)», а также для
слушателей институтов и факультетов повышения квалификации, преподавателей, аспирантов и
других профессионально-педагогических работников.

Екатеринбург 2010

Предисловие

Развитие оборонно-промышленного комплекса страны во многом определяется конкурентоспособностью работников, реформированием и модернизацией корпоративного образования.

ОАО «НПК «Уралвагонзавод» производит 57% всех полувагонов в России и СНГ. Подготовка квалифицированных кадров для машиностроительной промышленности – это сохранение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

При решении кадровых вопросов современное производство может пойти несколькими путями.

Первый путь – это поиск на рынке труда специалистов с высшим и средним профессиональным образованием, подготовленных в системе государственных образовательных учреждений. Второй предполагает создание корпоративного образования, то есть обучение, переподготовку и повышение квалификации сотрудников компании за счет работодателя.

Как это сделать успешно и эффективно, сказано в этой, достаточно научно обоснованной работе.

Председатель Совета корпоративного
университета, ректор УрГУПС

А.В.Ефимов

Введение

Посвящаю моему научному руководителю академику РАО Новикову Александру Михайловичу, моим любимым родным – жене Елене и дочери Ольчке.

Цель данного учебного пособия – раскрыть вопросы, связанные с организацией и проведением непрерывного фирменного профессионального обучения рабочих и повышения квалификации персонала крупных промышленных предприятий и компаний.

Понятие «корпоративное образование» довольно ново для отечественной педагогики, что и является одной из основных причин достаточной размытости его определения и неоднозначности сопутствующей ему терминологии.

В работе обобщается опыт корпоративного образования в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром», ОАО «НПК «Уралвагонзавод», ряда зарубежных компаний, предлагается авторская концепция методической работы с преподавателями, мастерами, инструкторами производственного обучения, наставниками.

Автор, не случайно придя в систему корпоративного образования и проработав в ней много лет, является ее сторонником, так как ближайшие 20-25 лет государственная система начального, среднего и высшего профессионального образования не сможет полностью удовлетворить потребности и запросы работодателей.

Однако сегодня корпоративное обучение работников предприятия, компании во многом отличается от традиционного, существовавшего в период плановой экономики.

Анализ производственной педагогики, созданной С.Я. Батышевым, позволяет принципиально по-иному строить российское корпоративное образование. Качественное корпоративное образование – это выход России из экономического

кризиса благодаря научному подходу к построению корпоративной образовательной среды.

Не все поставленные в книге вопросы получили разрешение. Автор видит свою основную задачу в том, чтобы призвать организаторов корпоративного образования, заинтересованных читателей вместе подискутировать о том, какой должна стать система корпоративного образования в России завтра.

Глава 1. Содержание и сущность корпоративного образования

Понятие «корпоративное образование» для российской теории и методики профессионального образования довольно ново, что является одной из причин достаточной размытости его определения.

Сам термин «корпоративное образование» (рис.1) исторически и этимологически сочетает в себе два определения: «корпорация» и «образование».

К – корпорация
О – образование
КО – корпоративное образование

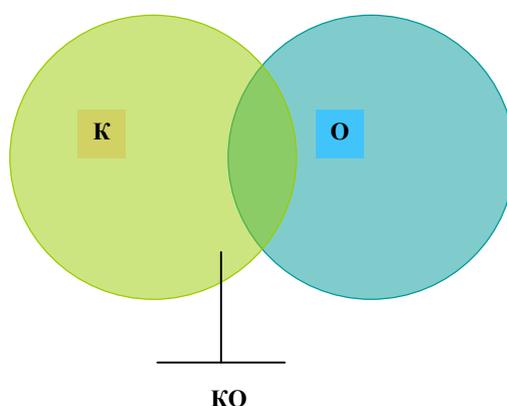


Рис.1. Представление о корпоративном образовании

Корпорация (лат.corporatio – сообщество) – это экономическое понятие. Оно означает объединение, общество, союз, юридическое лицо – совокупность физических лиц и компаний, объединившихся для достижения какой-либо цели.

Образование – это педагогическое понятие. Оно означает процесс и результат усвоения определенной суммы знаний, навыков, умений.

В нашем случае речь идет о специальном образовании, которое вооружает знаниями, навыками, умениями, необходимыми для работника определенной области труда. Оно играет большую роль в развитии работника предприятия, компании.

Появление корпоративного образования связано с начавшимися во второй половине 80-х г.г. XX века болезненными процессами трансформации социально-

экономических отношений, затронувшими все сферы экономики, образования, здравоохранения, сельского хозяйства, которые находились в тот момент на стадии формационного перехода от унаследованной, но реально уже не функционирующей советской плановой системы, к капиталистическим отношениям.

Производная советской плановой экономики – производственная педагогика, созданная С.Я. Батышевым¹, потеряла свою прежнюю значимость и смысл, так как не отражала запросы и потребность современных предприятий, фирм и компаний.

Появление в России крупных финансово-промышленных корпораций – объединений акционеров, основной целью которых является получение максимальной прибыли, является основным источником создания в стране корпоративной образовательной среды, основная цель функционирования которой чисто дидактическая и заключается в осуществлении основных задач образовательного учреждения: обучать, воспитывать и, главное, развивать персонал предприятия – рабочих, специалистов, руководителей, резерв кадров, высший руководящий состав.

Корпоративное образование есть часть системы образования, представляющая совокупность образовательных структур и учебных программ предприятий, компаний, обеспечивающих производственные потребности в высококвалифицированных рабочих и специалистах, руководящем составе, необходимых для успешного функционирования и развития финансово-промышленных составляющих корпорации-заказчика.

Анализ корпоративных образовательных систем Западной Европы и США показывает, что построение корпоративной образовательной среды является одним из основных инструментов осуществления их образовательной политики.

Важно найти в этом многолетнем зарубежном опыте системообразующие элементы и дидактическое ядро профессионального обучения, переподготовки своего персонала, а также посредством создаваемых при предприятиях и компаниях отделов обучения и развития осуществлять и планировать на долгосрочный период

¹ Батышев, С.Я. Производственная педагогика. – М.: Машиностроение, 1976. – 688 с.
Батышев, С.Я. Обучение рабочих на производстве. – М.: Московский рабочий, 1965. – 252 с.

кадровую политику компании, достигая при этом основной цели – создания высокопроизводительного, сплоченного, ответственного, профессионального коллектива, способного гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Необходимость целенаправленного развития компании, предприятия заставила руководителей, прежде всего, Департаментов управления персоналом создавать системы непрерывного фирменного профессионального образования.

Потребность и запросы предприятия, компании, структур управления и развития в значительной мере отразились на создании образовательных программ, профессиональных характеристик и стандартов.

Корпоративное образование – это своего рода и зеркало компании, оно отражает актуальные потребности в сфере квалификации, компетентности, профессионализма производственного и управленческого персонала.

Устранение слабых мест компании, пробелов в технологиях, первоочередных проблем может быть тесно связано с деятельностью только корпоративных образовательных систем.

В отличие от профессионального образования в училище, лицее, колледже, вузе, учебные центры, отделы, сектора, цеха и т.п. в своей основе обеспечивают обязательное адекватное, своевременное и полномасштабное реагирование на запросы компании в сфере повышения квалификации работников и передаче им практических навыков работы в новой производственной среде.

Корпоративное образование, как живая динамическая система или организм, очень быстро и четко реагирует на любое инновационное изменение в производстве и производственных отношениях, а также на возникающие образовательные потребности и запросы компании.

В условиях конкуренции, гонки за повышением эффективности работы, производительности труда, необходимости изменения технологий, например, в ОАО «Газпром» или ОАО «НПК «Уралвагонзавод» в ранее непрофильных сферах деятельности (нефтедобыче, электроэнергетике, машиностроении), а также все

большая интеграция компании в единое мировое экономическое пространство подчас новыми стандартами, не совсем привычными для России и непосредственно компании, требует перестройки и изменений в целом ряде направлений, одним из которых является кадровая политика, непосредственной и одной из ключевых составляющих которой является профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации персонала компании.

В связи с ростом наукоемкости производства, например, а ОАО НПК «Уралвагонзавод», с меняющимися внутрипроизводственными реалиями построение корпоративного обучения работников данного холдинга, объединяющего 16 предприятий оборонной промышленности и 18 высших учебных заведений посредством корпоративного университета, позволяет мгновенно менять образовательные программы учебной структуры компании в виде отдела подготовки кадров.

Растущий дефицит высококвалифицированных трудовых ресурсов, усугубленный развалом системы начального и среднего профессионального образования, становится одним из главных тормозов промышленного роста ОАО НПК «Уралвагонзавод».

Постоянное развитие профессиональных знаний, умений, навыков, способностей работников, сохранение конкурентоспособности возможно только посредством целенаправленного развития профессиональной компетентности и базовых компетенций работников.

В настоящее время в связи с возвращением России в объединенную Европу, основанную на общих для ЕС принципах и стандартах, зачастую отличных от российских, остро стоит задача адаптации отдельных составляющих российских компаний в соответствии с реалиями нового для них социально-экономического пространства. (А.И.Беляев)

Видимо, вопрос интеграции образовательных структур крупных российских компаний в образовательную среду Западной Европы с модернизацией методологической основы учебного процесса на базе использования современных

педагогических технологий, разработанных в теории и методике профессионального образования, возможно при существенном преобразовании российского корпоративного образования, начиная с создания его теоретических разработок и концепций, как теоретического обучения, так и практического.

Методология обучения взрослых (андрагогика) в настоящее время стала предметом рассмотрения, прежде всего, ведущих зарубежных ученых (Merriam Sh, Caffarella R и др.)

Так, по мнению ведущих американских экспертов, дополнительное образование взрослых характеризуется приводимым в замешательство множеством программ, создаваемых в помощь взрослым в их обучении (Caffarella R, 1999)

Российское корпоративное образование – это синтез отечественного и зарубежного опыта. Оно опирается на принципы отечественной андрагогики (С.И.Змеев и др.) и акмеологии (Е.Н.Богданов, В.Г.Зацыкин и др.)

Рассматривая термин «образование» в контексте нашей работы, следует заметить, что его основными формами является первичное обучение, профессиональная переподготовка и повышение квалификации (рис. 2)

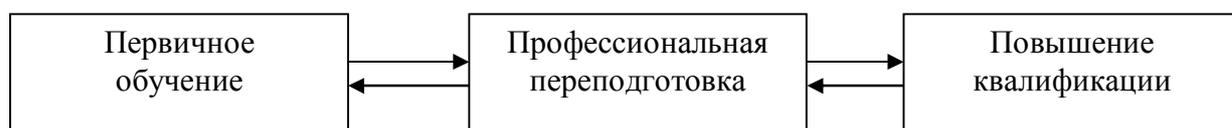


Рис. 2 Основные формы корпоративного образования

В нашем случае необходимо абстрагироваться от большинства составляющих понятия «образование» и условно считать его идентичным понятию «обучение».

Данное допущение, на наш взгляд, вполне корректно, так как, во-первых, обучаются уже сформировавшиеся, вполне воспитанные, взрослые люди. Во-вторых, обучение происходит в относительно короткий (по сравнению с обучением в системе начального профессионального образования) интервал времени и не позволяет судить о динамике развития умственной, эмоционально-чувственной, духовно-нравственной и волевой сфер. В-третьих, чаще всего обучение осуществляется в виде модулей и носит дискретный характер. Модульное обучение,

особенно рабочих, многовариантно по педагогическим условиям (опыт США, Германии, России и т.п.).

Таким образом, можно говорить о том, что основным средством корпоративного образования является корпоративное обучение. В этом случае, говоря о корпоративном образовании, можно считать в первом приближении, что речь идет о корпоративном обучении.

Если говорить о дидактических принципах корпоративного образования, то можно, на наш взгляд, выделить три:

Первый. Зависимость организации и содержания корпоративного обучения от состояния в конкретной компании кадровой политики и уровня ее развития.

Второй. Постоянный, непрерывный, сплошной характер обучения, без перерывов и каникул.

Третий. Компетентностный и рефлексивный характер обучения. Учет специфики решения практических задач компании.

Кадровая политика, как элемент менеджмента и управления человеческими ресурсами компании, выступает, пожалуй, тем инструментом, от которого в большей мере зависит качество корпоративного образования, а значит установления порядка обучения, комплектования учебных групп, продолжительности обучения, распределение и выделение финансовых средств на корпоративное обучение и т.п.

Сегодня немаловажную роль в кадровой политике компании имеет ее дидактический опыт, наличие службы управления человеческим ресурсами (HR), возможность детального изучения профессиональных компетенций каждого работника компании, особенно вновь принимаемых на работу.

На наш взгляд, сложившееся при плановой экономике представление о периодичном профессиональном повышении квалификации, например: от 1 до 3 лет, себя не оправдывает. Важно изучать не столько занимаемую должность, а «разрывы» в компетенциях работника, появление у него проблем (ошибок и систематических просчетов в работе, снижение ее качества и эффективности).

Стратегия развития любой компании строится, как правило, исходя из философских законов развития объединения, либо бизнес-плана, перспективных планов развития техники и технологии, приобретения современного оборудования и т.п. Именно она и определяет содержание образовательных программ и процесс комплектования учебных групп, количество обучаемых в них и продолжительность обучения.

Наиболее рациональными формами и методами корпоративного обучения (гл. 2) следует считать те, которыми владеют преподаватели теоретического обучения, мастера и инструкторы производственного обучения, наставники.

Профессионально-педагогические работники, как правило, из числа опытных руководителей и специалистов – это люди, которые не имеют специальной психолого-педагогической, методической подготовки и, естественно, нуждаются в особом внимании и заботе со стороны руководителей компании, достойной оплате за свое совмещение.

Здесь важно сказать о необходимости подбора и отбора педагогов корпоративного обучения, систематичной организации для них психологических, педагогических, методических семинаров, тренингов и деловых игр.

Ставшие естественными и традиционными еще со времен плановой экономики виды корпоративного обучения нуждаются сегодня в существенной модернизации (рис. 3).



Рис. 3. Основные виды корпоративного обучения

Заранее разработанные индивидуальные учебные планы и программы – это условие планомерного систематического корпоративного обучения работников компании на протяжении всей его профессиональной деятельности.

Учебно-методические материалы (учебные пособия, рабочие тетради, средства обучения, диагностические материалы и т.п.) – это своего рода дидактическая копилка, которая определяет во многом успешность корпоративного обучения, его результаты, степень аварийности в компании, а также определяет себестоимость обучения, его затраты и т.п.

Методическая служба учебной структуры компании создает банк учебно-методической литературы и учебных материалов (электронные учебные пособия, видеофильмы, разработки, указания, сборники задач и упражнений, справочники и т.п.).

Автоматизированные обучающие системы (АОС) – это современные средства индивидуального корпоративного обучения, которые наряду с электронными учебниками, имитационными компьютерными тренажерами, комплектами дистанционного обучения, ролевыми, инновационными, деловыми и организационно-деятельностными играми составляют дидактическую основу корпоративного обучения.

Корпоративное образование решает ряд задач, которые свойственны только ему. Например, первичное обучение в компании – это чаще всего послевузовское обучение молодых специалистов. Основная цель – сокращение сроков адаптации, а также подготовка принятых работников к работе в конкретной организации, например, в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром» или ОАО и НПК «Уралвагонзавод».

Реалии машиностроительной, газовой или нефтяной отрасли, специфика и особенные организации крупных российских компаний могут быть хорошо

представлены, например, при организации индивидуальных стажировок на предприятиях.

Карьерные планы, индивидуальные планы повышения квалификации – это те элементы корпоративного обучения, которые и расширяют представление о корпоративном образовании.

В рамках создания методологии корпоративного образования, его теории и практики важно проанализировать тот опыт, который имеется в крупных российских компаниях в плане работы с выпускниками профессиональных образовательных учреждений: училищ, лицеев, колледжей, вузов.

Так, в ОАО «Газпром» разработана трехступенчатая программа послевузовского обучения по программе «Школа молодых специалистов».

Обучение первого года. Например, ежегодно на предприятие ОАО «Газпром» приходило более 15 тыс. руководителей и специалистов, около 80% из которых ранее не работали на предприятиях газовой отрасли. С целью ознакомления новых работников с историей газовой промышленности, стратегическими задачами, стоящими перед компанией, спецификой работы в газовой отрасли организовывали одно – двухнедельные вводные семинары.

Повышение квалификации и профессиональная переподготовка

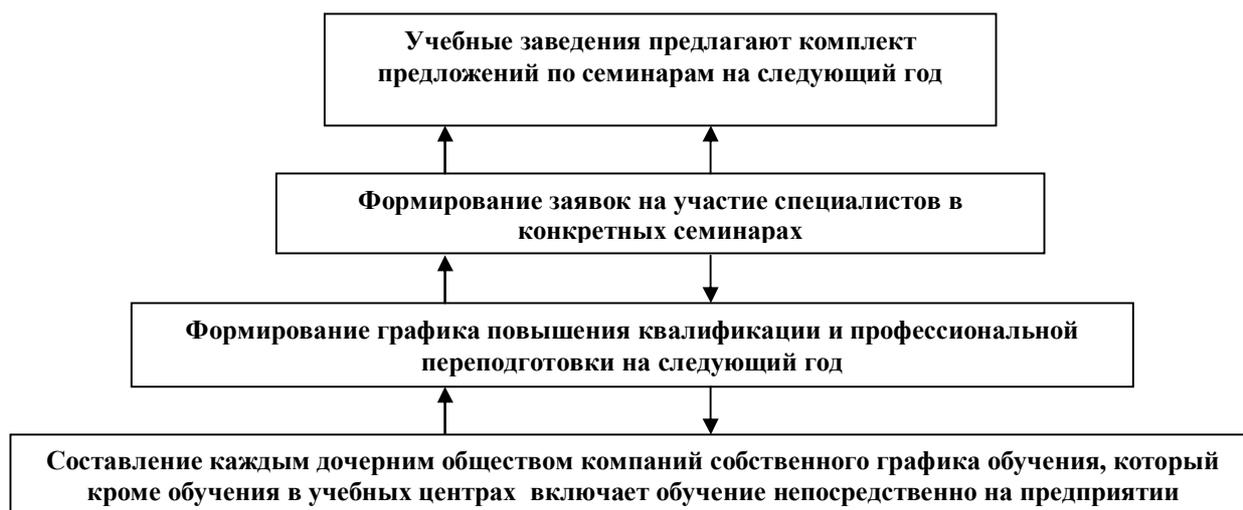


Рис. 4 Повышение квалификации и профессиональной переподготовки в Компании

Этот вид корпоративного обучения требует срочной модернизации, так как он осуществляется по традиционной схеме (рис.4)

Особую роль играет сотрудничество учебных структур Компаний с учебными заведениями, часто представляющими собой корпоративные университеты. Последние создаются и решают свои задачи в рамках имеющихся понятий о корпоративности в целом.

В Большом юридическом энциклопедическом словаре корпорация определяется как «совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права». В нашем случае нас интересуют три понятия: «институт», «корпорация», «корпоративный институт».

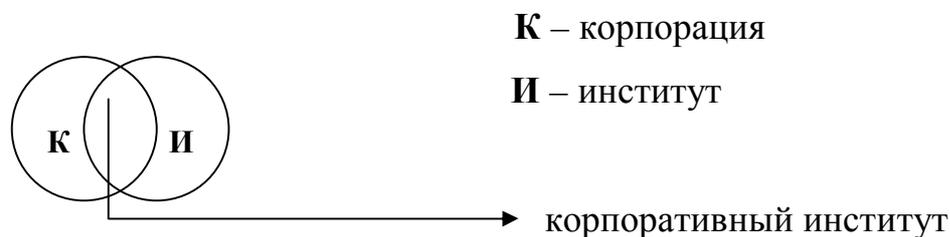


Рис. 5 – представление о корпоративном институте

Институт (лат. institutum – установление) – это учреждение, установление, совокупность юридических норм, регулирующих те или иные общественные взаимоотношения. Это и название каких-либо профессиональных школ, в частности – института (рисунок 12). Он объединяет в себе те качества и признаки, которые присущи как корпорации, так и институту.

Корпоративное образование должно быть конкурентоспособно (В.В.Путин). В этом случае в корпоративном институте должна быть своя архитектура, отражающая устройство, например, ООО «Оренбурггазпром» или ОАО НПК «Уралвагонзавод».

Корпоративный вуз (институт, университет) – производная от преобразований в корпоративной образовательной среде компаний в соответствии с программой развития, например, центра по подготовке кадров ООО «Оренбурггазпром». Это негосударственная образовательная организация, некоммерческое партнерство, которое является основанным на членстве некоммерческой организации,

учрежденной юридическими лицами, – учреждения высшего профессионального образования и предприятия топливно-энергетического комплекса (газовой отрасли) – для содействия ее членам в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации персонала, проведении научных исследований и осуществлении инновационной деятельности, расширении взаимодействия ученых, преподавателей, инструкторов производственного обучения, наставников и практических работников по вопросам образования и науки в области знаний, затрагивающих деятельность членов корпоративного института ООО «Оренбурггазпром».

Корпоративный институт в тесной связи с опорными учебными пунктами осуществляет профессиональную переподготовку, подготовку и повышение квалификации рабочих и специалистов подразделений ООО «Оренбурггазпром», занимающихся геологоразведкой и добычей газа, его транспортировкой и переработкой, а также реализацией газа, как в России, так и за ее пределами. Основными направлениями деятельности корпоративного института являются [18]:

- прогнозирование и научное обеспечение развития корпоративного образования в ООО «Оренбурггазпром»;
- коррекция государственных образовательных стандартов и примерных образовательных программ корпоративного образования и подготовки высококвалифицированных специалистов, обеспечивающих востребованность персонала ООО «Оренбурггазпром» на рынке труда;
- разработка новых моделей управления и функционирования корпоративного образования;
- анализ качества профессионального образования;
- создание информационных систем корпоративного образования;
- разработка вариантных моделей развития корпоративного образования.

Корпоративный институт (КИ) повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей, специалистов, рабочих ООО «Оренбурггазпром», как цель системного преобразования учебного центра

предприятия газовой промышленности, представляет собой современную форму организации внутрифирменного, корпоративного профессионального обучения персонала.

Миссия КИ состоит в создании новых прикладных профессиональных знаний, во взаимодействии предприятия газовой отрасли с образовательной системой, в развитии практических навыков персонала предприятия, в формировании философии обучающего предприятия и совершенствовании менеджмента, в формировании современной культуры управления предприятием с целью продвижения новых технологий, в производстве и решении задач по обеспечению геологоразведки и добычи газа, его переработки и транспортировки. Практическая направленность корпоративного обучения – главный отличительный признак специфической образовательной системы в виде корпоративного вуза (А.И.Беляев).

С точки зрения Перегудова С.П. корпорация есть «социально-политический институт». Тем самым в корпоративном институте усиливается социальная сторона профессиональной активности людей, объединенных совместной деятельностью и совместными интересами.

Корпоративный институт, в отличие от любого другого, выполняет функцию, которая остальным не свойственна. Это организация интересов – сущность корпорации. В корпоративном институте управляют интересами работающих в нем, организуют корпоративное обучение на принципах корпоративности.

Интерес – это, с точки зрения психологов, проявление положительного, эмоционально окрашенного отношения к объекту или явлению. В нашем случае речь идет о профессиональном интересе, который связан с производственной педагогикой, об отношении к ней штатных сотрудников корпоративного института, а также педагогов-совместителей: производственников-преподавателей, инструкторов производственного обучения, наставников.

Все проблемы в корпоративном вузе возникают в результате взаимодействия специфических корпораций и института. Их нужно предугадывать, прогнозировать и включать в объекты обязательного управления.

Наиболее сложными проблемами являются чисто управленческие, связанные с формированием у сотрудников корпоративного института профессионального интереса к производственной педагогике, мотивации к самосовершенствованию в профессионально-педагогической деятельности и любым изменениям на производстве: в добыче газа, его переработке.

Профессиональный интерес к производственной педагогике обусловлен не только внутренними, но и внешними признаками, то есть качеством и особенностями того, чем сотрудник института должен интересоваться. В этой связи интересы всех сотрудников корпоративного института к производственной педагогике резко отличаются друг от друга (формула 1).

$$J_1 \neq J_2 \neq J_3 \neq J_n, \quad (1)$$

где J_1 – интерес сотрудника № 1 к производственной педагогике.

Прежде всего, эти интересы к производственной педагогике отличаются по устойчивости, широте, влиянию на профессионально-педагогическую деятельность.

Известно, что устойчивый интерес, например, координатора образовательных программ к качеству учебного процесса, способам анализа учебного занятия, его количественной и качественной оценке вызывает у него творческую активность, стремление лучше овладеть методикой профессионального обучения, азами педагогической психологии и акмеологии, теорией обучения взрослых – андрагогикой.

Мы предполагаем, что развить интерес к производственной педагогике у штатных сотрудников корпоративного института и его совместителей возможно. Это управляемый процесс.

Прежде всего, важно организовать разъяснение целей корпоративной педагогики, ее возможностей, скрытых резервов, выявить наличие ученых в России и за рубежом, провести углубленное изучение теоретических вопросов производственной педагогики и психологии, включение сотрудников корпоративного института в педагогическое творчество, разработку методических указаний и рекомендаций, организацию конкурсов педагогического и

профессионального мастерства, создание автоматизированных средств обучения на базе персональных компьютеров.

Для того чтобы интерес к производственной педагогике у сотрудников корпоративного института возник, необходимо, прежде всего, создать яркие впечатления, а это управленческий шаг. Важно представлять педагогические инновации, новое, новизну, то, что было для многих сотрудников корпоративного института неизвестным либо малознакомым. Важно использовать составление педагогических проектов, рабочих тетрадей по общепрофессиональным и специальным дисциплинам, видеотеки и видеофильмы, научно-практические конференции и педагогические чтения.

Управленческое решение будет тогда эффективным, когда оно направлено на организацию самостоятельной работы по созданию педагогических инноваций всеми без исключения сотрудниками корпоративного института: руководителями института, факультетов, кафедр, лабораторий, библиотек и различных служб – средствами профессионального обучения, психологической и педагогической поддержки.

Установлено, что в управлении качеством образовательного процесса в корпоративном институте особую роль играет формирование корпоративной культуры специфического образовательного учреждения при предприятии.

Внутрикорпоративные отношения – это объект изучения психологов. Дело в том, что в демократическом обществе происходят процессы, при которых и отдельные личности, и объединения должны согласовывать свои действия с действиями других, учитывать чужие интересы, определяя цели и направления собственных.

Объединение людей, участвующих в профессиональной переподготовке, подготовке и повышении квалификации рабочих и специалистов, должно происходить на корпоративной основе. В этой связи в поле зрения руководителей корпоративного института должны попасть прежде всего деловые качества каждого

конкретного его сотрудника, гражданское поведение, ориентированное на те образы, которые предпочитаемы в обществе.

Если предприятия строят свои структуры по принципу корпоративных интересов, то корпоративный институт при нем должен обязательным образом фиксировать их и строить свои гражданские интересы на основе складывающихся в корпорации.

Феномен корпоративных отношений в российском образовании стал изучаться сравнительно недавно. Хотя в зарубежной науке уже давно оформилось представление об университете, как о специфической форме корпорации, а работы М. Вебера, Т. Веблека, Т. Парсонса направлены на изучение корпоративных отношений.

Корпоративный институт должен включать в себя следующее. Во-первых, действительно инициативного руководителя – харизматичную личность. Во-вторых, высокую культуру организации, ощущение организаторского таланта и способностей всех руководителей учебных подструктур. В-третьих, наличие небывалой энергии всех сотрудников корпоративного вуза, появляющейся как бы ниоткуда, в результате огромного стремления и желания добиваться в самых неблагоприятных эмоциональных условиях великолепных результатов в профессиональной переподготовке, подготовке и повышении квалификации рабочих и специалистов, например, аккумуляторщиков, аппаратчиков очистки сточных вод, аппаратчиков химводоочистки, балансировщиков деталей и узлов, бурильщиков капитального ремонта скважин, бурильщиков эксплуатационного и разведочного бурения на нефть и газ.

Демократический стиль поведения руководителей всех учебных подструктур строится, как правило, на уважении к обучающимся, прекрасном знании психологии преподавателями и инструкторами производственного обучения. Только в этом случае можно говорить о том, что образование, как один из важных объектов корпоративного института, должно быть конкурентоспособно.

Все образовательные учреждения, а тем более специальные, – это особого рода корпорации.

Установлено, что среди основных объектов осмысления корпоративной культуры образовательного учреждения можно выделить два:

а) статус образовательного учреждения как типичной корпорации со всеми ее соответствующими признаками;

б) статус образовательного учреждения как специфической корпорации, целеполагание которого не может ограничиться исключительно экономическими соображениями.

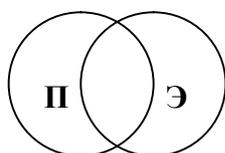
Перед каждым институтом в период социально-экономических преобразований в России встал реальный выбор: либо копировать бизнес-систему, либо идти своим путем, сочетая лучшие черты академического и предпринимательского подходов.

Ученые справедливо считают, что ключом к развитию корпоративного института следует считать стратегический менеджмент (В.М. Кутузов, А.М. Мамонтов, Д.В. Пузанков, В.М. Рябов).

Прежде всего, это внутриинститутская финансовая автономия, образовательный менеджмент, конкуренция на рынке образовательных услуг, неограниченная свобода в выборе структуры рабочего образования, системы повышения квалификации (В.В. Радаев).

Теперь об имидже образовательного учреждения. Он должен быть своим и довольно успешным, отвечающим требованиям учебной структуры как подразделения предприятия.

По мнению Л.Ю. Вольдмана, «к внешним формам имиджа образовательного учреждения относится, прежде всего, корпоративная идентичность (фирменный стиль), поведенческие образцы на рабочем месте и взаимодействие между членами корпорации».



Э – экономическое

П – педагогическое

Рис. 6 – представление об учебной структуре предприятия

В силу того, что учебные структуры при предприятии должны определять экономическую политику, принимать важные решения по экономическим вопросам в образовательном процессе, в целом такого рода образовательных структурах появляется много экономического (рисунок 6).

С точки зрения С.А. Тангяна, педагогический и экономический аспекты в деятельности учебной структуры предприятия в современных условиях не исключают, а дополняют друг друга.

Корпоративный вуз при предприятии как образовательный институт – это как бы фиксатор всех, и, прежде всего, экономических и технологических изменений. Он выполняет одновременно культурные, экономические и этические функции, передает ноу-хау, выработанные нормы. Он воспроизводит и развивает личностный потенциал работников предприятия, повышая тем самым его конкурентоспособность.

Корпоративный институт при предприятии осваивает новые образцы корпоративной культуры, разрабатывает свою стратегию развития именно через развитие культурного образца профессионально-педагогической деятельности, систематическое повышение педагогической культуры непрофессиональных педагогов-преподавателей и инструкторов производственного обучения, наставников.

По мнению ученых-экономистов, педагогов, введение понятий «корпоративная деятельность» и «корпоративная культура» в педагогический тезаурус является оправданным, так как культура предполагает особую деятельность членов корпорации, в основе которой лежат их сущностные силы и способности.

В.С. Степин, рассматривая понятие «культура», пишет: «Культура выступает как содержательная составляющая, источник способов деятельности (в нашем случае профессионально-педагогической), эмоционально-волевого и ценностного отношения человека к окружающим людям, труду, общению».

Можно выделить несколько определений корпоративной культуры образовательного учреждения (таблица 1).

Таблица 1 – определение корпоративной культуры (КК) образовательного учреждения.

№ п/п	Определение	Автор
1	КК – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они не могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействия людей, в значительной мере влияют на ход выполнения работы	Кричевский Р.Л.
2	КК – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в применении в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символы	Спивак В.А.
3	КК – это система взаимодействующих и духовных ценностей, присущих организации, отражающих ее индивидуальность, восприятие себя и окружающей среды, сложное, многослойное, динамическое явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам	Перегудов С.П.
4	КК – это свод формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, персональных и групповых интересов, особенностей поведения, ценностей	Пригожин А.И.
5	КК – это комплекс разделяемых всеми членами организации ценностей, а также поведенческих норм и артефактов, которые создает организация по мере преодоления препятствий внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию. Она становится арбитром современной корпорации, обретает функциональную направленность, которая предопределяет совпадение ценностей организации и работника, качественное улучшение их совместной деятельности	Реут Д.В.
6	КК – это явление духовной и материальной жизни коллектива, доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укрепившиеся ритуалы, достижение установленных стандартов качества работы	Сергеева Т.Б., Горбатько О.И.

Корпоративная культура большинством исследователей воспринимается как система общих установок, принимаемых и разделяемых членами данной организации. То есть, если обозначить: У1 – установка конкретного члена образовательного учреждения, предприятия, то система общих установок не сводится к их сумме и представляет собой корпоративную культуру (в нашем случае корпоративный институт). Следуя логике нашего исследования, можно условно считать, что явно выраженный интерес к производственной педагогике у каждого из

сотрудников корпоративного вуза и есть – общая установка, применяемая и разделяемая всеми сотрудниками.

Выраженный интерес сотрудников корпоративного института предприятия к производственной педагогике выступает в нашем случае объектом необходимых изменений. То есть важно установить, что было на выходе, какой интерес, какого качества (его, может, и не было) и что стало, например, после нескольких лет систематической работы по повышению корпоративной культуры в образовательном учреждении.

То есть по тому, каков уровень корпоративной культуры в институте, можно, видимо, судить об эффективности образовательного учреждения, тесно связанного с предприятием (рисунок 7).



Рис. 7 – Взаимосвязь корпоративного института и предприятия

Качество профессионально-педагогической деятельности преподавателей и инструкторов производственного обучения, наставников – непрофессиональных педагогов – во многом будет зависеть от человеческих ресурсов, действующих в рамках корпоративной культуры образовательного учреждения.

Корпоративная культура специфического образовательного учреждения (рисунок 14) выступает как движущая сила, объединяющая интерес педагогов и руководителей предприятия к производственной педагогике, которая выступает своего рода мощным средством развития личностного потенциала работников, а, значит, и повышения конкурентоспособности предприятия и его работников.

Очень важно, что благодаря высокой корпоративной культуре образовательного учреждения, предприятием достигается:

1) закрепление определенных правил, принципов обучения – андрагогических, единого педагогического языка;

2) выработка у каждого сотрудника корпоративного института установки на овладение производственной педагогикой;

3) закрепление поведенческих стереотипов, связанных с основами профессионально-педагогической деятельности и соблюдением норм и требований их выполнения.

Главное что кроется в корпоративной культуре образовательного учреждения предприятия – это, по мнению ученых, аккумуляция личностных и профессионально необходимых, важных качеств и педагогических способностей, улучшения психологической атмосферы, климата за счет высокопрофессионального поведения непрофессиональных педагогов.

Корпоративная культура образовательного учреждения предприятия основывается на акмеологических принципах и основах. Она носит прагматический отпечаток, так как формируется в вузе во многом благодаря улучшению экономических показателей предприятия.

Социальные нормативы, трудовые традиции как бы представляют собой систему ценностей, как предприятия, так и его учебной структуры. Они в целом, по мнению ученых, определяют потребности тех, кто учит, и тех, кто учится, повышает профессиональную квалификацию.

В трудах К.Д. Ушинского и С.И. Гессена можно обнаружить подход к учебному процессу с позиции корпоративного действия (30). Так, именно К.Д.Ушинский ввел корпоративную основу и выделил необходимые корпоративные требования к учебным группам, межличностным отношениям обучаемых, например, в религиозных общинах или монашеских орденах. Корпорация, по мнению К.Д.Ушинского, – это субъект воспитания. Корпоративный дух – это средство сплочения обучающихся, проявление каждым учеником упорства в осуществлении целей.

То есть очень важно, чтобы в корпорации, а, значит, и в корпоративном образовательном учреждении, было все продуманно до мелочей:

- с чего начинается рабочий день
(песня, гимн, линейка);

- ритуалы;
- традиции;
- принципы;
- заповеди;

- речь, ее нормы;
- одежда;
- поведение;
- искренность в отношениях;
- правдивость.

Такие внешне замечаемые явления помогают преодолевать любые трудности педагогического плана, во многом повышают сплоченность членов корпоративного вуза.

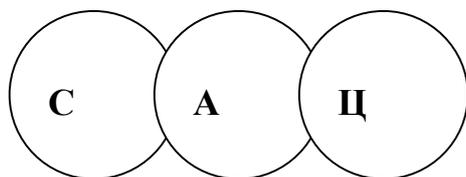
Результатом выработки корпоративных отношений может стать:

- внутренняя сплоченность;
- готовность к взаимовыручке;
- трудолюбие и честность;
- открытость и определенность требований к личности;
- постоянная забота о здоровье педагогов и обучаемых.

В качестве субъекта формирования миссии образовательного учреждения выступает предприятие. Благодаря своим целям оно использует корпоративный институт как средство создания корпоративных отношений внутри предприятия.

Корпоративный институт предприятия – это источник корпоративного духа на предприятии, где свобода мышления, научная дискуссия – условие развития последнего.

Три главные идеи корпоративного вуза – самостоятельность, автономность, целеполагание.



- С - самостоятельность
- А - автономность
- Ц – целеполагание

Рис. 8 – Три взаимосвязанные идеи корпоративного института.

Они вытекают из природы корпорации особого типа (рисунок 8). Самоуправление, автономия, а тем более, принцип автономии, играют особую роль в формировании самой идеи корпоративного института предприятия – (КИП). С.И.Гессен, рассматривая корпоративные свойства образовательного учреждения, в частности университета, считает их основными его признаками.

КИП – это корпорация, учебных цех для рабочих и специалистов конкретного предприятия. То есть, КИП предполагает не столько то, что есть те, кто учит, и те, кто учится, но и, самое главное, изменяющуюся целостность в виде содержания учебного материала (рисунок 9).

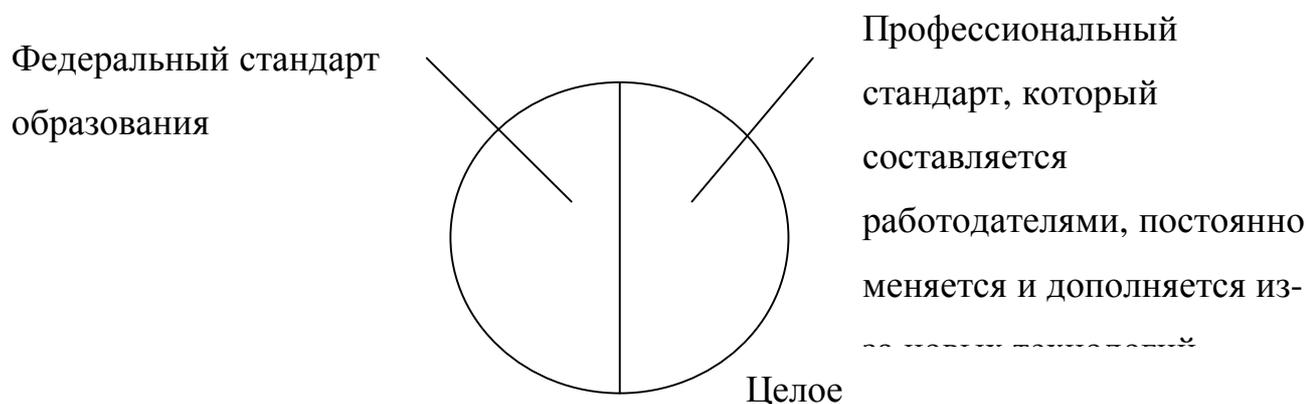


Рис. 9 – Целостность учебного материала в КИП

Целое, целостность чаще всего представляется в КИП в виде учебных дисциплин, базирующихся на образовательных программах.

КИП – это корпорация особого типа. Благодаря корпоративному вузу учебное содержание вступает в правовое обращение (128).

Воплощенные в такой корпорации интересы непрофессиональных педагогов постоянно согласовываются посредством корпоративной культуры КИП за счет социальных норм, продуктов духовного труда.

Педагогическая культура, как КИП, так и непрофессиональных педагогов, - базовое условие организации качественного учебного процесса КИП. Область

педагогической культуры – этическая, философия педагогики, этика взаимодействия.

КИП как самостоятельный субъект вырабатывает собственные ценности, позволяющие ему функционировать в промышленном пространстве и реальном социуме. Инновационная деятельность КИП поддерживает интеллектуальный потенциал, организует процесс культурного приращения. Приверженность идеалам академической свободы, по мнению ученых, позволяет определить траекторию своего развития с опорой на собственные ресурсы.

Автономия КИП позволяет проводить довольно быстрые структурные изменения – открытие новых учебных и вспомогательных структур.

Без свободы рабочего и последиplomного образования принципиально невозможны чисто гуманные отношения внутри КИП, принятые правила гражданского общества.

Любой корпоративный организм, а тем более КИП, стремится к освоению содержания учебного материала, ориентированного на будущее.

Педагогическим ресурсом формирования корпоративной культуры в КИП является накопленный производственный педагогический опыт специфического профессионального обучения рабочих и специалистов предприятия.

Взгляд на корпорацию как на социальный организм правомерен. Благодаря этому возможно структурное описание КИП, создание таких принципов управления, как:

- приобщение руководителей и сотрудников КИП к делам корпорации;
- значимость групповых ценностей;
- значимость комфортных условий труда;
- значимость неэкономической мотивации и стимуляции работников КИП.

Для того чтобы формировать корпоративную культуру в КИП, необходимо проводить целенаправленную работу по:

- а) усвоению педагогических образцов поведения;
- б) осмыслению значимости традиций и их поддержанию;

в) созданию эстетики повседневности (интерьер, одежда сотрудников, манера поведения, говорящие о деловитости и аккуратности);

г) постоянно профессиональному и педагогическому росту сотрудников КИП;

д) достижению научного уровня осведомленности о принятых мировых образовательных стандартах.

Самое главное в КИП – гордость всех его сотрудников за институт и предприятие, которое они представляют.

Структура КИП представляет собой устройство, которое позволяет успешно решать задачи в рамках совершенствования корпоративной среды, а также создания высокопроизводительного, профессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды ООО «Оренбурггазпром», своевременно и полномасштабно реагировать на запросы корпорации за счет наличия в КИ научно-методических структур, которые не свойственны традиционным образовательным учреждениям.

Экономические дисциплины, управление человеческими ресурсами, персоналом, деловой имидж – основные разделы в принципах повышении квалификации руководителей, резерва кадров и специалистов.

Российский государственный университет нефти и газа имени И.М.Губкина, Российская академия государственной службы при Президенте РФ, Государственный университет управления, Высшая школа экономики, Санкт-Петербургский институт менеджмента – это базовые вузы, которые играют важную роль в становлении корпоративных вузов крупных Российских Компаний.

Подготовка резерва кадров (корпоративное обучение, связанное с карьерным ростом).

В рамках Международной Ассоциации корпоративного образования одним из его элементов являются отбор, оценка и повышение квалификации перспективных молодых специалистов.

Как правило, обучение проводится в виде 1-2-х летнего модульного обучения с привлечением наиболее хорошо зарекомендовавших себя на практике учебных центров, специализирующихся в профессиональном обучении резерва кадров.

Компьютерные обучающие системы (КОС), современные психологические программы, игры, тренинг, добротный диагностический материал позволяют быстро и интересно для обучаемых, а главное, комплексно оценить потенциал будущих руководителей и провести качественный отбор перспективных управленцев.

Активизация учебного процесса представляет каждому конкретному (а не среднему) обучаемому возможность наглядной имитации реальной производственной деятельности, приближающей учебный процесс к реальной практике, широко используются лучшими зарубежными учебными центрами, в которых проходят стажировку выпускники курсов повышения квалификации из числа резервистов.

В ОАО «Газпром» проводится работа по выполнению программ руководителей и специалистов в кооперации с ведущими зарубежными газовыми компаниями Винтерсхалл АГ и Рургаз, Газюни. Учебные программы направлены на знакомство со стилем и методом управления, принятым в европейских странах, что очень полезно, особенно, если далее молодые специалисты участвуют в совместных проектах. Обычно обучение проводится в Германии, США.

Корпоративная образовательная среда, созданная при крупных российских компаниях, позволяет удовлетворять познавательные потребности и запросы последних, повышать конкурентоспособность и профессиональную компетентность работников, развивать машиностроительную, газовую, нефтедобывающую отрасли России.

Анализ исследований в области корпоративного образования показывает, что наиболее предпочтительные для руководителей компаний формы профессиональной подготовки персонала были выявлены в результате экспертного опроса менеджеров различных уровней организационной иерархии компаний г. Тольятти, проведенного Е.В. Желниной в рамках диссертационного исследований «РОСТЭК» (г.Тольятти).

Мнения руководителей по поводу предпочтительной формы профессиональной подготовки персонала таковы: 57,41% респондентов считают, что сотрудников необходимо обучать непосредственно на рабочем месте, а 42,59% – уверены, что профессиональную подготовку следует проводить с отрывом от работы – вне рабочего места.

В экспертном опросе диссертантом исследовались наиболее предпочтительные, с точки зрения руководителей, методы профессиональной подготовки персонала. На вопрос: «Какие методы профессиональной подготовки персонала Вы считаете наиболее эффективными?» участники опроса (см. рис. 10) в пятерке наиболее эффективных методов определили следующие: самообучение (14,15 %), дистанционное обучение (8,56 %), семинар (7,94 %).

Вопрос: «Какие методы профессиональной подготовки персонала Вы считаете наиболее эффективными?»

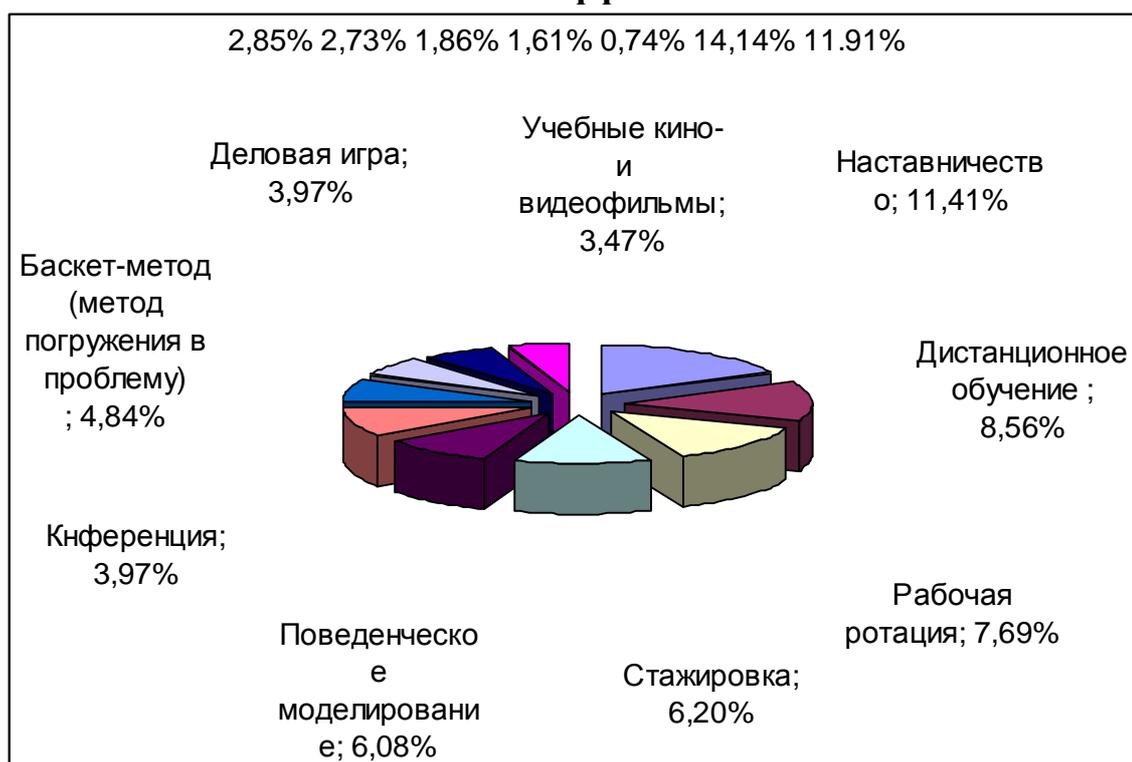


Рис.10 Мнение респондентов экспертного опроса менеджеров компаний г.Тольятти относительно эффективности методов профессиональной подготовки персонала

Интересны данные о наиболее распространенных на российском рынке

образовательных услугах. Большинство компаний заинтересовано в обучении

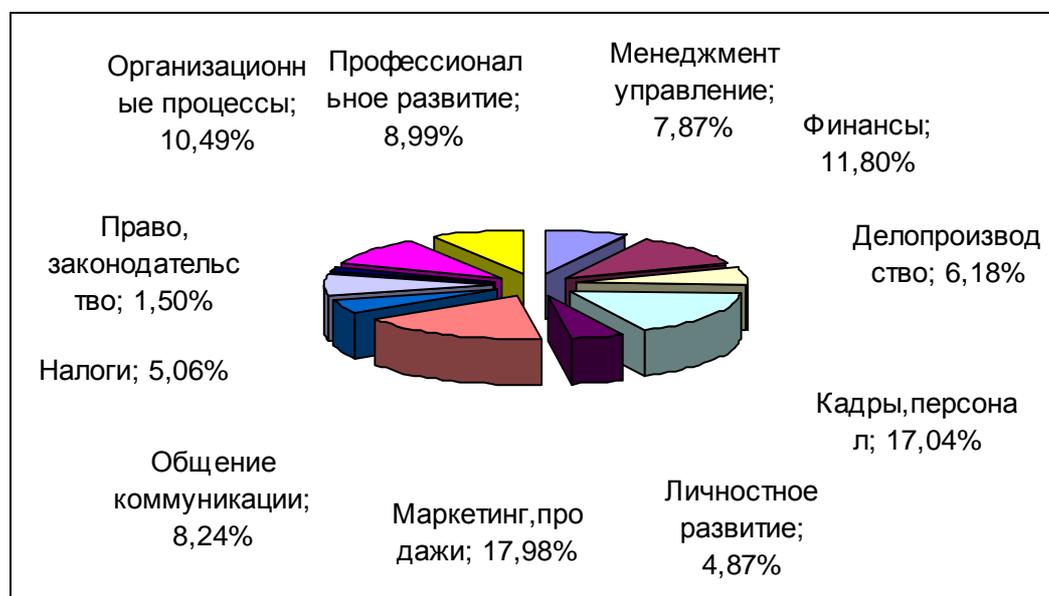
персонала маркетингу и продажам (18,2%), управлению персоналом (19,4%), финансам (12,1%).²

Зачастую предприятия, фирмы пользуются предложениями со стороны эффективных обучающих компаний.

Основными критериями в выборе обучающей компании являются не цена, а следующие факторы:³

- Репутация тренинговой компании;
- Доступность информации о предоставляемых услугах;
- Подготовленность и профессионализм тренеров, преподавателей и консультантов тренинговой компании;
- Оригинальность, популярность и эффективность методов профессиональной подготовки, которые применяются в тренинговой компании.

Учеными было выявлено, что по сравнению с показателями популярности направлений профессиональной подготовки персонала 2003 г.⁴, наблюдается значительный сдвиг спроса и предложения образовательных услуг в сторону управления кадрами.



² См.: Результаты мониторинга Интернет-сайтов «Российский рынок тренинговых услуг».

³ См.: Международный центр финансово-экономического развития // www.seminar.ru (от 25.01.2006г.)

⁴ См.: там же.

Анализ исследований показывает, что в процессе профессиональной подготовки повышается уровень квалификации и компетентности работников; это ведет к улучшению эффективности работы участников профессиональной подготовки. Улучшение качества профессиональной деятельности персонала компании отражается на повышении привлекательности товаров и услуг компании для потенциальных потребителей и эффективности функционирования компании в целом, что способствует росту уровня конкурентоспособности данной компании. К сожалению, руководителями и менеджерами российских компаний влиянию процессов профессиональной подготовки персонала на конкурентоспособность компании уделяется мало внимания. (5; 17; и др.).

С педагогических позиций, профессиональная подготовка, в отличие от профессионального обучения, требует соблюдения определенной последовательности, определенной логики корпоративного образования (схема № 1).



Схема 1. Логика корпоративного обучения в учебном центре компании

Глава 2. Организация корпоративного обучения рабочих и специалистов

Планирование корпоративного обучения персонала компании и комплектование учебных групп

Анализ планирования корпоративного обучения, особенно рабочих в крупных российских компаниях, показывает, что эта деятельность требует особенного внимания, так как от количества обучаемых в учебной группе, ее состава во многом зависит качество теоретического и практического обучения

Планирование – это деятельность, мотивированный процесс использования тех или иных средств достижения цели. Цель – комплектование групп, как для теоретического, так и практического обучения.

Учебная группа – это понятие, которое является особо важным для теории корпоративного образования. Как и любая группа, она представляет собой социальную общность людей и может находиться на разных уровнях развития, различается по степени сложности, организованности, стилю руководства, социально – психологическому климату.

В этой связи очень важно, чтобы учебная группа была обучаемая по количеству в ней ее членов, составу, уровню организованности и сплоченности. Важно также, чтобы в любой учебной группе был руководитель.

Численность учебной группы, характер общения и взаимодействия в ней, характер межличностных отношений (наличие симпатий и антипатий, чувство принадлежности к учебной группе) необходимо учитывать.

Регулятором профессионального поведения группы, как показывает опыт, выступают общие цели, интересы, мнения, традиции, обычаи, единые формы понимания и реагирования на профессионально-педагогическую деятельность педагога корпоративного обучения.

Уровень профессионального самосознания, используемый в общении язык, уровень профессиональной культуры, конкурентоспособности каждого члена учебной группой во многом определяют успешность обучения.

Учение – это деятельность обучаемого.

В структуру планирования как деятельности входят:

- цели;
- мотивы;
- способы;
- приемы.

В системе этой сложной и ответственной деятельности выделяют:

- | | |
|------------|---------------|
| - субъект; | - условие; |
| - процесс; | - способы; |
| - предмет; | - результаты. |

Основным структурным компонентом планирования является действие, которое должен выполнять работник, понимающий и осознающий, что представляет образовательный процесс, корпоративное обучение, знакомый с основами профессионального обучения, профессиональной психологии, педагогической диагностикой.

Существующая в учебных структурах предприятия, компании практика механического выполнения «заявки на обучение», неосознанного комплектования учебных групп, негативно отражается на качестве корпоративного обучения рабочих и специалистов.

Теория планирования корпоративного обучения персонала компании (ТПКОПК) только складывается. На наш взгляд, она должна основываться на теоретических положениях дидактики и социальной психологии, педагогической психологии, особенно теориях обучаемости и профессионального общения.

Однако в существующих инструктивно-методических материалах по непрерывному фирменному профессиональному обучению рабочих в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром» (автор–составитель В.И.Козловский /

под ред. В.А.Дятлова, 2003 г.) говорится, что при планировании профессионального обучения рабочих необходимо проводить предварительный анализ профессионально квалификационной структуры кадров, прогнозировать ее изменения, учитывать показатель сложности выполняемых работ.⁵ Главное для корпоративного, профессионального обучения – это его качество, которое определяется прежде всего субъектами образовательного процесса - педагогами корпоративного обучения и составом обучаемых, их обучаемостью, материально-технической базой учебной структуры Компании. Хотя естественно, что распределение по профессиям, квалификации, учету перспективных потребностей производства просто необходимо.

Обучаемость учебной группы – это индивидуальные показатели скорости и качества усвоения ее членами профессиональных знаний, умений, навыков в процессе обучения.

Психологи давно выделили общую обучаемость как способность усвоения любого учебного материала и специальную обучаемость как способность к усвоению отдельных учебных дисциплин, например, гидравлики, электротехники, технологии машиностроения и т.п.

В основе обучаемости лежит уровень развития познавательных процессов (восприятия, воображения памяти, мышления, внимания, речи), мотивационно - волевой и эмоциональной сфер личности, а также уровня развития уяснения содержания учебного материала и т.п.

Для того чтобы не тратить заранее деньги на обучение человека, который слабообучаем, целесообразно, на наш взгляд, проводить диагностику вышеуказанных личностных качеств претендента на корпоративное обучение.

Работник компании, которого решили обучать в ее учебной структуре с отрывом от производства (до 3-х месяцев и более), должен будет выполнять

⁵ Инструктивно-методические и руководящие материалы по непрерывному фирменному профессиональному обучению рабочих в дочерних огневых и организациях ОАО Газпром. /Состав. В.И.Козловский, под ред. В.А.Дятлова. – М. Издательский центр Академия. – 2003. – С. 8 -10.

достаточно сложную учебную деятельность, учиться решать сложные учебно-профессиональные задачи под руководством педагога корпоративного обучения

Деятельность обучаемого очень напряжена, требует больших интеллектуальных и волевых затрат. Поэтому очень важно, чтобы в учебной группе были не случайные, а специально подобранные работники Компании:

- по возрасту;
- по образованию;
- по стажу;
- по обучаемости;
- по квалификации и т.п.

Иначе на откуп преподавателю теоретического или практического обучения могут выделить такую учебную группу, в которой рядом будут находиться люди с разными познавательными возможностями, способностями, умением учиться.

Особую роль играет численность учебной группы. Она должна учитывать сложность рабочей профессии, которой надо обучить, условия обучения, материально - техническую базу корпоративного обучения.

Только скомплектовав учебную группу с учетом ее успешной обучаемости, можно использовать давно апробированные общие положения планирования корпоративного обучения рабочих (роль самой организации, где работает претендент на обучение, утверждение перспективных и годовых планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала компании в ее учебной структуре и непосредственно на рабочем листе посредством наставников).

План составляется с учетом фактической потребности компании в кадрах, исходя из необходимости эффективной деятельности коллектива, введения новых инновационных технологий и оборудования.

Изучение потребности персонала компании в корпоративном обучении возможно посредством планирования профессиональной подготовки (74). (Рис.11)

Планирование профессиональной подготовки персонала

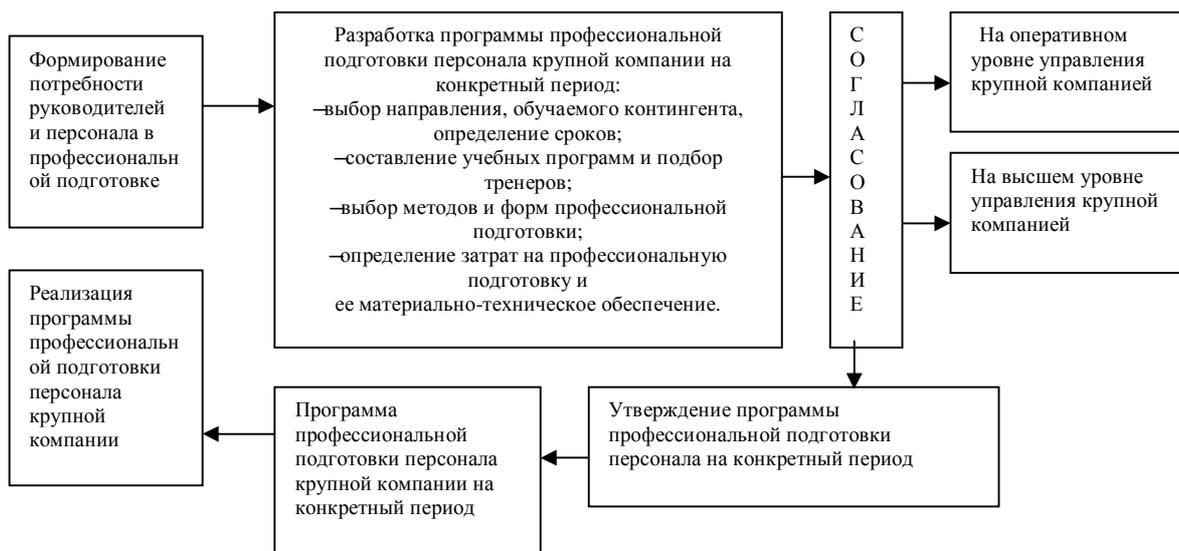
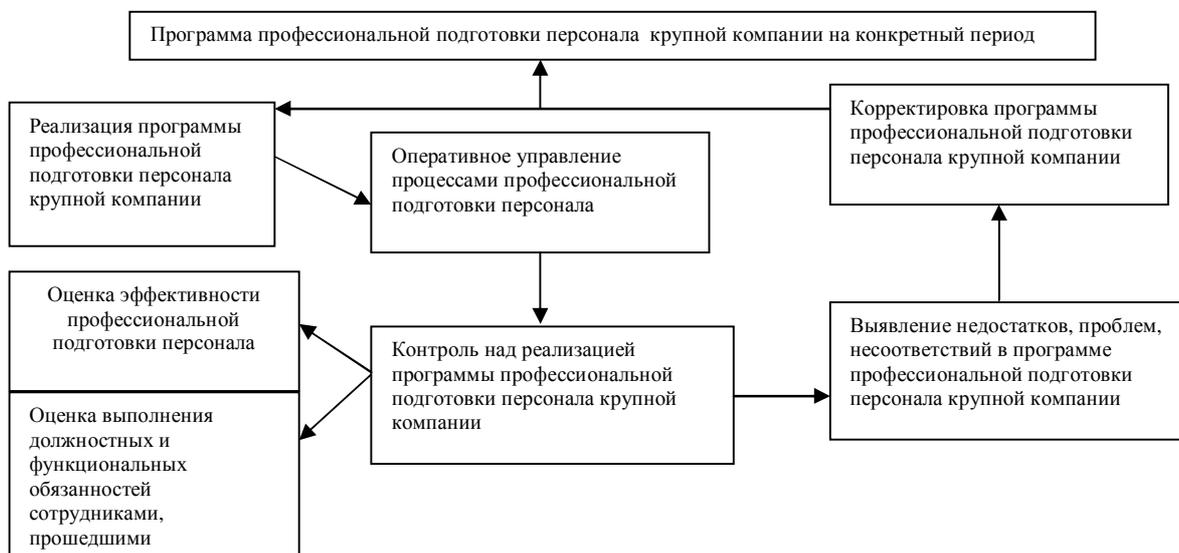


Рис.11. Планирование профессиональной подготовки персонала компании.

Реализация образовательных программ в учебном центре компании.

Реализация образовательных программ представлена на рисунке 12.

Реализация профессиональной подготовки персонала



Повышение психолого-педагогической квалификации преподавателей теоретического обучения, инструкторов производственного обучения и наставников.

Особая забота Компании – это педагоги корпоративного обучения, которых профессионально готовят в российских профессионально – педагогических университетах, по специальности «Профессиональное обучение», а за рубежом в специальных школах преподавателей европейского типа с обучением до двух лет, как правило, с отзывом от производства.

Специальность «Профессиональное обучение» относительно новая. Ее появление связано с необходимостью иметь высококвалифицированных педагогов профессионального обучения, которые могли бы преподавать в профессиональных училищах и лицеях общепрофессиональные и специальные дисциплины (материаловедение, охрана труда, специальные технологии, например, машиностроения или швейного производства). Такие педагоги могут осуществлять организационную, преподавательскую и методическую работу в учебных центрах предприятий и учреждений, службе труда и занятости, корпоративных вузах, в системе дополнительного образования.

Контроль над качеством профессиональной подготовки и ее оценка представлены на рисунке 13.

Эту специальность, а значит и высшее профессионально-педагогическое образование, можно получить в Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Харькове, в ряде республик СНГ. Оно существенно отличается как от технического, юридического, экономического и других видов профессионального образования, так и от педагогического. Отличие связано с разными целями, средствами, результатами того или иного вида профессионального образования. Выпускник профессионально-педагогического вуза, факультета имеет право осуществлять профессиональное обучение в учреждениях начального, среднего и дополнительного

профессионального образования, на производстве, в службе труда и занятости населения, может проводить научные исследования образовательных процессов и осуществлять научно-производственную и консультационно-управленческую деятельность в сфере образования и на производстве, а также заниматься культурно-просветительной деятельностью.

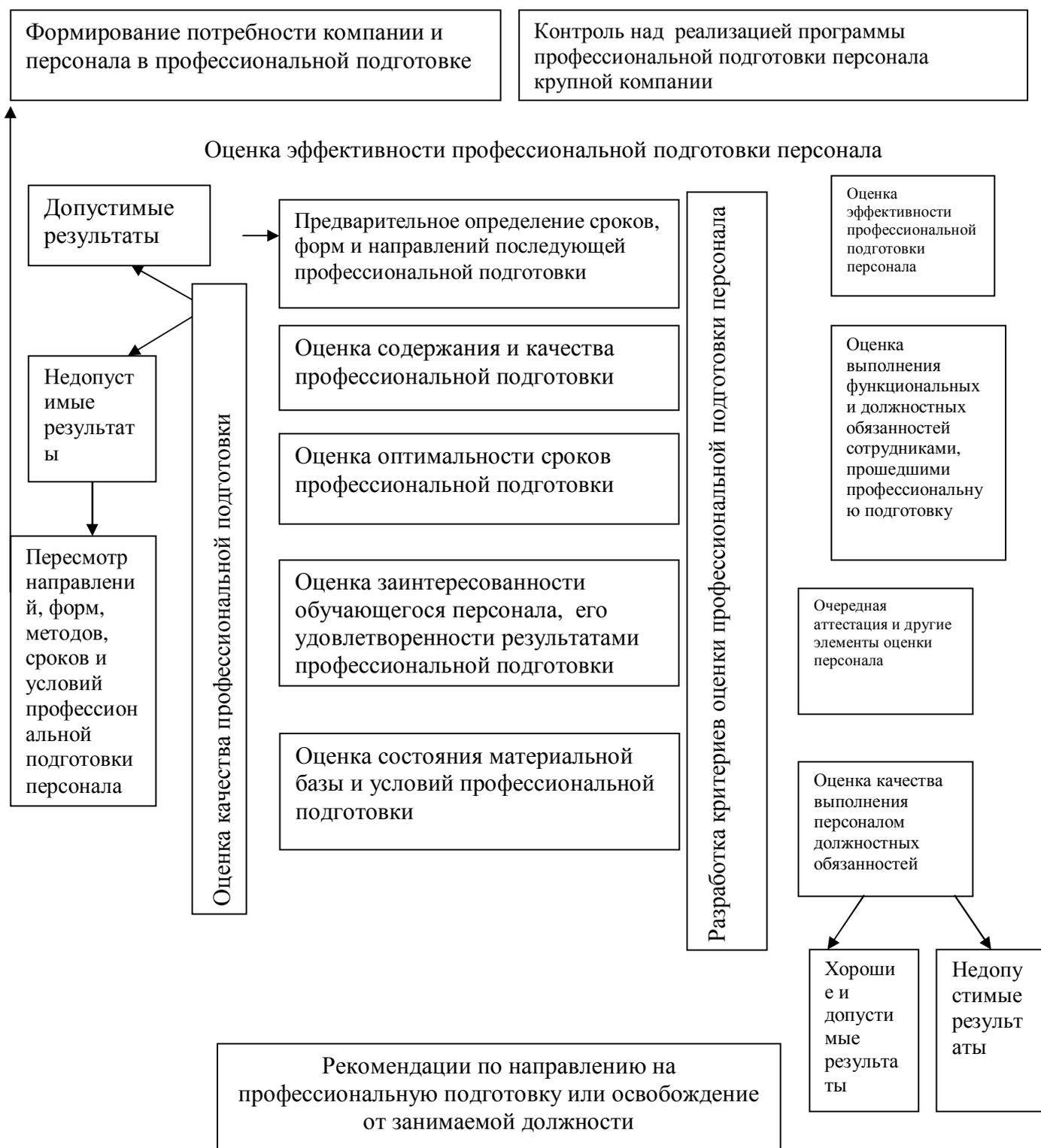


Рис. 13. Контроль и оценка качества профессиональной подготовки рабочих и специалистов по Е.В. Желниной.

Поскольку государственное учебно-методическое обеспечение образовательного процесса в системе НПО нуждается в существенном улучшении, то на педагога профессиональной школы возлагается задача по созданию новых педагогических технологий. Педагог профессионального обучения должен уметь создавать частные методики обучения, быть подготовленным к инновационной деятельности, самостоятельно разрабатывать учебно-методическую документацию – основные профессиональные образовательные программы, учебные планы и рабочие программы по учебным предметам.

На их основе можно воспитать рабочего высокой квалификации – сформировать новый тип рабочего, обладающего широкими общеобразовательными, общепрофессиональными и специальными знаниями, навыками и умениями, дающими ему возможность удовлетворять потребности работодателя, самостоятельно овладевать недостающими знаниями и умениями, быть коммуникабельным, отвечать требованиям рынка труда.

Именно в таких рабочих нуждается сегодня работодатель, который ждет от выпускников профессиональных училищ и лицеев высокого уровня развития таких профессионально важных качеств, как наблюдательность, эмоциональная устойчивость, настойчивость, целеустремленность, дисциплинированность, самоконтроль и др.

Однако в профессиональных училищах и лицеях, по данным И. П. Смирнова и Е. В. Ткаченко⁶, опросивших 25 тыс. учащихся и 5 тыс. преподавателей учреждений начального профессионального образования, приобретают рабочую профессию те, кто в основном испытывает финансовое затруднение, растет в неблагополучных семьях. Так, почти 2/3 родителей учащихся – рабочие, колхозники и фермеры. Достаточно высокая доля безработных родителей – 12%, среди которых 63% отцов. Отсюда довольно низкий уровень обучаемости и воспитанности будущих рабочих.

⁶ См.: Смирнов И.П., Ткаченко Е.В. Современный учащийся НПО. Всероссийское социологическое исследование. – М., 2002. – С. 14-37.

Чтобы сформировать у таких учащихся высокое профессиональное мастерство, преподаватели и мастера производственного обучения должны иметь серьезную психолого-педагогическую подготовку. Педагог начальной профессиональной школы – посредник между обществом и будущим рабочим. Он управляет самым сложным процессом – процессом формирования личности будущего токаря, швеи, повара, столяра, слесаря.

И последнее. Общество возлагает на педагога профессионального обучения особую ответственность. Ему доверяется молодой человек, когда он наиболее податлив на внушения. В его руках, по выражению В.Г.Белинского, участь целой жизни человека.

Перспективы, виды, современные формы профессионально-педагогической профессии целиком определяются развитием экономики России, потребностью страны в высококвалифицированных рабочих и специалистах.

Изменения в деятельности профессиональных образовательных учреждений, занимающихся подготовкой и переподготовкой рабочих специалистов, во многом определяются поведением работодателя на рынке труда. Если он будет вкладывать финансовые ресурсы в развитие профессиональных учебных заведений региона, то профессиональные училища и лицеи изменят свое лицо, станут более привлекательными и престижными для учащихся общеобразовательных школ.

Перспективы профессионально-педагогической профессии определяются развитием и появлением новых специализаций, новых квалификаций. В рамках модернизации начального, среднего, высшего и последипломного профессионального образования разрабатываются новые образовательные программы. Содержание высшего профессионально-педагогического образования влияет на перспективы профессионально-педагогической профессии. Как хирург должен иметь специальное высшее медицинское образование, так и педагог профессионального обучения должен иметь специальное высшее профессионально-педагогическое образование.

Подъем экономики в России во многом зависит от наличия в стране высококвалифицированной рабочей силы, особенно среди молодежи. Сегодня рабочими, владеющими 4-м, 5-м, 6-м разрядами, как правило, являются люди предпенсионного или пенсионного возраста. Много взрослых людей, приобретающих рабочую профессию в учебных центрах предприятий, имеют высшее профессиональное образование. Что же касается системы начального профессионального образования, то она очень нуждается в преподавателях и мастерах производственного обучения, способных добиться у своих выпускников высокой рабочей квалификации – 4-го и 5-го разрядов. Именно таких педагогов профессионального обучения должна приобрести система начального профессионального образования, очень заинтересованная в специальности «Профессиональное обучение».

В условиях плановой экономики в бывшем СССР руководителей цехов и отделов вполне удовлетворял рабочий со 2-м или 3-м разрядом. Переход в XX веке на условия рыночной экономики, ликвидация большого количества предприятий, создание акционерных обществ и частных фирм потребовали принципиально иного работника. Работодателю сейчас нужен такой выпускник начальной профессиональной школы, который, во-первых, приносит бы ему прибыль, во-вторых, был опытным, квалифицированным работником 5-го или 6-го разряда, в-третьих, был способен самостоятельно приобретать необходимые ему профессиональные знания и умения. Подготовить рабочего нового типа можно только в таких профессиональных училищах или лицеях, в которых работают преподавателями или мастерами производственного обучения выпускники профессионально-педагогических вузов, факультетов, те, кто приобрел новую перспективную специальность «Профессиональное обучение».

Именно эта специальность предполагает, что молодой человек имеет высокую профессиональную квалификацию 4-го, 5-го, 6-го рабочих разрядов и достаточно высокий уровень психолого-педагогической подготовки, позволяющей ему быстро приобрести высшую квалификационную категорию.

Перспективы профессионально-педагогической профессии состоят в том, что буквально в ближайшее десятилетие, с ростом экономики, появлением спроса на квалифицированных рабочих резко возрастет необходимость в таких профессиональных училищах и лицеях, учебных центрах предприятий, которые способны решать эти задачи. Значимую роль в успешности их решения играют профессионально-педагогические работники.

Машиностроение, технологическое оборудование, материаловедение и обработка материалов – это специализации, которыми овладевают студенты многих технических вузов других университетов: Брянского государственного университета им. Н.Г.Петровского, Брянского государственного технического университета, Волжской государственной инженерно-педагогической академии (Нижний Новгород), Георгиевского филиала Невинномысского государственного гуманитарно-технологического университета, Донского государственного технического университета (г. Ростов-на-Дону), Забайкальского государственного педагогического университета имени Н.Г.Чернышевского (г. Чита), Ижевского государственного технологического университета, Иркутского государственного педагогического университета, Курганского государственного университета, Московской академии рынка труда и информационных технологий, Оренбургского государственного университета, Пермского государственного технического университета и др.

Обучение начинающих преподавателей машиностроительных дисциплин опирается на материально-техническую базу технических и политехнических отделений и факультетов вузов, учебных центров предприятий, на традиции, содержание, формы и методы инженерного образования.

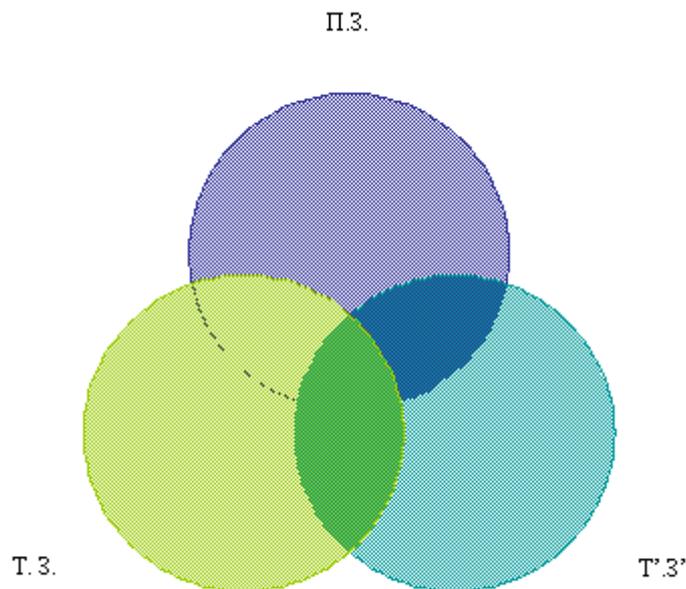


Рис. 14. Взаимодействие технологического, технического и педагогического знаний

П.З. – педагогическое знание

Т.З. – технологическое знание

Т'З' – техническое знание

Остановимся на специфике технологии машиностроения. Согласно исследованиям в области инженерного образования, понятиями технологии машиностроения являются 1:

- изделие и его элементы;
- производственный и технологический процессы;
- производственный состав машиностроительного завода;
- типы и организационные формы производства;
- автоматизация производственных процессов.

Изучение технологии машиностроения предполагает владение высшей математикой, физикой, технической механикой, инженерной графикой, сопротивлением материалов, деталями машин, металловедением, а также способами

и опытом проведения расчетов, выполнения технических и технологических проектов.

Целостное представление студента об обработке металлов резанием, изучение основных понятий о базах, их выборе, пропорциях, экономической точности обработки резанием, качестве обработанной поверхности деталей машин, выборе оптимальной обработки резанием позволяют переходить к построению технологических проектов с учетом технических норм времени, выбора заготовок и т.п.

Овладение студентами данной специализацией предполагает наличие в вузе специального новейшего оборудования – измерительного, инструментального, а также инструментальных материалов.

Наиболее сложным в процессе подготовки педагогов профессиональной школы является обеспечение взаимосвязи, интеграции, взаимодействия технического, технологического и педагогического знаний (рис. 14).

Изучение процессов шлифования, упрочнения поверхностей, знакомство и овладение студентами методами обработки резьбовых, шлицевых и шпоночных поверхностей необходимы в связи преподаванием специальных технологий в профессиональных училищах машиностроительного профиля.

Обучаемые привыкают к чертежам, схемам, техническим рисункам. У них вырабатываются свой профессиональный почерк, стиль поведения, отличный от педагогов профессиональной школы любого другого профиля (например, дизайн, информатика, компьютерные технологии).

Самый важный раздел при повышении квалификации преподавателей технологии машиностроения – это проектирование технологических проектов обработки резанием:

- 1) Для токарных станков;
- 2) Для сверлильных и расточных станков;
- 3) Для фрезерных станков;
- 4) Для шлифовальных станков.

Здесь, начиная от исходных данных для проектирования до получения необходимой технологической документации, обучающийся фантазирует, развивая свое техническое мышление, опираясь на приобретенные знания из технической механики, инженерной графика и пр.

Все это позволяет педагогу–производственнику подготовиться к самостоятельной работе в учебном центре предприятия.

Только научившись правильно заполнять графические технологические документы (эскизы, технологические, маршрутные, графические карты), обучающиеся смогут при повышении квалификации и в дальнейшей самостоятельной работе в учебном центре предприятия избежать моментов проявления профессиональной некомпетентности.

Ученые выделяют пять ступеней профессионализации по степени овладения профессией. На первой ступени происходит выбор профессиональной (профессионально-педагогической) деятельности. Представление о ее содержании у человека, который впервые преподаёт в учебном центре предприятия, поверхностное. Он, как правило, не знает, в чем специфика преподавания теоретически дисциплин в учебном центре, какие могут возникнуть педагогические затруднения. Более того, такой человек имеет довольно поверхностное представление и о содержании тех общепрофессиональных и специальных дисциплин, которые он планирует преподавать.

Учебно-познавательная деятельность человека, повышающего психолого-педагогическую квалификацию, связана со второй ступенью в развитии профессионально-педагогической деятельности. Существующая система повышения квалификации педагогов профессионального обучения выполняет задачу формирования учебно-познавательной деятельности; ее мотивации, способов приобретения и контроля знаний, умений, навыков. Цель педагогических курсов – максимально приблизить теоретическую (учебно-познавательную) деятельность к практике (профессионально-педагогической).

На третьей ступени – адаптации – идет активное освоение профессионально-педагогической деятельности через овладение педагогическими умениями и навыками, способами преподавания в специальных учебных кабинетах. Развитие профессионально-педагогической деятельности на этом этапе связано с уровнем педагогических умений. Они могут быть операционными, тактическими и стратегическими.

На четвертой ступени – профессионализации – образуются модули профессионально-педагогической деятельности, которые формируются по мере совершенствования используемых педагогических технологий, приемов, форм, средств и методов обучения. Особую роль в профессионально-педагогической деятельности на этой ступени играют современные средства обучения на основе информационных технологий. Образование крупных блоков приведет к выработке стабильного стиля выполнения профессионально-педагогической деятельности.

Дальнейшее развитие профессионально-педагогической деятельности происходит на пятой ступени мастерства – творческой. Как правило, это связано с тем, что педагог профессионального обучения разрабатывает собственную авторскую программу, свой метод обучения, имеет довольно высокие и стабильные результаты в обучении, воспитании и развитии рабочих своего предприятия.

Благодаря развитию профессионально-педагогической деятельности в процессе повышения психолого-педагогической квалификации происходит изменение ее внутреннего строения: целей, содержания, способов, приемов и результатов и самого педагога профессионального обучения, который, благодаря приобретению социально важных личных качеств, осваивает современные информационные и коммуникативные технологии.

Если считать, что саморазвитие профессионально-педагогической деятельности представляет собой творческий процесс, то велика вероятность достижения педагогом профессионального обучения ступени педагогического мастерства.

К способам осуществления профессионально-педагогической деятельности следует отнести методы и формы преподавания общепрофессиональных и специальных дисциплин, методику практического обучения будущих рабочих, принятые в начальной профессиональной школе показатели и критерии качества учебно-воспитательного процесса.

Результат профессионально-педагогической деятельности представляет собой конечный продукт процесса преобразования: конкурентоспособный работник, который был выращен из мало что умеющего делать работника предприятия, а теперь в совершенстве овладел рабочей профессией, приобрел высокий рабочий разряд (не ниже 4-го).

Любая деятельность – это процесс, посредством которого реализуется то или иное отношение человека к окружающему миру, к другим людям, к задачам, которые ставит перед ним жизнь, по словам выдающего психолога С.Л. Рубинштейна.

Педагог профессионального обучения в учебном центре предприятия будет в том случае сознательно осуществлять профессионально-педагогическую деятельность, если имеет соответствующий социальный заказ.

Профессионально-педагогическая деятельность включает сам процесс преобразования и его результат:

- 1) отбор и структурирование содержания учебной дисциплины, исходя из поставленной педагогом цели;
- 2) изложение отобранного учебного материала;
- 3) управление процессом принятия решений будущими рабочими относительно технико-технологических задач;
- 4) фиксацию достигнутых результатов будущими рабочими.

Профессионально-педагогическая деятельность преподавателя выступает, как процесс реализации системы педагогических функций решения различных по природе профессионально-педагогической деятельности, с одной стороны, реализует проектировочную, конструктивную, прогностическую,

коммуникативную, управленческую и другие функции, а с другой – оценивает успешность их выполнения, сопоставляя с поставленными в ходе образовательно-воспитательного процесса задачами. Например, если речь идет о преподавателе машиностроительных дисциплин, который работает в профессиональном училище и преподает будущим рабочим спецтехнологии, т.е. владеет необходимыми инженерно-техническими знаниями, то его деятельность будет инженерно-педагогической. В ней можно выделить следующие структурные компоненты:

- педагогический;
- инженерно-технический;
- производственно-технологический;

Преподаватель общепрофессиональных и специальных дисциплин выступает как производитель – технолог⁷. Он знает, для чего будет нужна теория будущему рабочему, каким образом он будет ее использовать, например, при работе на токарно-винторезном станке.

Педагогическая культура как сущностная характеристика личности и деятельности педагога корпоративной школы – результат повышения квалификации в учебном центре предприятия

С переходом России на личностно ориентированные образовательные технологии от личности педагога корпоративной школы стала во многом зависеть эффективность его влияния на своих воспитанников. Почему рабочие – выпускники учебных центров предприятий – испытывают, прежде всего, сложности личностного характера? Им не хватает общей и профессиональной культуры. Они не всегда могут отвечать возросшим требованиям работодателя. Воспитать нужные в конкурентной среде качества сможет лишь тот педагог корпоративной школы, который сам обладает общей и педагогической культурой, состоялся как высоковоспитанная и образованная личность.

⁷ Педагог профессионального обучения обеспечивает приобретение профессии по программам учебно-курсовой сети предприятий и организаций, а также центров по подготовке, переподготовке и повышению квалификации рабочих и специалистов службы занятости, (См. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования, - М., 2005)

Культура личности преподавателя или инструктора, наставника предполагает глубокое знание педагогом своего дела, его профессиональную зрелость, умение строить свои отношения в учебном центре предприятия, поддерживать добрые отношения с его сотрудниками.

Как справедливо отметил К.Д. Ушинский, повлиять на личность другого человека сможет только высокоразвитая личность.

Среди ученых, которые изучали эту проблему, сформировалось единое мнение о ее составе, структуре. Во-первых, педагогическая культура базируется на общей культуре личности, которая является частью общечеловеческой культуры. Во-вторых, общая культура педагога корпоративной школы представляет собой совокупность зрелости и развитости социально и профессионально значимых личностных характеристик.

Любая культура, в том числе и педагогическая, может рассматриваться как результат личностного развития, отражающего степень освоения культурного опыта человечества. Уровень развития духовных сил преподавателя или мастера, характер его ценностей, взглядов на педагогический процесс, личность будущих рабочих во многом определяют педагогическую культуру, уровень ее сформированности у профессионально-педагогических работников.

В личности преподавателя, мастера наставника довольно ярко проявляется общекультурное и легко видимое администрацией отношение к профессионально-педагогической деятельности: преподаванию в специальных учебных кабинетах или мастерских; профессиональному самообразованию; желанию и умению анализировать такие специальные журналы, как «Профессиональное образование», «Профессионал», «Вопросы психологии», чтению специальной литературы по профилю учебного центра предприятия, например, технологию машиностроения, легкой или пищевой промышленности, к чистоте в учебных помещениях, справедливое отношении к людям и соблюдением правовых норм, знание рыночной экономики. Таким образом, педагогическая культура педагога корпоративной школы представляет собой часть общей культуры, которая определяет его

профессиональное поведение, базирующееся на духовных и материальных ценностях. Педагог корпоративной школы, который овладел высоким уровнем педагогической культуры, может влиять на своих воспитанников, формировать профессиональную культуру будущих рабочих благодаря наличию в ней совокупности таких компонентов, как мировоззренческий, практический, творческий и рефлексивно-проектировочный¹.

Рассматривая педагогическую культуру педагога корпоративной школы как целостную динамическую систему, можно представить ее в виде компонентов, каждый из которых позволяет характеризовать личность, общение и профессионально-педагогическую деятельность педагога корпоративной школы.

В структуре педагогической культуры профессионально-педагогического работника учебного центра предприятия особую роль играет мировоззренческий компонент, убеждения, интересы, предпочтения, ориентации преподавателя или мастера (В.В. Кузнецов)¹. В качестве основания мировоззренческого компонента на сегодняшний день можно принять идеологию прагматизма (от лат. *Progma* – делать действие), которая подразумевает направленность на практические результаты.

В условиях структурного социально-экономического кризиса, охватывающего все сферы производства, это может быть путеводной нитью для сохранения всего лучшего, что было накоплено профессионально педагогической школой за прошедший период.

Вместе с тем, идеология прагматизма позволяет наметить пути и способы развития творческой деятельности. Эта идеология позволяет выделить в государственном образовательном стандарте только самое важное, необходимое, позволяющее человеку выжить в условиях социально-экономических преобразований. Это позволяет сохранить контингент молодых педагогов и рабочих, успешно решающих сложные социально-экономические задачи.

¹ Кузнецов, В.В. Развитие педагогической культуры мастеров производственного обучения. – Екатеринбург, 1999.– С.25-27

¹ См.: Кузнецов В.В. Развитие педагогической культуры мастеров производственного обучения. – Екатеринбург, 1999.

Далее необходимо говорить о ценностях аксиологической составляющей профессионально-педагогической деятельности. Каждый педагог несет в себе ценности рукотворного опыта, который он может передать своим ученикам. В этом изменении ценностной структуры есть особенность педагогической культуры.

В России начало XXI в. связано с острой нехваткой в развитых промышленных территориях (Урал, Сибирь и т.п.) опытных рабочих, имеющих высокую квалификацию (не ниже 4 разряда). Это связано как с макроэкономическими изменениями, так и с отношением общества к рабочим. В условиях низкой заработной платы преподавателей и мастеров очень важно, чтобы отношение к педагогическому труду базировалось на таких ценностях, как:

1. Понимание ценности рукотворного опыта;
2. Овладение способами адекватной передачи этого опыта;
3. Понимание особенностей подросткового и юношеского возраста;
4. Осознание необходимой профессиональной подготовки

конкурентоспособных рабочих в условиях профессионального училища или лицея.

Практический компонент педагогической культуры преподавателя или мастера раскрывает характер их взаимодействия с воспитанниками, используемые методы, формы преподавания, педагогические технологии, а также владение педагогической техникой, современными средствами обучения, базирующимися на преимуществах персональных компьютеров. Важную роль играют сформированные педагогические способности, наличие педагогического опыта.

Данный компонент педагогической культуры называют чувственно-практическим. Именно чисто «инструментальные» личностные характеристики педагога профессиональной школы во многом определяют успех в формировании профессионального мастерства рабочих – токарей, фрезеровщиков, слесарей, поваров, швей и т.п.

В практический компонент педагогической культуры обязательно входят чисто профессиональные основания, связанные с владением педагогом профессиональной школы той рабочей профессией, которой он обучает учащихся

профессиональных училищ и лицеев, взрослых безработных и т.п. Без владения педагогом рабочей профессией, которой он учит, говорить о каком-либо владении педагогической культурой просто нельзя. Особенно это касается мастеров производственного обучения, инструкторов, наставников.

Культура профессионально-педагогической деятельности – технологический составляющий компонент педагогической культуры формируется не агитацией, а тренажем.

Работа над совершенствованием преподавания общепрофессиональных и специальных дисциплин может быть связана с такой деятельностью обучаемого, как творческий поиск более эффективной учебной работы. Это связано с умением педагога экономить свои усилия и затраты, повышать коэффициент полезного действия педагогического труда.

Практический компонент культуры педагогического труда проявляется в оформлении учебного кабинета, например, кабинета специальной технологии или учебной мастерской (для токарей, слесарей, столяров, швей, поваров и т.п.). Профессиональная педагогика, которую изучают практические педагоги корпоративной школы, есть сплав науки и искусства, и именно педагогическое искусство – важнейший составной компонент педагогической культуры. Он проявляется во владении педагогом приемами, педагогического мастерства; умение говорить (по А.С.Макаренко)¹, общаться, двигаться по учебной аудитории, владеть педагогическим тактом, «читать человека обучаемого, словно книгу».

Педагоги корпоративной школы очень специфичны. Опыт показывает, что чем выше уровень владения ими профессиональным мастерством, тем сложнее их стили общения. Те из них, которые связаны с чисто техническими, технологическими процессами, очень часто за ними не видят человека. Этот «технократизм» очень трудно выжить.

Креативный компонент педагогической культуры тесно связан с практическим (технологическим). Занимаясь изобретательством и рационализаторством, такие

¹ Известно, что А.С.Макаренко особое внимание уделял речи педагога, ее интонации, паузам и т.п. Например, «иди сюда» можно произнести по-разному. Важно, чтобы обучаемый подчинился этим словам.

педагоги естественно приносят большую помощь своим воспитанникам, которые именно за это влюблены в своих педагогов. Однако, не принижая достоинства технического творчества будущих рабочих, которые изготавливают на различных конкурсах прекрасные изделия, важно считать, что успех в профессионально-педагогической деятельности во многом определяется творческим компонентом педагогической культуры, а именно, – педагогическим творчеством.

Педагог с высокой педагогической культурой – автор многих учебных программ, методик, приемов и средств обучения, педагогических инноваций. Самое главное, что он привык работать не «по образцу», не «как другие», очень хочет ставить свои, а не чужие цели, по-своему планировать, организовывать и контролировать учебную деятельность рабочих, специалистов предприятия. Творческий педагог корпоративной школы может мастерски организовать учение рабочих предприятия, их учебный труд, самостоятельную работу, осуществить индивидуальный подход, на ходу переструктурировать учебное занятие, обучать своих питомцев учебной рефлексии, умению учиться, заниматься самообразованием. Благодаря эвристическому обучению педагог создает новый образовательный продукт, соответствующий типу учебной деятельности.

Рефлексивно-проектировочный компонент педагогической культуры проявляется в самореализации сущностных сил педагога.

Известно из исследований психологов, что процесс самореализации складывается из ряда взаимосвязанных этапов (Р. Берне):

I этап – самопознание;

II этап – самооценка;

III этап – саморегуляция;

IV этап – самоутверждение.

Только узнав себя, адекватно оценив, можно осознанно регулировать деятельность других, утверждаясь в правоте своей педагогической позиции. В этом раскрывается педагог профессиональной школы, его умственный и профессионально-нравственный потенциал.

Педагогическая культура позволяет педагогу корпоративного обучения заниматься самосовершенствованием, так как собственное развитие личности невозможно без предварительного самопознания, выявления того, что он еще не умеет делать как педагог. Развитие личности такого педагога должно представлять собой постоянное стремление быть другим, стремиться к тому идеальному «образу», которого он еще не достиг.

Таким образом, педагогическая культура педагога корпоративного обучения невозможна без его саморазвития, которое представляет собой сквозную характеристику его личности. Она при достаточно высоком уровне развития личности позволяет педагогу транслировать своим обучаемым то, что он сам находится в постоянном развитии. Саморазвитие педагога корпоративного обучения – это не есть простая производная от его опыта, как технологического, так и педагогического, но это – показатель уровня постоянства его самоанализа, на основе которого он определяет индивидуальную траекторию своего личностного развития. Наличие у педагога высокой педагогической культуры означает, что он не дает себе покоя, отдыха, не допускает своего профессионального устаревания, а значит – однообразия уроков теоретического и производственного обучения, возникновения стереотипных привычек поучать других.

Педагогическая культура – это гарант сохранения контингента профессионально-педагогических работников на предприятии, так как она способствует их саморегуляции в разнообразных видах профессионально-педагогических ценностей, форм, методов и средств теоретического и производственного (практического) обучения. Она позволяет педагогу корпоративного обучения выделить свое профессиональное «Я» из окружающей его педагогической деятельности, рефлексировать свои педагогические действия, речь, ход движения педагогической мысли. Благодаря достижениям высокого уровня педагогической культуры именно педагог получает возможность быть в определенной степени инициативным, самостоятельным, ответственным за свои

педагогические действия, у него появляется иной взгляд на педагогическую деятельность, свое место и роль в обществе, развитость собственной личности.

Личностная культура не может существовать вне педагога корпоративного обучения. Она порождена тем, что педагог постоянно стремится искать смысл своего труда, совершенствуя себя и педагогическое окружение, в котором он живет. Таким образом, педагогическую культуру педагога корпоративного обучения следует рассматривать только с позиции личности, возможностей ее самореализации. При этом уровень ее развития определяется «долгостойкостью», т.е. длительностью стремления, старания в достижении образцов, которые задаются самой личностью. Наличие личностных планок, границ в индивидуальном развитии предполагает, что у такого педагога есть собственные критерии, позволяющие приводить в действие его внутренние механизмы (потребность, мотивы, цели, способности, активность, волю, эмоции, интеллект). Это означает, что педагог профессионального обучения не остановится в своем личностном развитии. Его отношение к собственному «движению» можно в какой-то степени принять за основной критерий развития его педагогической культуры. Без саморазвития невозможно развитие педагогической культуры педагога профессиональной школы.

Только педагогически культурный педагог корпоративного обучения может стать истинным педагогом, обреченным на постоянное самосовершенствование. Для него будут трагическим моментом в профессиональной деятельности «остановки» при достижении ступеней в личностном развитии, которые задаются им самим. Степень напористости в преодолении себя, собственного «педагогического невежества» и определяет, на наш взгляд, во многом уровень педагогической культуры педагога профессионального обучения. Он будет тем выше, чем настойчивее окажется педагог в достижении тех высот, вершин, которые он для себя самостоятельно определил.

Таким образом, педагогическая культура педагога корпоративного обучения представляет собой систематизирующее, сквозное, интегральное качество личности, которое отражает степень стремления педагога в достижении самостоятельно

определенных личностных показателей в разнообразных видах профессионально-педагогической деятельности и общения.

Повышение психолого-педагогической квалификации – вид дополнительного профессионального образования, совершенствование деловых качеств производственников-преподавателей, удовлетворение образовательных потребностей.

Особую роль в процессе повышения квалификации играют специальные психолого-педагогические семинары, дискуссии, в ходе которых обсуждаются требования общества к личности педагога корпоративного обучения.

Сложность феномена индивидуальной педагогической культуры объясняется спецификой профессионально-педагогической деятельности в учебной структуре предприятия. Поскольку образовательный процесс, которым управляет такой педагог, состоит из двух частей – производственной и теоретической, то сложность корпоративного обучения состоит в том, что эти две части нужно так взаимно приспособить, взаимодополнить, чтобы направить профессионально-педагогическую устойчивость, социальную самозащиту, активность, творчество на овладение системой общечеловеческих ценностей.

Тесное переплетение и насыщение каждой из составляющей видов профессионально-педагогической деятельности – педагогической, теоретической и производственно-технической – оказалось возможным, благодаря наличию у педагога такого интегрального личностного качества как педагогическая культура.

Педагогическая культура педагога корпоративного обучения основывается на достаточно высоком производственном, техническом опыте и является в какой-то степени гарантом сохранения данной категории профессионально-педагогических работников, способствует снятию основных противоречий, связанных с тем, что он постоянно колеблется в выборе работы между производством (фирмой, учреждением, заводом и т.д.) и образовательным учреждением. Она представляет собой сложнейшую социальную, сущностную характеристику личности основного учителя профессии и воспитателя будущих рабочих и специалистов.

Н.В.Кузьмина различает пять уровней продуктивности профессионально-педагогической деятельности:

I – (минимальный) репродуктивный: педагог умеет пересказать другим то, что педагогической деятельности:

II – (низкий) адаптивный: педагог умеет приспособить свое сообщение к особенностям аудитории; малопродуктивный.

III – (средний) локально-моделирующий: педагог владеет стратегией обучения учащихся знаниям, навыкам, умениям по отдельным разделам курса (т.е. умеет формировать педагогическую цель, отдавать себе отчет в искомом результате и отбирать систему и последовательность включения учащихся в учебно-производственную деятельность); среднепродуктивный.

IV – (высокий) системно - моделирующий знания: педагог владеет стратегиями формирования искомой системы знаний, навыков, умений будущих рабочих по предмету в целом; продуктивный.

V – (высший) системно - моделирующий деятельность и поведение обучаемых: педагог владеет стратегиями превращения своего предмета в средство формирования личности будущего рабочего, специалиста, его потребности в самовоспитании, самообразовании, саморазвитии; высокопродуктивный.

В отличие от учителя – предметника педагог корпоративного обучения связан с профессией, овладению которой он посвятил свои зрелые годы и нашел через профессию смысл своей жизни. Как правило, таким специфическим педагогом становится тот, кто сам долго работал рабочим на предприятии. Для педагога, который решил передать секреты профессии своим ученикам, он является не только средством обеспечения жизненных потребностей, но и источником удовольствия его желания вырасти себе последователей, которые овладели бы секретом профессионального мастерства на более высоком уровне. Благодаря тому, что такой педагог достаточно тонко чувствует потребности профессии, которую выбирают обучаемые, он находит такой подход к обучаемым, о котором нельзя прочитать ни в одном учебнике по профессиональной педагогике. Однако для этого

ему необходимо иметь высокоразвитые рефлексивные способности, ярко выраженную ориентацию на педагогические процессы.

Подбирая педагогов корпоративного обучения из числа опытных руководителей и специалистов, компании важно рассмотреть возможность повышения психолого-педагогической квалификации.

На наш взгляд, хотя для преподавателей теоретического обучения, инструкторов производственного обучения, наставников разработаны соответствующие памятки, каждый педагог, который работает по совместительству, использует в основном метод проб и ошибок, проводя чаще всего самоанализ профессионально-педагогической деятельности, занимаясь при наличии времени психологическим и педагогическим самообразованием, чтением научно-методических журналов типа «Вестник отраслевого научно-исследовательского учебно-тренажерного центра ОАО «Газпром» или «Образование. Производство. Кадры.», издаваемых корпоративным университетом ОАО НПК «Уралвагонзавод».

Анализ исследований по корпоративному образованию показывает, что в последние годы некоторые диссертационные советы стали выполнять научно-исследовательские работы, посвященные психолого-педагогической методике, работы производственников-преподавателей, инструкторов производственного обучения, наставников. Например, при Оренбургском государственном университете защищены две диссертации. Одна – директором учебного центра «Оренбурггазодобыча» Н.Н. Полиной, другая – Т.М. Погореловой – старшим мастером производственного обучения этой компании.

Согласно концепции вышеуказанных авторов, в условиях кратковременного отрыва от производства педагоги корпоративного обучения могут приобретать недостающие им педагогические знания, умения, практические навыки, педагогический опыт, компетенции посредством системы деловых игр и тренингов.

В частности, под научным руководством В.В. Кузнецова с 2000 года действует постоянная Школа педагогов корпоративного обучения, в которой методическая работа сводится к следующему.

Учебные занятия, которые проводит педагог корпоративного обучения, снимаются с помощью видеокамеры и далее передаются в методический отдел, кабинет. Каждое учебное занятие анализируется, и создаются методические рекомендации по совершенствованию преподавания той или иной учебной дисциплины. Они могут быть переданы устно педагогу - совместителю в виде консультации, в виде памятки, письменных рекомендаций и т.п.

Чаще всего преподавателю теоретического обучения, инструктору производственного обучения, наставнику приходится проводить самоанализ профессионально-педагогической деятельности, например, в ходе семинара в Школе педагогов корпоративного обучения, а уже затем ему как бы со стороны рекомендуют в виде методических советов предложения по совершенствованию образовательного процесса, повышению его качества.

Для начинающих педагогов корпоративного обучения, которые не имеют опыт преподавания, готовятся к своему первому учебному занятию, организуется модульное психолого-педагогическое повышение квалификации в виде трех модулей: педагогического, психологического и методического, в течение 72 часов с отрывом от производства.

На первом педагогическом модуле основное внимание уделено осознанию и усвоению понятий «обучение», «корпоративное обучение», «преподавание», «познавательная деятельность взрослых». Отрабатываются в ходе трехдневного тренинга(24 часа) у каждого из 16 членов тренинговой группы такие педагогические навыки и виды деятельности, как:

- постановка педагогических целей и задач;
- фиксация звеньев образовательного процесса;
- оценка качества корпоративного обучения;

Второй (психологический) модуль посвящен профессиональному общению, выработке у педагогов корпоративного обучения навыков устного выступления, отработки голоса, интонации, пауз и т.п. Отрабатываются техники педагогической речи, а также определяется уровень педагогического самосознания педагогов.

Третий (методический) модуль посвящен методике преподавания общепрофессиональных и специальных дисциплин, наиболее эффективным педагогическим технологиям, а также современному уроку теоретического и практического обучения на рабочем месте.

Обрабатывались в дидактическом тренинге навыки опроса, изложения нового учебного материала, организации самостоятельной работы взрослых; способы формирования у них умений учиться и заниматься профессиональным самообразованием.

Таким образом, начинающий педагог корпоративного обучения за 72 часа в течение трех модулей смог овладеть теми педагогическими понятиями и, в какой-то мере, навыками, компетенциями, которыми студенты, обучающиеся в вузе по специальности «Профессиональное обучение» овладевают в течение пяти лет очного и шести лет заочного обучения.

Это становится возможным благодаря так называемой «активной обучающей» педагогической практике, которая проводится после каждого модуля. Каждый из его участников до следующего модуля проводит самоанализ своей профессионально - педагогической деятельности (выявляются ошибки, промахи и неудачи в корпоративном обучении и построении урока как основной дидактической единицы).

Систематическая видеосъемка учебных занятий, последующий анализ видеоуроков позволяет иметь методической службе учебной структуры Компании солидный методический материал, который основывается на живом общении педагога с взрослым обучаемым работником Компании.

Трехмодульное психолого-педагогическое повышение квалификации педагогов корпоративного обучения Компании позволяет в довольно короткие сроки сформировать у них желание повысить свое педагогическое мастерство, работать над собой. Это вполне соответствует высказыванию К.Д. Ушинского о том, что «Педагог живет до тех пор, пока он сам учится, как только он прекращает учиться, в нем умирает учитель!». Аналогичные школы молодого преподавателя

теоретического обучения, инструктора производственного обучения, наставника организованы в ОАО НПК «Уралвагонзавод» (г. Нижний Тагил Свердловской области).

В качестве стимулирования профессионально – педагогической деятельности преподавателей теоретического обучения, инструкторов производственного обучения, наставников желательно среди них проводить ежегодные конкурсы на звание «Лучший педагог корпоративного обучения», пропагандировать передовой педагогический опыт, публиковать лучшие методические разработки, учебные пособия и т.п., развивать научно-исследовательские работы, писать диссертации по теории и методике профессионального образования.

Глава 3. Современные методы, формы, средства и технологии обучения взрослых

В профессиональной педагогике под методом профессионального образования понимают способ взаимодействия деятельности педагогов корпоративного обучения и обучаемых, направленный на овладение ими профессиональными знаниями, навыками, умениями.

Корпоративное обучение взрослых опирается на принципы андрагогики (С.И. Змеев, Ю.Н. Кулюткин и др.), многолетний опыт зарубежных ученых, изучающих специфику работы Университетов третьего возраста, специалистов в области геронгогики (С. Брукфилд, П. Джарвис и др.) и отличается принципиально иными методами и формами обучения, педагогическими технологиями.⁸

Теория и практика обучения взрослых в учебных Компаниях в большей мере используют так называемые активные методы обучения (А.М. Смолкин, Р.Ф. Жуков, Е.Н. Данилин и др.)⁹

Последние базируются на андрагогических принципах, которые предложил С.И. Змеев:

1. Приоритет самостоятельного обучения, составление собственных индивидуальных обучающих программ.
2. Принцип опоры на опыт взрослого обучающегося.
3. Индивидуализация обучения.
4. Принцип актуализации результатов обучения (безотлагательное применение на практике приобретенных знаний, умений, навыков)
5. Принцип осознанного обучения.¹⁰

⁸ Митина, А.М. Дополнительное образование взрослых за рубежом /Концептуальное становление и развитие/ А.М.Митина. – М.: Наука, 2004. –С.7

⁹ Профессиональная педагогика: Учебник для студентов, обучающихся по педагогическим специальностям и направлениям. 2-е издание перераб. и доп. – М.: Ассоциация «Профессиональное образование»; 1999. – С. 251-340. Общая и профессиональная педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических вузов /под редакцией В.Д. Симоненко. – М. Вентана – Граф, 2005. – С. 199-251.

¹⁰ С.И.,Змеев. Основы андрагогики. – М.: 1999. – С. 92-93

Под активными методами обучения мы будем понимать способы взаимосвязанной деятельности педагога и взрослых обучаемых, направленные на достижение целей образования и способствующие при этом активизации познавательной деятельности обучаемых.

Действительно, учебный процесс, при котором основная функция педагога состоит в сообщении готовых знаний, а обучаемых – в восприятии, осознании, запоминании и воспроизведении сообщенных знаний, формирует у обучаемых воспроизводящую деятельность, недостаточно способствуя развитию творческого мышления.

Учебный процесс такого характера справедливо подвергался критике со стороны ученых, общественности. Так, Г.Н. Волков в книге «Социология науки» справедливо указывает, что вместе с бездумным усвоением готового знания ученик невольно усваивает и характер мышления, для которого становится привычным повторять чужие мысли и поклоняться тому, чему «принято» поклоняться, для которого усвоенные законы науки – догматы веры)¹¹.

Еще более резкая критика учебного процесса, сводящего к простой передаче готовых знаний, идет со стороны философов.

Ильенков Э.Ф. в работе «Об идолах и идеалах» отмечает, что «искалечить организм мышления гораздо легче, чем любой другой орган человеческого тела, а излечить его очень трудно».¹²

Машиностроение – это основа технического вооружения всего народного хозяйства. По его состоянию судят об индустриальном развитии страны. В этой связи чрезвычайно важно, какие методы обучения используют преподаватели профтехучилищ при подготовке молодых рабочих, которым предстоит обслуживать автоматические линии и машины, изготавливать станки, оборудование, приборы, приспособления, инструменты.

Следует отметить, что эффективность активных методов обучения обеспечивается не столько их оригинальностью, сколько умелым их включением в

¹¹ Волков, Г.Н. Социология науки. – М., 1968. – С. 278-279.

¹² Ильенков, Э.В. Об идолах и идеалах. – М., 1968. – С. 158-159

целостную методическую систему с учетом личностных и профессиональных качеств преподавателей общетехнических и специальных предметов.

При помощи названных методов обучения совершается освоение обучаемыми тех или иных технико-технологических знаний. Причем, познание обучаемого совершается не непосредственно при помощи того или иного метода, а опосредованно, через деятельность педагога, который вызывает необходимые действия взрослых и те внутренние процессы, которые с ним сопряжены.

Метод обучения является инструментом деятельности преподавателя, своего рода рычагом, приводящим в действие все внешние и внутренние ресурсы учебного процесса, обеспечивающим достижение целей, поставленных перед ним обществом.¹³

В системе методов обучения взрослых активные методы обучения должны играть доминирующую роль. Содержание учебных дисциплин позволяет преподавателю использовать на уроках деловые игры, тематические дискуссии, решать производственные задачи с использованием технологических ситуаций.

Характерной чертой активных методов обучения является довольно высокий уровень совместной взаимосвязанной деятельности преподавателя и обученных. Как правило, в течение 45 минут урока в большей мере «работают» обучаемых. Такие уроки требуют хорошего взаимопонимания и тесного контакта преподавателя и обучаемого.

Представляет интерес опыт работы преподавателя спецтехнологии токарного дела отдела подготовки кадров ОАО НПК «Уралвагонзавод» г. Нижнего Тагила Свердловской области Петуховой Г.А. Опытный педагог на уроках токарного дела проводит обсуждение различных спорных вопросов, постоянно активизирует познавательную деятельность взрослых обучаемых. Поэтому на учебных занятиях интересно, так как есть возможность поспорить, «поиграть», решить сложную техническую задачу.

¹³ Шукина, Г.И. Методы обучения как компонент учебного процесса. – В кн.: Общедидактические проблемы методов обучения. – М., 1997. – С.23.

Организация на уроке обсуждения спорных вопросов требует от преподавателя более тщательной подготовки, дополнительных затрат времени, отличного знания обучаемых.

Использование «активных» методов обучения возможно лишь в комплексе с «пассивными» методами обучения. То есть на уроке необходимо равномерно распределять учебную нагрузку с учетом возможностей познавательной деятельности обучаемых. Искусство преподавателя заключается в умении чувствовать потребность взрослых мыслить самостоятельно, спорить, творить, играть учебные роли рабочего, мастера, бригадира и т.п.

Метод обучения должен быть обусловлен характером содержания учебного материала (формы выражения закономерностей и связей, логики построения и т.д.) По мнению ученых, метод обучения имеет свои особенности, обусловленные спецификой объекта, на который должно быть направлено действие. Взрослый обучаемый – не объект, а субъект обучения. Поэтому деятельность обучающего корректируется деятельностью (и готовностью к ней) обучаемого, составляя своеобразную и очень динамичную систему их совместных действий. Цель обучения, поставленная обучающим, будет достигнута только в том случае, если обучающийся внутренне осознает и примет ее.

Таким образом, существенное значение имеет умение педагога дать на уроке установку обучающимся на восприятие материала, настроить их на деловую игру или решение технической задачи. При отсутствии таких педагогических умений преподавателю практически невозможно использовать активные методы обучения.

Активные методы обучения, как отмечает И.Т. Сенченко, «должны обеспечивать не только приобретение определенных трудовых навыков, но и развитие интеллектуальных качеств обучающихся, формирование их активной жизненной позиции»¹. Одной из особенностей активных методов обучения является, по мнению профессора Р.Ф. Жукова, то, что они не просто развивают творческий

¹ Активные методы обучения в процессе подготовки рабочих на производстве. – М.: Высшая школа, 2002. – С.3.

потенциал человека, а делают это, исходя из задач его практической деятельности для совершенствования выполнения функциональных должностных обязанностей.²

В настоящее время активные методы обучения применяют в основном в системе повышения квалификации, а также при подготовке и переподготовке руководителей производства.³

Не ставя перед собой задачи рассмотреть все без исключения активные методы обучения, остановимся лишь на тех из них, которые, по нашему мнению, наиболее целесообразно использовать в структурах компании: деловые игры, тематические дискуссии, производственные задачи с использованием технологических ситуаций, подготовка и защита рефератов.

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

В последние годы в корпоративном обучении молодых рабочих, специалистов, широкое распространение получил игровой метод¹. К сожалению, учебные структуры компаний машиностроительного профиля не используют в полной мере возможности деловых игр для подготовки молодых рабочих.

«Великая жажда победить в состязании», – как отмечает профессор Р.Ф.Жуков, – «творит чудеса». Известно, что бегуны в группе показывают лучшие результаты, чем при беге в одиночку. Это происходит не только в спорте. Когда объявляется конкурс проектов, шансы получить высококачественные решения значительно больше, чем при монопольном исполнении задания. Активные методы обучения, увеличивая в какой-то мере опыт принятия решений, позволяют тренировать эмоции и умение управлять ими».

² Р.Ф.Жуков. Активные методы обучения при повышении квалификации на судостроительных предприятиях. – Л., 1980. – С.6.

³ А.М.Смолкин. Активные методы обучения при экономической подготовке руководителей производства. – М.: Знание, 1976.

⁴ См.: 1) Гидрович, С.П., Сыроежкин, И.М. Игровые моделирование экономических процессов (деловые игры). – М.: Экономика, 1996; 2) Конкретные ситуации. – М.: Экономика, 2003; 3) Кузьмин, Е.С., 1976: Волков, И.П., Емельянов, Ю.Н. Руководитель и коллектив. – Л., 1994; 4) Воробьев, Б.М., Ганицкий, В.И. «Деловые игры для будущих горняков». – Вестник высшей школы, 1993. – № 7. – С.90-93; 5) Применение деловых игр в ИПК. (Под ред. профессора Р.Ф.Жукова). – Л., 1980; 6) Румянцева Н., Гительмахер Р. Изучают социальную психологию. – Профессионально-техническое образование. – 1981. – №11. – С.56 и другие.

Научно - технический прогресс чрезвычайно усложнил профессиональную деятельность молодых рабочих. Повысились в этой связи требования к выпускникам курсов, организуемых учебными структурами компаний. Слабым местом в подготовке, переподготовке персонала остается недостаточная самостоятельность обучаемых, боязнь ответственности, робость при принятии оперативных решений, неумение работать в коллективе и для коллектива.

Все это говорит не столько о низком уровне специальных знаний и умений вообще, сколько об известных проблемах в методической стороне организации образовательного процесса.

Игровой метод, как показывает опыт, достаточно универсален и может использоваться преподавателями разных учебных дисциплин. Например, имеется положительный опыт проведения деловых игр в различных средних специальных учебных заведениях (Молдавском планово – экономическом и Ярославском химико-механическом техникумах и многих других).

Деловые игры предъявляют большие требования к преподавателю - руководителю игры. Опыт проведения деловых игр в учебном центре ОАО Газпром в Оренбургской области и анализ литературных источников¹⁴² позволили нам выделить несколько этапов в разработке и подготовке любой деловой игры.

Во-первых, необходимо четко сформулировать учебную цель: какие знания, умения, навыки должны быть закреплены и сформированы. Во- вторых, следует продумать или выбрать наиболее интересную производственную ситуацию, которая обеспечит достижение учебной цели.

Наиболее ответственный этап – это разработка сценария игровой ситуации, в котором описываются роли участников, их задачи, порядок проведения игры.

Применение деловых игр имеет помимо обучающего аспекта воспитательный, так как в игре открываются условия для выражения и раскрытия в непосредственном, активном действии каждого обучаемого.

¹⁴ Е.К. Данилин. Деловые игры в обучении. – Среднее специальное образование. –1992. – № 11.

См.: Б. Адашкин, Сложная ситуация. Как поступить? – Профессионально-техническое образование. –1993. –№ 1; «Второе дыхание». –1983. – № 8

Деловые игры удачно решают вопросы контроля усвоения знания, умений, навыков. Главное заключается в том, что оценку правильности и полноты решений приходится давать в первую очередь самим участникам игры (так как от верного решения одного зависит возможность правильного решения своих вопросов другими). Таким образом, возникает цепочка взаимного контроля, необходимого для развития сюжетной линии. Педагог должен при необходимости лишь уточнить решение участников. Так обеспечивается в определенной мере психологическая корректность контроля, который, оставаясь малозаметным, осуществляется самими участниками деловой игры.

Игра дает эффект в обучении только в определенной программе. Деловая игра является как бы частью учебной дисциплины, изложенной другим способом. Она (игра) должна сочетаться с другими активными методами обучения, используемыми в прежней структуре компании.

Деловая игра, как правило, развивается по следующим этапам:

- 1) Постановка задачи и введение обучающихся в деловую игру.
- 2) Формирование бригад (команд, звеньев) и распределение заданий.
- 3) Изучение ситуаций деловой игры и уяснений правил игры.
- 4) Распределение ролей внутри бригады.
- 5) Процесс деловой игры.
- 6) Подведение итогов игры. Оценка деятельности бригад.
- 7) Разбор оптимального варианта. Оформление документации.
- 8) Заключение, награждение победителей.

Обучающимся следует помочь усвоить ситуацию, дать рекомендации по подготовке к игре во внеучебное время. Формирование бригад следует осуществлять по желанию обучаемых. Отдельные роли в игре можно поручить специально отобранным обучаемым. Во главе бригад рекомендуется назначать взрослых обучаемых, наиболее успешно усвоивших учебную дисциплину.

Позиция обучающихся может быть жесткой, исключая импровизацию, либо они могут свободно выбирать позицию. Преподаватель в последнем случае только указывает исходное положение, намечает контуры цели.

При проведении деловой игры преподаватель и лидеры бригад должны заботиться о равномерной нагрузке обучаемых. Пассивный зритель в игре умений и навыков не приобретает. Добиться равномерной нагрузки можно на каждом этапе игрового процесса (анализ ситуации, анализ технической документации и т.п.)

Оценка деятельности бригад осуществляется с помощью специального жюри (3-4 человека), избранного учащимися. Оценивает деятельность каждого сама бригада, а жюри – деятельность бригады по выполнению задач игры. Позиция преподавателя многогранна: до игры он – конструктор, в процессе игры – консультант, в заключении – главный судья и руководитель дискуссии. При обмене мнениями преподаватель должен соблюдать такт и не должен проявлять отрицательное отношение к кому-нибудь из обучающихся. В выступлении недопустима назидательность и подчеркивание своего превосходства в знаниях.

Например, при профессиональной подготовке токарей (срок обучения 4 месяца) можно предложить в конце курсов провести деловую игру «ЗЭТ» («Знай это, токарь»).

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ЗЭТ»

За месяц до окончания обучения на курсах учебные группы получают задания. В частности, каждая группа должна выделить по одному человеку в жюри и одна половина группы в течение месяца должна готовить контрольные вопросы (в виде карточек, контролирующих устройств и т.п.) по конкретной учебной дисциплине, например, допуски и технические измерения, а также технические задачи, кроссворды и т.п. Другая половина группы готовится к решению подобных заданий.

Иначе говоря, одна подгруппа представляет какую-либо учебную дисциплину (по решению руководителя всей игры): производственное обучение, спецтехнологии; допуски и технические измерения или материалы и технологию

машиностроения; чтение чертежей. Другая подгруппа до проведения игры не знает, по «какому маршруту» их направит жюри, то есть, заранее не знает, какие задания и вопросы, а также практические работы их ожидают.

В день проведения игры (обычно в последний день занятий) организуется торжественная линейка, на которую приглашаются Герои Социалистического Труда, бывшие выпускники отдела подготовки кадров ОАО НПК «Уралвагонзавод», токари-новаторы, ветераны и т.п. Выступают руководители холдинга, поздравляет с окончанием учебных занятий и началом деловой игры, к которой учебный центр готовился целый месяц. Далее выступает руководитель игры. Он объявляет правила игры, ставит задачи, объявляет состав жюри. Председатель жюри объявляет критерии оценки деятельности подгрупп, методику подведения итогов, демонстрирует призы и награды, ожидающие победителей.

Далее члены жюри распределяют между собой подгруппы (команды, бригады) и указывают маршруты, по которым предстоит двигаться каждой подгруппе. Например, подгруппа номер один должна сначала пройти в комнату, которую подготовила подгруппа, отвечающая за учебную дисциплину «Допуски и технические измерения», ответить на все вопросы, решить технические задачи, ребусы, кроссворды и т.п. (время фиксируется), перейти в следующую по указанному маршруту комнату (например «Чтение чертежей» или «Специальная технология») и решить поставленные перед ней задачи. Далее по маршруту подгруппа приходит в учебные мастерские и на станке изготавливает объект труда, контрольное изделие, подготовленное и разработанное подгруппой, ответственной за эту дисциплину.

Таким образом, в ходе «маршрута» обучаемые сталкиваются и решают вопросы, непосредственно связанные с их будущей профессиональной деятельностью. Жюри оценивает время и качество выполненного задания, а также вопросы, подготовленные различными группами. После обработки и анализа результатов выступает председатель жюри и ответственный за учебную дисциплину преподаватель. Подводятся итоги. Директор учебного центра и приглашенные гости

(представители компании), награждают победителей и призеров подарками. В заключение выступает ответственный за всю игру преподаватель, подводит итоги, анализирует ответы, приводит наиболее правильные, оптимальные решения ряда производственных задач.

Можно проводить игры непосредственно во время урока спецтехнологии. Например, в группе слесарей механосборочных работ целесообразно организовать кратковременную деловую игру «Новаторы производства».

В этой игре участвуют две подгруппы. Этапы проведения игры прежние: постановка задачи, ее изучение, поиск правильных ответов и решений, подведение итогов.

Преподаватель спецтехнологии проводит опрос обучаемых по теме «Износ и заточка сверл». Оценив их ответы, он делит группу на две подгруппы и предлагает следующую производственную ситуацию:

Рабочий механического цеха получил задание просверлить сквозное отверстие в эбонитовой плите. Он получил сверло, закрепил заготовку, однако при выходе сверла выкрашивались края отверстия. Что необходимо сделать рабочему, чтобы при выходе сверла не выкрашивались края отверстия? Жюри проводит жеребьевку, указывает время на обдумывание. Подгруппы начинают предлагать свои варианты решения. Далее преподаватель подводит итоги, разбирает наиболее оптимальный вариант решения данной производственной ситуации, награждает победителей.

Группе слесарей можно предложить деловую игру «Уходит сверло», в которой необходимо принять решение в следующей производственной ситуации:

Молодой слесарь для получения «окна» под ручку в заготовке молотка просверливает рядом два отверстия, а затем выпиливает оставшуюся перемычку. Однажды в конце смены к нему подошел мастер и предложил работу упростить. В частности, оставшуюся перемычку не выпиливать, а высверливать. Молодой рабочий попробовал это сделать, но у него постоянно сверло попадало в ранее просверленное отверстие. Как вы считаете, что необходимо сделать, чтобы сверло не сходило в ранее просверленное отверстие?

Целесообразно предлагать обучающимся принимать решения по выбору лучшего из предлагаемых в производстве приспособлений, инструментов, оборудования, режимов резания.

Как показывает опыт, взрослые обучаемые с большим интересом находят ответы на прогностические вопросы. Например, в группе слесарей механосборочных работ преподаватель предложил деловую игру «Что произойдет?»

Производственная ситуация:

Молодой рабочий использовал приспособление для зажима партии заготовок. Мастер подошел к нему и сказал: « Володя, подумай хорошо, что произойдет с твоим приспособлением? У тебя явное самозатягивание инструмента». Подумайте, о каких последствиях действий молодого рабочего предупредил мастер?

Важно и необходимо предлагать обучающимся производственные ситуации, для решения которых необходимы их знания основ наук. Например, в учебной группе слесарей - ремонтников можно предложить следующую производственную ситуацию:

Мастер принес рабочему технический рисунок, цилиндрическую деталь и сказал: «Нужно срочно в этой цилиндрической детали на одинаковом расстоянии от торца просверлить два отверстия. Рабочий посмотрел на технический рисунок и сказал: «А как же я сделаю разметку этих отверстий, если известна только длина дуги между ними?».

Подумайте, можно ли сделать разметку? Если да, каким образом?

Большой интерес представляет для учебной группы токарей деловая игра «Технологический процесс». Преподаватель спецтехнологии делит обученных на три подгруппы и выдает каждой из них домашнее задание - самостоятельно разработать технологическую карту по изготовлению, какого-либо типичного изделия. Однако помимо обычной карты каждый обучаемый должен предложить и такую последовательность изготовления готовой детали, которая способствовала бы увеличению выпуска продукции в 2 раза. Они должны указать, какие, по их мнению, следует использовать режимы резания, приспособления, инструменты.

Обычно обучаемые выполняют подобное задание в течение двух недель. Далее непосредственно на уроке спецтехнологии начинается обсуждение наиболее оптимального, правильного варианта решения. Существенную роль играет компетентность жюри. В связи с этим, на деловую игру в состав жюри целесообразно пригласить специалиста – опытного новатора, рационализатора.

Таким образом, в любой деловой игре отражается какая-то производственная ситуация. Целесообразно предлагать обучающимся решение конфликтных ситуаций, которые, к сожалению, все еще имеют место на производстве.

Деловая игра «Старший рабочий».

Цель игры: формирование у обучаемых представлений о функциях и обязанностях старшего рабочего, умений работать в коллективе и для коллектива.

Участники игры: обучаемый, играющий роль старшего рабочего; обучаемые, играющие роль группы ремонтного цеха; обучаемый, играющий роль мастера участка механического цеха; обучаемые – эксперты.

Инструкция старшему рабочему: «Вы работаете в механическом цехе пятый год после окончания профтехучилища. Работу свою любите».

Инструкция группе ремонтников механического цеха: «Вы пришли в цех в разное время, коллектив еще не сложился».

Инструкция мастеру участка механического цеха: «Вы работаете мастером первый год после окончания машиностроительного техникума. Работа нам нравится, собираетесь уходить в другой цех технологом».

Инструкция для экспертов: «Ваша задача – оценить действия участников разговора и ответить на вопросы».

Фрагмент разговора.

Мастер (обращается к старшему рабочему):

- Нужно сегодня остаться минут на 40-50. Фрезерный станок «полетел».

Старший рабочий: «Осталось 20 минут. Мои могут не послушать меня. Что я им могу обещать?»

Мастер: «Ничего. План в цехе горит.»

Старший рабочий: « Я попробую поговорить». (Обращается к рабочим-ремонтникам): - «Ребята, мастер просит остаться минут на 40-50.» «Ну да, где 50 там и 250. Знаем мы эти просьбы. Пусть дополнительно наряд оформляет (голоса ремонтников). Я не останусь. (Говорит один из ремонтников).

Старший рабочий (обращается к мастеру): «Ребята что-то не хотят просто оставаться. Может быть, Вы с ними поговорите?».

Мастер: «А Вы заставьте. Для них я не авторитет».

Старший рабочий: «Попробую».

- Ребята, может, все-таки приведем в порядок фрезерный. Все-таки план горит, да и мастер беспокоится.

- Если хочешь, оставайся. Мы пойдем. Дома есть и свои дела.

Вопрос «экспертам»

1. Как бы Вы поступили на месте старшего рабочего?
2. Почему, на Ваш взгляд, рабочие ставят личные интересы выше общественных?
3. Какими качествами личности должен обладать, на Ваш взгляд, старший рабочий?
4. Как бы Вы поступили на месте рабочих группы ремонтников?

В таких ролевых играх коллектив участников игры действует в вымышленной, но правдоподобной обстановке. Обучаемые, конечно, не могут изображать свои роли, как актеры. Да от них этого и не нужно требовать.

«Справедливо говорят, отмечает профессор Р.Ф.Жуков, что без зрителей нет актера и режиссера. Они вместе творят спектакль. Все участники деловых игр связаны еще больше. Разработчик игры ориентируется на определенный контингент значительно больше, чем драматург и режиссер».¹⁵

Деловые ролевые игры требуют и от зрителей - «экспертов» активной работы. «Эксперты» должны анализировать каждое слово и действия «артистов». Это в значительной мере активизирует внимание обучаемых к обучающей ролевой игре.

¹⁵ Р.Ф.Жуков. Активные методы обучения при повышении квалификации на судостроительных предприятиях, Л., 1980, с.31.

В подобных играх большую роль играет предварительная подготовка «артистов» (из числа желающих) и умелое руководство преподавателем поиска учащимися наиболее правильного решения на поставленные по сценарию игры, вопросы.

По аналогии можно составить деловые ролевые игры по бригадной форме работы, движению рабочих за использование инноваций в труде и т.п.

Целесообразно разрабатывать игры, которые готовят обучаемых к использованию знаний по основам экономики труда и производства на практике. Важно, чтобы игровой метод обучения по возможности использовали преподаватели всех учебных дисциплин, изучаемых в учебном центре машиностроительного профиля.

Как показывает опыт, можно проводить игру в форме конференции идей. Особенно большие возможности в этом отношении имеют преподаватели спецдисциплин. После изучения каждого раздела можно предлагать обучаемым производственные ситуации по этому разделу курса. В этом случае ни один ответ не критикуется. Важно преподавателю подвести обучающихся к отбору самых верных, самых оригинальных решений. Например, в ОАО НПК «Уралвагонзавод» в отделе подготовки кадров г. Нижнего Тагила Свердловской области обучаемым предлагали деловые игры, в основе которых были конкретные ситуации, имеющие место в будущей профессиональной деятельности. В частности, большой интерес представляют для них:

- выбор наиболее целесообразного инструмента;
- выбор наиболее оптимальных режимов резания;
- методика хранения и расположения инструмента на рабочем месте и т.п.

ТЕМАТИЧЕСКИЕ ДИСКУССИИ

Дискуссия представляет собой обычно обсуждение, разбор какого-то вопроса. Дискуссия учит мыслить, критически оценивать и творчески усваивать учебный материал.

Обсуждение вопроса в ходе дискуссии мобилизует не только имеющиеся знания, память, но и максимально организует ум и мысль обучаемых на курсах в учебной структуре компании. Дискуссия способствует развитию логического мышления, превращению знаний, умений в навыки.

Во время дискуссии педагог корпоративного обучения и обучаемые пользуются разнообразными приемами и методами. В частности, широко используется беседа. Преподаватель выдвигает спорные вопросы. А обучающиеся отвечают на них, доказывают правильность или ошибочность ответов.

Дискуссия требует от педагога тщательной подготовки. Нужно хорошо знать содержание и понимать сущность проблемы, выносимой на обсуждение. Производственники – преподаватели теоретического обучения должны умело вести полемику. Важно дать возможность высказаться каждому, затем проанализировать суждения, выделить среди них противоположные и вызвать спор. В конце занятия, урока спецтехнологии преподаватель должен выступить с заключительным словом и сообщить обучающимся верные и неверные ответы на вопросы.

Как показывает опыт, дискуссии целесообразно проводить на заключительных занятиях по определенным темам спецдисциплин или общетехнического предмета. Например, в учебной группе операторов токарных станков с программным управлением преподаватель основ экономики труда и производства использует полемику. В частности, закончив изложение курса, он вынес на обсуждение вопрос: «Нужно ли стремиться к тому, чтобы цех имел сверхнормативные запасы сырья и материалов?»

В группе завязался деловой разговор, спор. Одни считали, что иметь запасы сырья и материалов – это необходимость, так как способствует бесперебойной работе цеха. Другие возражали, считая, что излишки якобы влияют на себестоимость продукции, ее удорожание. И тех и других преподаватель просил обосновать свои мнения. Обучающиеся спорили, отстаивали свою точку зрения, дополняя суждения конкретными примерами. Получился интересный, поучительный разговор.

В конце занятия преподаватель выступил с заключительным словом. Он отметил верные и неверные ответы, проанализировал их.

В ОПК УВЗ¹⁶ машиностроительного профиля, помимо специальной технологии, обучаемые изучают такие общетехнические дисциплины, как: допуски и технические измерения, основы экономики труда и производства, электротехника с основами промышленной электроники, технология металлов, техническое черчение. В этой связи очень важно, чтобы при организации дискуссии преподаватели общетехнических дисциплин учитывали знания обучающихся по смежным общетехническим дисциплинам и общеобразовательным предметам, а преподаватели общественных дисциплин проводили полемику с учетом знания обучающихся по общетехническим и специальным предметам.

Особую роль играет умение педагогов задавать вопросы:

1. Почему трудно и каким образом можно отвинтить гайку, много времени находившуюся в туго завинченном состоянии, хотя болт и гайки сделаны из нержавеющей металла?

2. Для уменьшения трения трущиеся поверхности шлифуют и полируют. Однако в зависимости от качества шлифовки и полировки трение уменьшается не беспредельно – при дальнейшей обработке поверхности трение начинает увеличиваться. Почему?

3. Для предупреждения самопроизвольного отвертывания гаек применяют контргайку, которую завертывают после основной. Почему при наличии контргайки соединение не ослабевает?

4. Почему надо беречь смазочные материалы от попадания в них песка и пыли?

5. Для чего при соединении мягких материалов под головку болта и гайку подкладывают шайбу большого размера?

6. Поясните, почему при заточке инструментов на наждачном круге необходимо охлаждать их водой?

¹⁶ ОПК УВЗ отдел подготовки кадров «Уралвагонзавода».

7. При точении деталей на токарном станке резец охлаждают струей воды, иначе инструмент теряет прочность. Каким способом увеличивается внутренняя энергия резца при точении? Изменяется ли при этом внутренняя энергия охлаждающей воды?

8. Может ли в ременной передаче электризоваться только ремень, а шкив оставаться незаряженным? Почему?

9. Могут ли трущиеся части машин, наэлектризовавшись, вызвать аварию и неполадки? Почему? Как можно их ликвидировать?

Как показывает опыт, преподаватель спецтехнологии при подготовке к занятиям может четко выделить вопросы, по которым неизбежно возникает дискуссия. При тщательной подготовке в группе может быть организован живой разговор. Обучающиеся привыкают к тому, что могут высказать свою личную точку зрения, обосновать выводы и т.п.

Например, в группе слесарей механосборочных работ преподаватель спецтехнологии, рассматривая технологический процесс слесарной обработки, обратился к обучающимся с вопросом:

- Что обозначает понятие «переход»? Может ли он отсутствовать в технологическом процессе?

Обучаемые высказывали свои мнения, приводили примеры. Преподаватель после живого разговора сделал акцент на обязательном наличии понятия «переход», как части операции, постоянства (неизменности) инструмента, отсутствия «переустановки» обрабатываемой детали.

Очень важно, чтобы темы дискуссий максимально были приближены к профессиональной деятельности обучающихся. Это позволит избегать пустых споров. Преподавателю необходимо самому выступать по ходу дискуссии, когда необходимо поправлять неверное суждение. Обязательно необходимо делать заключение в виде выводов, которые, как правило, уже были высказаны несколькими обучающимися.

Или преподаватель представляет учащимся какие-либо результаты и возникает спор по поводу объяснения этих результатов. Любят взрослые поспорить по поводу чтения какого-либо сборочного чертежа.

Целесообразно использовать рисунки, диафильмы для обсуждения, например, вопросов техники безопасности. Обучающиеся очень оживленно обсуждают вопрос: «Можно ли так работать?»

Интересуют работников компании вопросы на сравнение и сопоставление известных конструкций приспособлений, направленных на выявление достоинств и недостатков, а также вопросы, направленные на обобщение, выделение существенных признаков способов обработки.

Можно рекомендовать преподавателю спецдисциплин ставить им вопросы на доказательство, приведение доводов «за» и «против». Например, докажите, что данная конструкция удовлетворяет условию сформулированной рационализаторской задачи.

Интересны для обучающихся вопросы на применение полученных знаний при решении рационализаторских задач. Например:

- как использовать явление самозатягивания в приспособлении для нарезания резьбы плашками?

При изучении темы «Обработка конических поверхностей» после усвоения всех (4-х) способов обработки, их достоинств и недостатков, группе токарей была предложена задача «Выбрать рациональный способ обработки конической поверхности с углом конусности $13^{\circ} 30'$ длиной 210мм. «Они проанализировали все способы обработки, и оказалось, что ни один из них не подходит для данной детали. Естественно, встал вопрос: «Как обработать такую деталь?» После обсуждения ряда предложений обучающиеся пришли к такому заключению. Если нельзя применить каждый из рассмотренных способов обработки в отдельности, то необходимо использовать комбинированный метод обработки, т.е. осуществить обработку сразу двумя способами. Тогда возник новый вопрос: «Сочетание каких двух способов применимо для обработки данной конической поверхности?» Учитывая

технологические возможности каждого способа, они выбрали следующее сочетание: конусная копирная линейка и смещение задней бабки. Каждый из данных способов позволяет обработать коническую поверхность длиной 210 мм, но не позволяет получить поверхность с углом конусности 13^0 13^1 . максимальный угол конусности копирной линейки 12^0 , а смещение задней бабки $3-5^0$. Поэтому встал новый вопрос: «Как распределить угол конусности поверхности между этими способами?» После обсуждения нескольких предложений о наиболее рациональном распределении угла конусности между выбранными способами обработки учащиеся решили: копирную линейку повернуть на 11^0 , а заднюю бабку сменить на 10,56мм, что соответствует углу конусности 2^0 30^1 :

Решение вышеприведенной задачи не является объективно новым. Дидактическая ценность ее заключается в том, что она позволила вовлечь обучаемых в активную творческую работу. Она не оставила равнодушным к себе ни одного обученного. Они спорили, доказывали, выдвигали различные предложения, искали выход из затруднительных положений.

Естественно, что приведенные выше вопросы не исчерпывают всего их многообразия. Наша задача – показать возможности преподавателей корпоративного обучения в организации дискуссий в учебном процессе. Каждый преподаватель, мастер производственного обучения сам сможет найти подобные вопросы и организовать дискуссию, исходя из своего опыта и контингента обучаемых.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ

Активизировать познавательную деятельность обучаемых можно и целесообразно путем постановки производственных задач с использованием технологических ситуаций, связанных с конкретной специальностью обучающихся, с характером производства и особенностями организации рабочего места.

Обязательное условие составления и последующего решения производственной задачи – актуальность вопроса для учебной группы. Кроме того,

производственная задача должна формулироваться с учетом общеобразовательной и специальной подготовки обучаемых.

Приведем в качестве примера производственную задачу для учебных групп наладчиков шлифовальных станков.

На участок, где работают наладчики, сообщили по телефону, что вышел из строя шлифовальный станок. Причина поломки не выяснена. Мастер выписывает наряд-допуск и подготавливает оборудование к наладке

Требуется:

1. Назвать возможные причины выхода из строя шлифовального станка; определить способы поиска неисправности и указать детали, вышедшие из строя, а также методику их замены, установки.
2. Составить сетевой график наладочных работ.
3. Вынести предложения по повышению надежности станка, ускорению ремонта.

Данная производственная задача предполагает достижение следующих целей обучения:

- закрепление знаний обучающихся по теме: «Общие сведения о ремонте шлифовальных станков, автоматов и полуавтоматов»;
- развитие технического мышления, умения анализировать сложившуюся обстановку с целью быстрого устранения аварии;
- формирования навыков пользования сетевыми графиками и оформления дефектных ведомостей.

Роль производственной задачи с использованием технологической ситуации велика. Обучаемые имеют возможность проанализировать ситуацию в целом, выделить правильное решение, оперируя соответствующими теоретическими сведениями.

При выборе методики решения производственных задач следует учитывать:

- а) уровень подготовки (состава) группы;
- б) уровень профессиональной и педагогической подготовки преподавателя;

в) форму обучения.

При всем многообразии вариантов решения задач остановимся на тех из них, которые были осуществлены в отделе подготовки кадров ОАО НПК «Уралвагонзавод»

1 вариант. Каждому обучаемому определяется конкретная роль и его место в производственной ситуации. В частности, преподаватель заранее готовит инструкции каждому, в которых определяет линию поведения каждого, путь решения производственной задачи. В процессе решения производственной задачи каждый обучающийся моделирует возможные реальные действия в пределах своих функций

В конце занятия педагог сообщает всей учебной группе о наиболее оптимальных, правильных вариантах действий отдельных обучающихся.

2 вариант. Преподаватель делит членов учебной группы условно на бригады, звенья из 3-4 человек. Далее педагог ставит задачу бригадам. Подробнее жюри объявляет критерии оценки. Начинается состязание. Бригады в порядке очередности (по жеребьевке) сообщают свои решения. Председатель жюри объявляет результат. В заключении преподаватель оценивает работу каждой бригады (звена), а также деятельность жюри, организует дискуссию по вопросам, вызвавшим различные толкования, формулирует наиболее верный, оптимальный вариант решения производственной задачи, награждает победителей.

3 вариант. Преподаватель формирует бригаду, которая решает производственную задачу. Остальные обучаемые следят за ее действиями («эксперты») и при необходимости исправляют ошибки. Далее педагог организует обсуждение и анализ как правильных, так и неверных действий и ответов членов бригады, указывает на качество деятельности «экспертов».

Мы привели возможные, апробированные варианты решения производственных задач. Преподаватели учебных структур компаний ни в коем случае не должны копировать варианты их проведения. При всех вариантах способ решения определяется преподавателем.

На уроках спецтехнологии, на занятиях по производственному обучению можно также анализировать конкретные технологические ситуации. Последние обычно берутся из анализа практической деятельности участка, цеха предприятия. В этом случае должна быть определена проблема и найдены пути ее решения.

Например, в группе наладчиков агрегатных и специальных станков на уроке спецтехнологии рассматривали следующие технологические ситуации:

- последовательность и порядок действия членов бригады при остановке, например, шлифовального станка;

- действия членов бригады при возникновении на обрабатываемых заготовках трещин, полос;

- порядок и последовательность действия бригады при изменении глубины резания и т.п.

Как показывает опыт, наибольший интерес у обучаемых вызывает анализ конкретного аварийного случая. При этом важно предложить им самостоятельно проанализировать причины, приведшие к аварийной ситуации, назвать меры, которые следовало бы принять по предотвращению в будущем подобных и других аварийных ситуаций в цехе.

Можно предложить обучаемым в группе наладчиков для анализа следующие аварийные ситуации.

З а д а ч а № 1

Определить возможные причины, которые приводят к выходу из строя самодействующей гидравлической силовой головки, а также порядок действий наладчиков в аварийной ситуации.

Цель данной задачи – закрепить знания о возможных причинах возникновения неполадок и способах их устранения по теме № 13 «агрегатные и специальные станки и технология обработки деталей на них»; научить правильно и оперативно действовать в определенной ситуации.

З а д а ч а № 2

Определить возможные причины, приводящие к браку, в частности, образования полосок на шлифуемых поверхностях обрабатываемых заготовок, способы устранения неисправности бесцентрового кругло-шлифовального станка, распределить обязанности между членами бригады и последовательность их действий в аварийной ситуации.

Цель задачи – закрепить знания обучаемых о наладке автоматического цикла шлифовального станка, научить правильно и оперативно действовать в аварийной ситуации.

З а д а ч а № 3

Определить возможные причины, приводящие к остановке автоматической линии, способы устранения неисправностей. Цель задачи – закрепить знания обучаемых об общих правилах наладки и рациональной эксплуатации автоматических линий.

Существенную роль в повышении активизации мыслительной деятельности обучаемых играет решение производственных рационализаторских задач. Такие задачи целесообразно решать на уроках теоретического и производственного обучения. Как показывает опыт, рационализаторские задачи в значительной мере способствуют развитию технического мышления обучаемых, формируют у них умения рационализаторов.

Тема урока: ОБРАБОТКА КОНИЧЕСКИХ ПОВЕРХНОСТЕЙ

Преподаватель: мы с вами уже изучили несколько способов обработки конических поверхностей. Назовите их.

Ответы: 1. обработка широким резцом.

2. обработка конической поверхности поворотом верхних салазок суппорта.

3. обработка конической поверхности смещением конуса задней бабки

Преподаватель:

Правильно. Эти способы обработки конических поверхностей имеют свои достоинства и недостатки. Перечислите их.

Ответы: 1. Обработка широким резцом производительна. Однако она требует тщательного подбора резца и позволяет обтачивать конические поверхности небольшой длины, равной ширине резца.

2. Обработка поворотом верхних салазок суппорта позволяет обточить коническую поверхность большей длины, равной ходу винта верхних салазок, но она требует тщательной настройки, чаще всего выполняется с ручной подачей. Способ непроизводителен, не позволяет обрабатывать конические поверхности большой длины.

3. Обработка конических поверхностей смещением конуса задней бабки позволяет обрабатывать детали достаточно большой длины с использованием механической подачи. Однако требует точной настройки.

Преподаватель:

Вы ответили правильно. Обращаю ваше внимание при этом на следующие особенности. Способ обработки широким резцом и поворотом верхних салазок суппорта вообще не позволяет обрабатывать конические поверхности большой длины. Это можно сделать, используя смещение конуса задней бабки, но этот способ требует точной наладки и выверки заготовки на станке. В целом, каждый из перечисленных способов не позволяет обрабатывать конические поверхности большой длины с высокой производительностью.

Обратите внимание, что второй и третий случаи имеют свои особенности. Для того чтобы в результате обработки образовались коническая поверхность при использовании поворота верхних салазок суппорта направление подачи резца (верхние салазки) находятся под углом к оси вращения шпинделя станка. В случае использования смещения задней бабки ось вращения детали находится под углом к оси вращения шпинделя станка.

Методические указания: В процессе этого объяснения преподаватель может использовать рисунок на доске или плоские наглядные пособия. При этом обращается внимание обучаемых на то, что для осуществления подачи резца вдоль конической поверхности в качестве направляющих используются либо верхние

салазки суппорта, либо направляющая станины, по которым движется суппорт. У обучающихся при этом должно сформироваться представление о необходимости использовать направляющие приспособления для обработки конической поверхности.

Преподаватель: Скажите, для обработки конических поверхностей большой длины, какую подачу резца лучше использовать: продольную, поперечную или подачу верхними салазками суппорта?

Ответ: Лучше использовать продольную подачу суппорта, она имеет большой рабочий ход, что обеспечит обработку длинномерных деталей. Кроме этого, она может осуществляться механически, а это увеличит производительность труда.

Преподаватель: Правильно. Теперь перед нами встает задача обеспечить движение резца вдоль конической поверхности. Мы с вами уже уяснили, что для этого необходимо либо менять положение детали относительно оси вращения шпинделя, либо иметь направляющую, вдоль которой будет передвигаться резец.

Такое приспособление существует и называется конусной линейкой. Изобразим это приспособление схематично. Конусная линейка выполняет функцию направляющей резца вдоль конической поверхности. Для того чтобы обеспечить при этом свободный ход поперечных салазок суппорта, их отсоединяют от винта.

В заключение преподаватель демонстрирует обучаемым приспособление (плакат) по обработке конических поверхностей с помощью конусной линейки. Обращает внимание на конструктивные особенности этого приспособления. Еще раз указывает на то, что конусная линейка является направляющей, а свободный ход резца обеспечивается движением поперечных салазок суппорта.

В конце занятия преподаватель предлагает им рационализаторскую задачу на дом:

- сконструируйте и схематично изобразите приспособление для обработки конических поверхностей, направляющая которого располагается на суппорте станка.

На следующем занятии, проанализировав схемы приспособлений, предложенные обучающимися, отметив их достоинства и недостатки, преподаватель демонстрирует приспособление токаря-новатора для обработки конических поверхностей. Отмечает конструктивные особенности направляющей и обращает внимание на техническое решение осуществления свободного хода резца в поперечном направлении.

Преподаватель спецтехнологии токарного дела может использовать в качестве примера план-конспект занятия по формированию у обучаемых умений решать рационализаторские производственные задачи в процессе конструирования приспособлений для нарезания резьбы.

Т Е М А: «НАРЕЗАНИЕ РЕЗЬБЫ».

ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ: сформировать у обучаемых элементы рационализаторских умений в процессе конструирования приспособления для нарезания резьбы плашками.

Преподаватель: Вы знаете, процесс нарезания наружной резьбы на токарном станке с применением плашек не производителен, требует особых навыков и небезопасен. Следовательно, такой способ нарезания резьбы имеет определенные недостатки, поэтому необходимо придумать конструкцию, приспособления, которая бы устраняла эти недостатки. Прежде всего, перечислите мне все требования, которые предъявляются к токарной операции по нарезанию резьбы плашками.

Ответ: 1. Инструмент-плашка должен быть точно отрететирован относительно обрабатываемой заготовки.

2. Трудовые примеры должны быть безопасными.

3. Получаемая резьба должна быть качественной.

Преподаватель: На занятиях по производственному обучению Вы встречались с различными конструкциями приспособлений. Какие требования к ним предъявляются?

Ответ: 1. Приспособления повышают производительность труда и обеспечивают высокое качество работы.

2. Приспособления должны создавать удобства в работе, а эксплуатация должна быть безопасной.

3. Приспособления должны быть просты в изготовлении.

Преподаватель: Исходя из перечисленных требований, которые мы с вами установили, необходимо спроектировать ваше приспособление. Итак, основным инструментом для нарезания нарезной резьбы на токарном станке вручную является плашка, которая закрепляется в плашкодержателе. При нарезании резьбы плашкодержатель удерживается рукой. Можно ли установить его на токарном станке и где?

Ответ: 1. Плашкодержатель можно установить в резцедержателе вместо резца.

2. Если у плашкодержателя убрать ручки, то его можно установить в неподвижный люнет.

3. Лучше всего закрепить в подвижный люнет, можно будет суппортом подавать приспособление к заготовке.

4. приспособление можно установить в задней бабке, так как у нее тоже есть продольная подача.

Преподаватель: Давайте дадим анализ предложенных вами решений. Первое предложение – расположить ее вместо резца в резцедержателе. Прежде всего, как произвести точное центрирование инструмента относительно заготовки?

Ответ: Наверное, это сделать будет трудно, так как резцедержатель не перемещается в вертикальной плоскости.

Преподаватель: Верно. Скажите, какое явление наблюдается при нарезании резьбы плашкой, когда, например, она установлена неподвижно, а деталь вращается?

Ответ: Происходит самозатягивание инструмента.

Преподаватель: Правильно. Можно ли будет при закреплении плашки в резцедержателе синхронно осуществлять подачу суппорта с самозатягиванием инструмента?

Ответ: Это будет сделать сложно, почти невозможно, тем более при нашем опыте.

Преподаватель: Итак, мы выяснили, что использование для крепления приспособления резцедержателя возможно, но при этом будет наблюдаться снижение производительности труда, возможен брак, на установку приспособления потребуется много времени. Второе и третье приспособления рассмотрим вместе. Скажите, при использовании неподвижного люнета как можно отцентрировать инструмент?

Ответ: 1. Сделать это будет невозможно, так как нельзя инструмент придвинуть к детали.

2. Я снимаю свое предложение, потому что при закреплении инструмента в неподвижном люнете в связи с явлением самозатягивания произойдет его поломка.

Преподаватель: Что будет происходить, если инструмент будет закреплён в подвижном люнете?

Ответ :1. Центрировать инструмент будет легче.

2. Будет опять наблюдаться несовпадение продольной подачи со скоростью самозатягивания инструмента, может произойти его поломка.

3. Нужно дополнительно придумывать еще и способы закрепления приспособления в люнете.

Преподаватель: Мы выяснили с вами, что в этих случаях также снижается производительность труда, может быть брак в работе, конструкция усложняется.

Переходим к рассмотрению предложения об использовании задней бабки для крепления вашего приспособления. Как можно закрепить инструмент в задней бабке?

Ответ: Для закрепления инструмента в пиноли задней бабки имеется обратный конус, в пиноль может выставляться сверло, зенкер, развертка.

Преподаватель: Следовательно, что должно иметь ваше приспособление для закрепления в пиноли?

Ответ: У приспособления должен быть конус Морзе.

Преподаватель: Как мы будем центрировать наш инструмент?

Ответ: 1. Специального центрирования при этом не потребуется, так как задняя бабка как раз и служит для этого.

2. Продольное перемещение пиноли можно использовать для подведения приспособления с инструментом к детали.

Преподаватель: Теперь мы можем представить себе наше приспособление и выполнять его эскиз. Выполните эскиз вашего приспособления.

Изобразим конус, который вставляется в пиноль задней бабки. Где мы расположим плашку.

Ответ: Плашку можно расположить в конце конуса, который выставляется из пиноли.

Преподаватель: Изобразим это на эскизе. А как будет закрепляться плашка?

Ответ: Лучше закрепить ее как в плашкодержателе. Выточить для нее гнездо, просверлить радиальные отверстия, нарезать резьбу и изготовить винты для крепления.

Преподаватель: Изобразим эскиз приспособления с учетом этого. Теперь давайте мысленно проверим, как будет действовать ваше приспособление.

Предположим, что в патроне установлена заготовка болта, в пиноли задней бабки установлено наше приспособление. Подведем заднюю бабку к детали и закрепим ее, затем продольной подачей пиноли подведем приспособление к заготовке. Плашка своей заборной частью захватит заготовку и начинается нарезание резьбы. Скажите, что произойдет, если прекратить подачу приспособления пинолю.

Ответ: Нарезание резьбы прекратится.

Преподаватель: Не торопитесь, мы уже с вами сегодня говорили о явлении, которое будет при этом наблюдаться.

Ответ: Будет происходить самозатягивание инструмента.

Преподаватель: Какие будут при этом последствия?

Ответ: 1. Когда резьба нарежется на высоту плашки, инструмент потянет за собой приспособление из пиноли.

2. Приспособление может выйти из пиноли и начнет вращаться вместе с заготовкой.

Преподаватель: Мы убедились, что данное приспособление из-за явления самозатягивания не работает. Как использовать самозатягивание с пользой?

Ответ: 1. Надо освободить плашку от жесткой связи с конусом и дать ей возможность перемещаться свободно вдоль его оси за счет самозатягивания.

2. Величина перемещения должна быть больше, чем длина нарезания резьбы, иначе деталь упрется в конус, и приспособление опять может выйти из пиноли.

Преподаватель: Как реализовать эти два предложения в конструкции.

Ответ: Нужно на конце конуса, где крепили плашку, сделать удлинение, а на него посадить подвижно втулку с плашкой.

Преподаватель: давайте изобразим, что у нас получилось. Далее представим мысленно процесс нарезания резьбы. Подведя приспособление к детали, что мы увидим?

Ответ: 1. Втулка с плашкой от самозатягивания начнет перемещаться в сторону детали.

2. Процесс нарезания прекратится, потому что втулка начинает вращаться вместе с деталью.

Преподаватель: Правильно. Что нужно сделать, чтобы устранить вращение втулки с плашкой?

Ответ: 1. Просверлить отверстие с приспособлением, нарезать резьбы и закрепить винтом как плашку.

2. Так делать нельзя, втулка не будет перемещаться, и приспособление опять выйдет из пиноли. Необходимо устранить вращение втулки, а ее продольное перемещение остановить.

Преподаватель: Как это сделать?

Ответ: Втулку можно держать каким-либо способом, например, руками.

Преподаватель: Это можно сделать, но при этом возникает опасность в работе. Мы с вами говорили уже, что работа с приспособлением должна быть безопасной.

Ответ: Необходимо сделать во втулке квадратное отверстие.

Преподаватель: Действительно, квадратное отверстие не даст втулке повернуться. Но это усложнит конструкцию, потому что труднее получить квадратное отверстие, чем круглое.

Ответ: 1. Я предлагаю в цилиндрическую часть оправки вырезать шпонку, а во втулке прорезать паз. Тогда шпонка не будет давать крутиться втулке и одновременно позволит ей перемещаться по оправке.

2. Думаю, что шпонку надо поставить в конце оправки. Это обеспечит ее работу по всей длине при самозатягивании инструмента.

Преподаватель: Да, это решение верное и технологически его осуществить легче. Только скажите, как быть, если диаметр резьбы больше, а силы резания значительны. Обеспечит ли шпонка надежность работы приспособления?

Ответ: Можно поставить две шпонки с противоположных сторон.

Преподаватель: Вот теперь верно. Мы с вами разработали приспособление для нарезания наружной резьбы с использованием задней бабки.

На первый взгляд кажущаяся сложность конструирования приспособления оказалась разрешимой, если использовать свои навыки и практические умения. Дома, пожалуйста, придумайте размеры деталей приспособления, изобразите их эскизы и определите, как в данной конструкции использовать плашки с разным диаметром, чтобы приспособление стало универсальным.

Обучить способам решения рационализаторских задач можно двумя путями. Первый путь: создать условия, при которых каждое действие обучаемых заранее регламентируется. Для этого необходимо иметь жесткую систему последовательных указаний на необходимость совершения строго определенного действия. Второй путь: учащимся даются лишь некоторые общие указания, ориентирующие их на выбор правильного направления решения.

При обучении обучаемых составлению рациональной технологии механической обработки им необходимо предлагать задачи, требующие:

1. Определения рациональности выбранной технологии изготовления детали, например, технологический маршрут токарной обработки втулки;

2. Определения, за счет чего повышается производительность при обработке детали по схеме, предложенной новатором производства.

Для того чтобы оценить данную каждому обучаемому технологическую схему обработки детали, он должен тщательно изучить чертеж и технические условия с точки зрения технологичности детали, ее жесткости, точности условий термообработки и правильности выбора заготовки. Умение производить такой анализ дает ему возможность правильно определить последовательность и взаимосвязь основных и вспомогательных переходов в технологической операции. Это позволит выбрать наиболее рациональные варианты технологии, обеспечивающие максимальную производительность труда.

3. Составить рациональную технологию обработки детали. Например, «Разработать рациональный технологический маршрут токарной обработки втулки из заготовки 53x180 на 5 деталей. Материал: ст. 45. Количество деталей в партии 500 шт.»

Вышеприведенные рационализаторские производственные задачи целесообразно решать, используя понятие алгоритма как некоторой программы последовательно выполняемых действий, каждое из которых обладает однозначностью и определенностью, а вся совокупность этих действий приемлема для решений многих производственных задач.

Как показывает опыт, применение алгоритмов содействует выработке эффективных способов решения различных типов производственных задач.

Глава 4. Тренинг – форма и метод корпоративного обучения¹⁷

Среди активных методов и форм корпоративного обучения тренинг стал занимать с 90-х годов 20 века ведущее место. Особенно тренинг стал популярен в том случае, если обучение проходило на рабочем месте, в виде наставничества. Тренинг стал способом профессиональной подготовки вновь принятых работников, особенно в среде бизнеса (торговля, реклама, маркетинг и т.д., популярны стали управленческие тренинги, которые служат для отработки управленческих навыков руководителей, резерва кадров).

Тренинг (англ. – training специальный тренировочный режим, тренировка) – такой вид обучения, в котором часть содержания учебного материала минимизирована. Основное внимание уделяется отработке практических умений и навыков, компетенций.

В тренинге моделируются и реализуются специально заданные ситуации. Участники тренинга получают возможность развить и закрепить необходимые им для работы практические навыки, освоить модели поведения, изменить отношение к собственному опыту.

Педагог-тренер поддерживает внешний уровень активности участников тренинга посредством:

- включения в содержание тренинга элементов самостоятельности;
- широкого использования деловых игр, дискуссий и т.п.

Различные виды тренинга (социально-психологический, личностного роста, управленческий, коммуникации, влияния и т.п.) в основном проводились профессиональными психологами-тренерами, которые приобрели специальную подготовку для работы с учебной группой количеством от 10 до 15-16 человек.

Сущностью тренинга, разработанного за рубежом (Германия, США) и модифицированного в России, является использование педагогом возможностей активных методов групповой работы и учета способностей каждого члена

¹⁷ Глава 4 подготовлена совместно с О.В. Орловской

тренинговой группы, методологии тренировки, отработки навыков, компетенций работников с помощью специально построенной системы упражнений.

Такие упражнения проводятся, как правило, несколько дней. Программу обучения обычно выстраивает в ходе тренинга педагог-тренер.

Упражнение как метод корпоративного обучения является таким способом взаимосвязанной деятельности педагога и обучаемого, который направлен на овладение последним профессиональными действиями, которые необходимо качественно, эффективно, без ошибок, рационально и успешно, выполнять на рабочем месте. То есть, речь идет о возможности использования данного метода обучения в процессе взаимодействия наставника с обучаемым, когда обучение на рабочем месте связано в основном с овладением обучаемым совокупностью профессиональных действий.

Многократные повторения определенных действий-упражнений при организации любого тренинга связано с распределением их в течение 2-х – 12-и тренировочных дней, проводимых с учебной группой в составе 12-15 человек.

Отработка профессиональных компетенций, практических навыков основана на активных методах групповой работы. Задача учебных групп и педагога-тренера помочь каждому участнику тренинга овладеть теми профессиональными действиями, видами деятельности, из которых в основном складывается профессиональная деятельность работника.

Анализ исследований, посвященных изучению тренинговых форм и методов корпоративного обучения, позволяет выделить следующие принципы работы тренинговой группы¹⁸: диалогизация взаимодействия; постоянной обратной связи, самодиагностики, оптимизации развития, гармонизации, добровольного участия, постоянного состава учебной группы, погружения, изолированности, свободного пространства. (Рис.15)

¹⁸ А.С., Прутенков. «Свет мой, зеркальце, скажи...» Методические разработки социально-психологических тренингов. – М.: Новая школа, 1996. – С.8-10

Например, тренинг личностного роста, с точки зрения А.С. Прутенкова, позволяет каждому его участнику осознать себя как индивидуальность, то есть как человека, который во многом принципиально отличается от других.



Рис. 15. Тренинговые дидактические принципы обучения взрослых и их взаимосвязь

Самое главное в проводимых компаниями тренингах заключается в том, что, участвуя в них, ее работник понимает, что главное принять себя таким, какой ты есть сегодня. Только принимая себя со всеми своими слабостями и недостатками, только откровенно признавая их и одновременно поняв свои сильные и слабые стороны, обучаемый сможет двигаться вперед, развиваться. В этом случае корпоративное обучение, построенное в виде тренинга, выступает ведущим фактором развития компании и личности каждого ее работника.

Сегодня каждый дипломированный и сертифицированный педагог-тренер, исходя из состава тренинговой группы, строит сценарии своих занятий, исходя из целей и потребностей компании, продолжительности тренинга (1, 2,3 дня и т.п.)

В работах методического характера приводится подробно построение первого дня занятий, его специфика и т.п. (см. Приложение 1). Особую роль играют:

- знакомство в учебной группе;
- принятие правил работы в учебной группе;
- ход учебных занятий и подведение его итогов (постоянная рефлексия тренинга)

С точки зрения зарубежных специалистов в области тренинговой работы (М. Форверг, Т. Альберт), можно выделить наиболее важные моменты, стороны ее использования в профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала Компании.

ЦЕЛЬ ТРЕНИНГА – приобретение индивидом более компетентного способа поведения при исполнении тех или иных социальных ролей. Это отказ от привычных и менее эффективных способов поведения, которые исполняются людьми по привычке. Обучающийся индивид должен сам оценить эту неадекватность. Подсказку может сделать только группа, а не тренер.

В цель тренинга, например, социально-психологического тренинга, входит обучение людей не только поведению, но и новым знаниям, новым умениям общения и навыкам коммуникации. Человек, прошедший курс тренинга, может сформировать более сложную когнитивную структуру, раздвинуть привычные горизонты своего общения, увидеть в общении с другими людьми новые возможности, а главное, – поймет, что его потенциал влияния на людей ранее был просто законсервирован и не использован в полную силу. Цель тренинга – расконсервировать этот потенциал, показать человеку его скрытые возможности как субъекта человеческого контакта и влияния на другого человека.

Цель тренинга – активизация личности, вывод личности на более высокие уровни социальной активности и мотивированного поведения. Это происходит при приобретении новых адаптационных возможностей, гибкости и динамичности поведения. Важно, не нарушая структуры личности, усилить динамику ее поведения. Итогом будет более совершенное деловое и бытовое общение. (М. Форверг).

При определении цели тренинга важен учет социальных условий и прежнего опыта обучающихся. При этом индивидуализация цели тренинга сужает его содержание, не учитывает влияние на личность социальной организации, зависимость ее поведения от социальных ролей, диктуемых и предлагаемых личности со стороны социальных организаций. Поведенческий тренинг в духе Роджерса хорош для индивида, живущего по экзистенциальной схеме, но плох для личностей, занятых в социальных организациях. Подход в духе Роджерса оправдан лишь в психотерапевтических рамках медицинской психологии и психотерапии. (Т.Альберт)

Что является ОБЪЕКТОМ тренинга? Это те процессы и состояния личности, которые находятся под влиянием упражнений и группы в целом и которые имеют непосредственное отношение к внутренней регуляции личности. Разработанная модель тренинга основывается на модели ориентировочных основ деятельности Гальперина. Только тщательно обоснованные цели и объект тренинга позволяют эффективно изменить поведение. Необходимы предварительные исследования континента, для которого будет предназначен тренинг, психодиагностика людей, которые будут отбираться в группы тренинга.

Ход тренинга можно с точки зрения ученых разбить на следующие этапы:

1. Обучение принципам поведения
2. Демонстрация требуемых моделей более эффективного поведения
3. Процесс тренинга с целью овладения этими моделями
4. Подведение итогов.

РУКОВОДИТЕЛЬ ТРЕНИНГА – тренер. Его основная функция – настроить процесс внутригрупповой коммуникации в тренинговой группе, но самому активно не вмешиваться, а лишь дирижировать в нужные моменты и направлять процесс обсуждения или дискуссии в нужное для целей тренинга русло. Он выполняет две основные задачи: (59, 96, 199).

1. Он создает однозначные для всех членов группы условия обучения;

2. Он помогает участникам понять и освоить игровую роль, помогает понять последствия их поступков в группе и жизни. Но он не навязывает готовых рецептов поведения.

Чаще всего используют в практике корпоративного обучения программу тренинга на 30 часов (5-6 часов ежедневно). Длительность отдельных упражнений от 40 до 100 минут, а в отдельных случаях и до 200 минут. Могут быть упражнения типа «марафон общения». Перерывы через час работы на 7-10 минут. Психодиагностика группы проводится за 2-3 дня до начала занятий. Лучше, если группа будет гетероморфной, а не гомогенной. Различия в индивидуальных характеристиках участников повышают эффект взаимовлияний и осуществляют внутригрупповую коррекцию отклонений в поведении более эффективно, чем в гомогенных группах (199).

По Узнадзе, цель тренинга состоит в сознательном изменении некоторых неправильных фиксированных установок и отношений личности в плане их привычек общаться с другими людьми и настраивать других людей на беседу, на разговор с ними. Эффект возможен тогда, когда неэффективность поведения осознана.

Люди склонны повторять неправильные способы поведения в силу их большой легкости, склонны к оправданию своих привычек, неправильность поведения оказывается скрытой от сознания. В процессе тренинга человеку предоставляется уникальная возможность увидеть неправильные привычки в «зеркале» группы. Причем это достигается с наименьшими издержками для психики.

Состояние разочарования, тревоги и неудовлетворенности собой в момент «открытия собственной коммуникативной некомпетентности» называется «ЛАБИЛИЗАЦИЕЙ». Степень признания ошибочности или некомпетентности тех или иных форм контакта – величина не абсолютная, а относительная. Общим мерилom правильности и адекватности поведения членов группы выступают групповые нормы, установленные в первые два дня тренинга и не без участия тренера, т.е. его корректирующих влияний. Для формирования групповых норм

служит механизм дискуссий или образцов поведения, продемонстрированных участниками группы. Уже с момента первого знакомства начинается процесс формирования групповых норм. (М. Форверг)

Люди, обладающие большим социальным опытом, будут более свободно овладевать новыми приемами общения, будут испытывать более многообразные и содержательные чувства лабилизации, чем люди с небольшим и односторонним опытом жизни и общения. Вот почему так трудно проводить тренинг, например, со студентами младших курсов. Для каждой возрастной группы должна быть своя программа и свои требования к тренингу. Требования должны быть различными и к программам в группах, где преобладают мужчины или женщины.

Осознание причины поведения других должно способствовать росту интервальности, смещению фокуса контроля на внутренние механизмы саморегуляции личности.

Необихевиорист А.Бандура показал, что чем точнее и подробнее определены цели тренинга, тем эффективнее построение программ и их осуществление.

В группах, проводимых под руководством М. Форверга, рост социальной компетентности наблюдался в 22-75% случаев, т.е. не во всех случаях тренинг дает положительный или ожидаемый эффект, иногда он бывает невыраженным или кратковременным, но бывают и отрицательные влияния тренинга, когда невротические синдромы проявляются открыто, и тренинг выступает той провоцирующей ситуацией, которая обостряет внутренний конфликт личности.

Основная причина неудач в тренинге – неправильное комплектование тренинговых групп. Это самая ответственная часть процесса тренинга. Поэтому необходима психодиагностика качеств личности, которые имеют наибольшее значение для групповой динамики: ригидность – лабильность (интеллекта), интроверсия – экстраверсия и др. Освобождение людей от излишнего беспокойства и тревожности – цель тренинга. Люди с константной (ригидной, фиксированной) установкой труднее поддаются тренингу. (Т. Альберт)

Тренинговая группа развивается по присущим ей законам, и эти законы соответствуют тем, которые мы обнаруживаем в процессах создания коллективов – учебных, производственных, игровых, спортивных, лечебных и пр. Но весь этот процесс сжат, сокращен и поэтому этапы могут перемещаться, а сам процесс группового развития может не восприниматься. Для того чтобы различать стадии группового развития, нужно хорошо ориентироваться в процессах групповой динамики, а для этого можно использовать диагностическую технику – например, социометрию. (30).

Обычно процесс развития тренинговой группы, по мнению психологов, проходит все известные стадии групповой эволюции – от номинальной общности к стадии дифференциации структуры и установления связанной системы контактов, к сплоченности и комфортабельности, когда в группе существует высокая доверительность и внутренняя требовательность друг к другу. Важно правильно использовать центральный и имеющийся у членов группы объединяющий мотив – получить полезные для них знания и навыки поведения. Тогда процесс лабиализации переживается легче.

В группе формируется структура, в которой каждый участник занимает свою позицию, проявляются более активные и более пассивные члены, выявляются говоруны и молчуны и т.д. В задачу тренера входит регуляция баланса гиподинамических сил в процессе взаимодействия участников.

На статус человека в группе, как показывает опыт¹⁹, могут повлиять знания людей друг о друге, но если их нет, то влияет первое впечатление от «знакомства», когда тренер предлагает каждому участнику представиться и рассказать в течение 60 сек. о себе, что он считает важным и нужным. Одни пытаются представить себя с наилучшей стороны и произвести впечатление, другие же – закомуфлировать, просто отговориться малозначащими фразами.

Установление групповой иерархии означает, что структура группы сложилась и есть остов для дальнейшего ее развития. Тренеру важно быть очень чутким, чтобы

¹⁹ Автор является тренером по коммуникации (Свидетельство ПК № 1.02.19 Санкт-Петербургского государственного университета, 1991 г.) после окончания методических высших курсов практической психологии.

управлять процессами лидерства в группах. Нельзя допускать, чтобы кто-то явно захватил лидерство, но нельзя допускать и того, чтобы группа застыла в одной плоскости. Тогда не возникает лабилизации или она будет пережита только теми, кто находится на низших ступенях в групповой иерархии. Поэтому тренер обязан вести тренинг по пути динамизации групповой структуры, определяя роли игры так, чтобы каждый участник имел реальную возможность улучшить свое положение в групповой структуре.

Процессы лидерства формируются в группах настолько быстро, что они могут выпасть из-под контроля тренера. Нельзя допустить, чтобы процессы групповой динамики развивались в группе стихийно, вышли из-под контроля тренера. Если это случится, группе угрожает эмоциональный коллапс, психологическая смерть.

Нельзя допускаться «психологических ожогов» – шока от того, что увидел себя в слишком неблагоприятном свете. Такие неожиданности должны быть исключены путем четкой формулировки целей тренинга и тщательной разработки его программы, а также путем направленного комплектования групп.

Проведение социометрического теста – это финальное упражнение на каждом занятии социально-психологического тренинга (СПТ)²⁰.

Социометрия может фиксировать «эффект бумеранга» - когда очень активный и успешный член группы получает отрицательные выборы. Тренеру необходимо упреждать гиперактивность отдельных участников.

Развитие групповой структуры проходит в три этапа (по М. Форвергу): Первый этап – (1 день) – эмоциональный этап. Происходит формирование эмоциональной оценочной сети и складывается первое, эмоциональное по содержанию, впечатление друг о друге. В группе появляются симпатии и антипатии, что происходит часто под влиянием первого впечатления.

Второй этап (1-2 день) – осознание своего положения в группе. Тренер не должен хвалить одних и порицать других за степень успешности поведения, пусть это делает группа. На втором этапе происходит дифференциация групповой

²⁰ На основе анализа тренингов, которые проводились различными тренерами-выпускниками фирмы «Имидж-контакт» А. Ситникова.

структуры, уточняются первые впечатления. Каждый участник группы начинает вносить индивидуальный вклад в решение общегрупповой задачи. На втором этапе «эмоциональные звезды» и «социометрические нищие» исчезают из социометрических данных, что свидетельствует о более высоком развитии группы. Наличие изолированных на этом этапе может говорить уже не столько об уровне развития группы, сколько об индивидуальных особенностях этих членов групп, что может быть связано с чрезмерной экспансивностью, самонадеянностью, невротичностью, низкой коммуникабельностью и т.д., на что тренер должен обратить самое пристальное внимание. Он должен взять на учет изолянтов и своими средствами повысить их престиж в группе. Этого он может добиться разными путями – поощрением, дачей более выгодной роли, понижением статуса «мешающего» члена и пр. Иногда достаточно просто поговорить о чем-либо с «изолянтом» в перерыве, но так, чтобы это было отмечено в группе как особое признание тренером его личности. Уже на втором этапе важно добиваться, чтобы «изолянтов» и отвергнутых не было.

На третьем этапе (2-3 день) можно наблюдать формирование новой групповой поляризации, точнее иерархии, где на одном ее конце выделяются более успешные в упражнениях члены группы, а на другом конце – менее успешные. Количество предпочтений в социометрической процедуре зависит от величины индивидуального вклада участника в ход тренинга.

Более успешных учеников при этом оказывается больше, чем менее успешных.

При анализе данных социометрии второго и третьего дня тренинга следует учитывать внеучебные контакты участников (в перерывах, после занятий). Это особо необходимо учитывать в группах, обучающихся с отрывом от производства, на выездных базах.

На третьем этапе в группе растет критичность оценок успешности и неуспешности поведения, этот рост касается не только выполнения упражнений, но и коммуникативного поведения. Замечаются даже мелкие просчеты, назревает разрыв критичности. И тренер не должен препятствовать или стараться

предупредить такой взрыв. Это проявление определенной степени зрелости группы. В ее структуре накапливается избыточное эмоциональное напряжение и распространяется по каналам коммуникации в группе, начинает прорываться в форме критических оценок и взаимных упреков. Группа возбуждена и ищет «козлов отпущения». Начинается процесс критики, которая в конечном итоге трансформируется в групповой катарсис – групповую самокритику. Тренер должен следить за корректностью выражений и оценок, но не вмешиваться в сам процесс. Практика показывает, что после такого «эмоционального взрыва» группа становится более спокойной и организованной. «Пар вышел из котла», и группа может вновь эффективно трудиться. Такие периоды в развитии группы могут повторяться, но уже не с такой интенсивностью. Чем сильнее была лабиализована группа, тем более вероятен сильный эмоциональный взрыв группы.

Для того чтобы контроль группового развития протекал нормально, необходимо, по мнению зарубежных специалистов-тренеров, взять под контроль внеучебные контакты участников группы. Конечно, этот контроль не должен носить внешне жесткий характер, он не должен привлекать к себе внимания участников. Но такой контроль необходим. Перерыв между занятиями должен быть непродолжительным. Особенно это важно в первый день (8-10 мин).

Итак, на третьем этапе групповая структура приобретает характер деловой иерархии, это говорит о высоком уровне развития группы и к этому должен вести тренинг.

На четвертом этапе (3-5 день) групповая структура начинает характеризоваться достаточно равномерным распределением социометрических выборов. Главное состоит в том, что теперь большее число предпочтений получают именно те участники, которые были заранее запланированы тренером на игровые роли с целью получения психологического престижа. Это свидетельствует о высокой эффективности процедуры тренинга.

Среди процессов групповой динамики следует учитывать групповое давление и конформные реакции участников. Давление обычно сильное и к нему необходимо

привыкнуть. Кроме этого, тренер сам может организовывать групповое давление для того, чтобы побуждать участников действовать в нужном для целей тренинга направлении. Групповое давление может выражаться в единодушных ожиданиях группы к поведению участников. В ответ на давление участник, как правило, реагирует. Одна из целей тренинга – повысить уровень их самостоятельности и коллективистического самоопределения, ориентироваться на дело, и на свой и общегрупповой успех в решении упражнений.

Следует учитывать, как отмечают психологи, и другой групповой процесс – внутригрупповую критичность. На третьем этапе развития групповой структуры у многих участников возникает настойчивое стремление видеть в других только негативные качества, мешающее успешному продолжению тренинга. Критичность к другим возрастает несоизмеримо быстрее и больше самокритичности. Это может вести к разрядке внутригруппового напряжения, «эмоциональной агрессии». На первых этапах участники группы стремятся скрывать свои отрицательные эмоции и оценки, в социометрии в основном присутствуют положительные выборы. Процесс СПТ²¹ на 3-4 день приводит к повышенному контролю над эмоциональными реакциями. Если взрыв критики неизбежен, тренеру не следует бояться этого, т.к. он должен знать, что после этого в группе наступит фаза «облегчения». Главное самому тренеру не вмешиваться в этот процесс и не мешать процессу открытия клапана.

На четвертом этапе развития в группе появляется способность спокойно выслушивать критические оценки и уточнять критику, это говорит о психотерапевтическом влиянии тренинга на личность, показывает наличие самоадекватности и самовосприятия личностью себя такой, какой она воспринимается группой. До тренинга многие не подозревали, что могут сказать люди о них у них за спиной. И они боялись этого. А теперь они не только знают, что о них могли сказать, но и больше того – они сами могут подсказать это другим, подсказать совершенно спокойно, без тени смущения и иронии, с чувством

²¹ СПТ – социально-психологический тренинг.

заинтересованности. Ясно, что такая способность, приобретенная в тренинге, дает большое психологическое преимущество человеку перед теми, кто не способен взглянуть на себя глазами группы и трезво увидеть свои сильные и слабые стороны. Такие люди научились слушать критику.

На четвертом этапе наступает фаза адекватного самовосприятия и активность критики резко снижается. Но может наблюдаться и общее снижение активности группы в выполнении упражнений, что свидетельствует о смене эмоционального фона отношений.

Снижение активности группы на 5-6 день тренинга может быть объяснено и усталостью группы, т.е. максимальный пик интенсивности групповой динамики обычно наблюдается на 3-4 день тренинга.

Желательно, чтобы каждый из участников группы хотя бы один раз побывал в центре социогаммы по критерию: с кем бы Вы хотели более всего совместно проводить игру на следующем занятии?

Тренер должен этого добиться путем распределения ролей в группе и поручением наиболее ответственной и интересной роли участнику, статус которого должен быть повышен.

Тренеру, по мнению психологов, нельзя допускать возможных невротических или истерических реакций, нужно переводить процесс критичности в другие режимы групповой динамики, но делать это не путем приказа, а путем «смены пластинки» - «закончим это упражнение и перейдем к следующему», или, например, маленькие хитрости – «сломалась техника»... (М. Форверг)

ПРИНЦИПЫ И КРИТЕРИИ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ТРЕНИНГОВЫХ ГРУПП

Нет ограничений для участия в группах СПТ. Но тренинг полезен и необходим, прежде всего, тем, у кого есть в нем потребность. Но ее необходимо осознать. Поэтому при комплектовании тренинговых групп, надо, прежде всего, исходить не

из проблемы личных потребностей, а из потребности в нем решения учебных или лечебных задач тех или иных социальных организаций.

Чаще всего тренер не может повлиять на процесс комплектования учебных групп для СПТ, но иногда эта возможность бывает. Тогда важно использовать предварительные психодиагностические измерения с целью подбора участников по определенным принципам и критериям.

Следует учесть, знают ли об СПТ в организации, где он планируется. Если знают, что знают и сколько? Предварительное знакомство организации с идеями и краткой характеристикой тренинга целесообразно во всех отношениях. Сразу возникает категория «очень желающих». Нужно быть очень осторожными с теми, кто хочет в первых рядах войти в состав тренинговых групп. Экспансивность таких энтузиастов бывает очень велика. Должно быть известно, что запись в тренинговую группу производится только после предварительного психологического исследования в соответствии с определенными критериями психологов. Никто не должен знать эти критерии – это профессиональная тайна психологов.

Тестирование можно проводить как индивидуально, так фронтально. Процедура аналогична обычному тестированию.

Важно определить такие черты как:

Интроверсия – экстраверсия (тест Айзенка)

Нейротизм – стабильность (тест Айзенка)

Ригидность – гибкость (тест Гилфорда)

Этих методик вполне достаточно для комплектования тренинговой группы.

Более активно и менее напряженно работают группы, скомплектованные по принципу «гетерогенности».

В группе нежелательно иметь нескольких участников, проявляющих выраженный эгоцентризм, низкую общительность.

Гомогенные группы могут возникнуть тогда, когда тренер не подбирает группу. Признак гомогенности работает на группу только в том случае, если есть общий настрой на обучение, на доброжелательное восприятие друг друга. Если

группа гомогенна по признаку пола, возрасту, это позволяет проводить более насыщенные по содержанию тренинги, возможны более интенсивные нагрузки по количеству упражнений и по их содержанию.

Нагрузка на тренера в гомогенных группах значительно выше, формирование образцов подражания происходит в этих группах замедленно, с некоторой пассивностью.

Например, Т. Форвергом, М. Форвергом была разработана программа для повышения мотивации участия в занятиях гомогенных групп или же она может быть использована при снижении мотивации, потере активного интереса к занятиям.

Применение подобной программы сначала строится в направлении выработки у членов группы уверенности в успехе. Тренер пользуется специальными упражнениями, доступными для всех участников, а при проведении итогов подчеркивает успех каждого, ориентирует на успех в дальнейшем. Для мотивации успеха в группу может быть введен «подставной» участник, который направленно оказывает влияние на группу, стимулирует дискуссию. Роль этого подставного участника должна быть инкогнито. Никто, кроме тренера, не должен знать этого. Подставной член группы должен обладать такими качествами, которых не хватает группе – он оптимист, активный, инициативный, без тревоги и страхов, находчивый и покладистый, в нужный момент может сыграть любую роль и выручить тренера или кого - то из группы.

При комплектовании групп можно использовать и социометрические критерии, если СПТ проводится в организации, где люди хорошо знают друг друга. Процесс комплектования групп творческий и у каждого тренера есть свои соображения на этот счет.

Важным признаком групповой структуры и обучаемости группы является уровень интеллектуального и эстетически - этического развития. Хотя тесты здесь излишни, но учитывать эти признаки нужно.

Следующим фактором, важным для комплектования групп, является возраст и жизненный и профессиональный опыт участников тренинга. Опыт показывает, что

за рубежом в тренингах принимают участие люди 56 – 60 лет. Оказывается, что легче проводить тренинг с группой, включающей в себя участников со стажем руководителя или педагогической деятельности, чем с группой молодых и неопытных руководителей. (М. Форверг) Оказывается также, что лучше работать с группой с минимальными возрастными различиями, т.е. людьми примерно одного поколения и одного жизненного опыта. Однополюе группы работают более вяло и менее интересно, чем разнополюе. Поэтому целесообразно при мужском варианте включать в группу 1-2 женщин, а при женском варианте 1-3 мужчин.

В мужском варианте бывает достаточно одной женщины, особенно если это достаточно молодая женщина, но в женском варианте одного мужчины обычно недостаточно. Здесь возможен вариант с «подставным лицом». Если признак пола группы совпадает с полом тренера, проблем возникает еще больше. Поэтому целесообразно иметь тренера другого пола, и многие проблемы отпадут сами собой. Особенно неблагоприятно может сложиться ситуация тренинга, когда с группой женщин работает женщина того же возраста. Бывает, что и семидесятилетний в тренинге выглядит более молодым, чем его тридцатилетней партнер.

Процесс социально – психологического тренинга²²

СПТ имеет несколько фаз и периодов: фаза разминки, фаза активизации группы, фаза лабилизации, фаза введения ориентировочных основ (или когнитивных схем), фаза овладения новыми навыками поведения. Все эти фазы, конечно, условны и необязательно следуют друг за другом.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ РАЗМИНКА

Обычно после того, как группа была организована, и произошло знакомство всех членов группы друг с другом, необходимо произвести психологическую разминку. Ее цель – наладить процесс межличностных отношений в группе и между группой и тренером.

²² По материалам методического социально-психологического тренинга деловых и межличностных коммуникаций. – С.Петербург, ЛГУ, 30 сентября – 21 октября 1991 года.

Основное средство психологической разминки – высказывания участников о том, что они ожидают от тренинга, что они желали бы получить в результате участия в нем.

Неуверенность может быть вызвана присутствием начальника в группе или тем, что люди были совершенно между собой незнакомы ранее. Обстановка, в которую попадают участники, проявляется в том, как выглядят участники: поза, движения, выражения глаз и лица. Все сидят кружком, посередине нет стола, возникает «безопорное положение». Если все молчат, то это значит, что в группе идет процесс, тренер должен предложить свой вариант, сказать: «Давайте по кругу. Первым будет говорить господин...» и т.п. Но эта подсказка дается тренером в крайнем случае. Он должен выждать, группа должна сама начать свою деятельность...

Неуверенность выражается в позах и молчаливости. Цель тренера – запустить процессы групповой динамики, включить «мотор группы» – систему коммуникаций и взаимовлияний. Задача психологической разминки – снять тревогу, побудить участников к действию. Поэтому в этой фразе активен сам тренер. Следующая фаза (это в первом занятии и в первой сессии до перерыва) – активизация группы.

АКТИВИЗАЦИЯ ГРУППЫ

Приведение группы в оптимальное «боевое» состояние – задача фаза активизации. Для этого нужно еще более снизить нервно – психическое напряжение, создать в группе атмосферу контакта и непринужденности. Для этого необходимо создать атмосферу доверия, т.е. так настроить взаимоотношения участников и группы с тренером, чтобы каждый член группы почувствовал необходимость его инициативы и участия в групповом разговоре. Важно ввести в групповую атмосферу содержание необходимых в данный момент групповых норм. Корпоративный дух группы достигается путем призыва к доверию и хранению тайны тренинга. «Чтобы вы не узнали в этой комнате, ничто не должно быть достоянием чужих ушей», «От вас не требуют письменной подписки о неразглашении сведений о том, как проходил тренинг и что Вы здесь узнали друг о друге. Но лучше не обсуждать эти

вопросы с посторонними». Корпоративный дух группы выражается в слове «МЫ». Атмосферу доверия можно закрепить словами: «Возможно, что не все из того, что вы сделаете или скажете в группе, будет идеальным, а может быть кому-то и не понравится. Будем готовы и к такому. Но все это касается только Вас и никого другого».²³

Сняв тревогу и создав атмосферу доверительности, тренер может остановиться на некоторых примерах неадекватных ожиданий, случившихся ранее с участниками других групп, которые потом не оправдались. Занятия должны длиться не более 35-40 минут, можно делать перерывы между ними по 10 минут, т.к. общение в перерывах помогает сближению.

Лучше выждать и вывести самих участников на откровенность, чем призывать к ней, если группа к этому не готова. Для этого тренеру надо быть, а не «казаться» предельно откровенным. Поэтому, одним из действенных приемов активизации могут быть слова тренера о том, что когда-то он тоже участвовал в тренинге впервые и с ним было то же самое.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ТРЕНЕРУ

1) первый этап развития группы – разминка и активизация группы. В этот период у членов группы могут быть такие переживания, которые затрагивают глубинные пласты личности и мотивации самовыражения. Возможен ступор самовыражения – желание быть откровенным и страх перед последствиями откровенности. И тренер должен это видеть и предчувствовать. Только на основе такой эмпатии тренер сумеет создать атмосферу доверия и активизировать группу. Состояние фазы активизации измеряется критериями – взаимное доверие, раскованность, желание продолжать работу, интерес: «А что будет дальше?» Если нет эмпатии в группе, то нет активности. Тренер должен иметь доступную манеру общения (но не панибратство), свободу в движениях, непосредственность, собранность и доступность, юмор (в пределах деловой атмосферы), шутливость (но без шутовства). Внешний облик тренера является предметом пристального изучения

²³ Как правило, этот прием дает хороший толчок для работы группы (примечание автора).

всеми членами группы. Надо быть готовым и к этому: быть опрятным, корректным, уверенным в себе, активным и доброжелательным. Чем строже и скромнее (но со вкусом) одет тренер, тем более благоприятное впечатление о нем и оптимальнее будет психологическая дистанция с участниками. Тренеру-женщине необходимо быть осторожнее с участниками СПТ - мужчинами. Не следует возбуждать сексуальных мотивов, они помешают занятиям.

2) тренеру запрещается увлекаться чем-либо в процессе работы с группой. Он – олицетворение меры поведения, оптимальности во всем. Тренер не должен своей активностью подавлять группу. Активность тренера должна быть дискретной – т.е. за импульсом активности идет пауза и ожидание ответа, «отклика» из группы.

3) чрезмерная шутливость тренера – симптом его напряженности и скрытой тревоги. Ведь и тренер просто человек. Поэтому требования к подготовке тренеров высоки. Подготовка имеет несколько этапов. Это подбор кандидатов, затем курс тренинга и теоретическая подготовка. Присутствие на группе у другого тренера, участие в подготовке занятий и анализе данных. Наконец, они ведут группу с кем-то из опытных тренеров. И только после этого им разрешается вести группу самостоятельно. На такую подготовку уходит около года. При этом тренеры должны быть дипломированными психологами, желательно по специальности «социальная психология» или «медицинская психология».

Поведение участников во время активизации. Сами участники, испытывая тревогу и неуверенность, могут резонировать тренеру, на его шутку отвечать своей шуткой, не менее остроумной. Однако неумеренные шутки вредят делу. Поэтому «работе – время, потехе – час».

Существуют и другие типичные признаки неготовности группы к работе в 1-2 сессию первого дня СПТ. Например, в группе выделяется «молчун». Причем их может быть несколько. Это трудная ситуация, бывает, что их трудно «разговорить». Тренер должен сразу определить «молчунов» и быть готовым работать именно с ними.

Следует также иметь в виду, что после первого успокоения и налаживания работы у тренера может возникнуть иллюзия, что «дело в шляпе» и работа пошла. Часто такое успокоение преждевременно. За первой активизацией может последовать резкий спад. Нужно еще и еще раз поднимать «пары». Может быть, группа с несколькими эмоционально нестабильными участниками. Тогда подъемы и спады стабильности или активности будут закономерно повторяться.

В период активизации группы тренер может выделить, по меньшей мере, три типа участников и их поведения²⁴: а) шутник, б) молчун, в) сопротивляющийся.

Последние обычно сомневаются в пользе всех «этих игр». Нет смысла тратить время на переубеждение таковых. Только ход самого тренинга может их убедить в противоположном. Часто их согласие принять участие в дискуссии и разговоре является лишь маскировкой собственной тревоги и критического восприятия происходящего. Поэтому тренер может обратиться к группе с вопросами: «Как, по-вашему, какие типы поведения в группе вы смогли заметить с самого начала?». В случае молчания продолжить: «Как-то в одной группе мне встретился «молчун», который разговорился лишь на третий день. Но тогда его нельзя было остановить. Так что же лучше?»

При обращении к группе целесообразно выбрать определенную манеру и форму обращения с самого начала. Например: «Уважаемые Коллеги!». Иногда можно обращаться словом «Друзья!» Но это не в первый день.

Приступая к активизации группы, тренер ориентируется на невербальные признаки эмоциональных состояний (руки, ноги, где сел, с кем и пр.) Обычно сидящие в гордом одиночестве - самые привередливые, тренер должен быть особенно внимательным к ним.

Устанавливая контакт с группой, тренер должен понять, что каждый член группы может рассчитывать на его внимание к нему, что никто в группе не будет забыт тренером. В группе все равны, все симпатичны для тренера, он их всех уважает и готов помочь каждому. Лучше, если такое восприятие тренера не будет

²⁴ Кузнецов В.В. Основы коммуникации. – Оренбург, 2000.

обезличенным, групповым, лучше – восприятием каждого участника. Для этого тренер должен в первой сессии обратиться к каждому (после представления) по имени, он должен смотреть на лицо каждого участника по нескольку секунд так, словно специально что-то высматривает в этом лице и интересуется именно этим лицом. Причем тот, на кого смотрит тренер, должен увидеть этот интерес тренера к нему.

Контакт «через взгляд» – привычный способ контакта. Тренер может использовать этот способ активизации: «А теперь внимательно, в течение нескольких секунд смотрите друг другу в лица. Каждый должен видеть выражение лица другого». «Не стесняйтесь, осмотритесь кругом. Может быть, Вам захочется даже улыбнуться». Некоторые члены группы сознательно будут избегать взгляда других, они не любят пристального взгляда, но это тоже признак нервно-психического напряжения. С помощью этого приема можно снять излишнюю настороженность и скрытую агрессию: «Попробуйте обстрелять друг друга взглядами». Наблюдать надо также за голосом и жестами участников. При обсуждении боязней и тревог тренер дает возможность высказаться каждому участнику. Надо добиваться, чтобы каждый высказывался максимально полно, конкретно и откровенно. Лучше делать это по кругу. Но не должно быть ни одного участника, который бы не высказался.

Одно из правил активизации группы – внушить членам группы важность взаимных реакций друг на друга. Нужно постоянно мотивировать и стимулировать взаимные обращения, т.к. в этом жизнь группы, процесс коммуникации. «Все что здесь происходит, очень важно для группы, для каждого».

При начальной дискуссии тренер должен дать понять группе, что всех объединяет весьма сходное психическое состояние, тренер должен подвести общий знаменатель под эти их общие психические состояния, чем и объединить группу. Это залог быстрого развития группы и достижения успеха.

Тренер должен хорошо представлять себе чувства и эмоциональные переживания в группе, их установки на СПТ и друг на друга. «Кто из членов группы

готов высказаться о том, что он чувствует и переживает в данный момент?» Такой прием целесообразно делать периодически, даже в период какого-либо упражнения. Этот прием побуждает группу отразить в высказываниях ее текущее эмоциональное состояние. И сразу будет видно, кто из членов группы наиболее остро переживает ситуацию тренинга, а кто находится в пассивном состоянии. Но для такого приема нужно подбирать удобный момент, когда требуется сбить ненужный темп или расслабить обстановку.

С целью активизации группы и снятия страхов должны подбираться специальные упражнения. Действенно и поведение самого тренера, т.е. он может продемонстрировать образец поведения, который означает страх, при этом используется гротеск или утрированные жесты и мимика. Это вызывает смех и снимет тревогу. Но тренер не должен превращаться в скомороха и часто использовать этот прием.²⁵

Следует избегать призывов, лозунгов, фраз-пустышек (например, «отбросьте страхи и тревоги, они Вам мешают», «Не бойтесь сказать что-то неразумное» и т.д.), но можно сказать: «Говорите то, что думаете», «Стремитесь к естественному и свободному выражению мыслей». Лучшим аргументом против начальных страхов и тревог является сам процесс тренинга. На активизацию группы обычно уходит весь первый день.

Необходимо предусмотреть такие ситуации, когда уже кто-то будет выглядеть сконфуженным. Это еще не процесс лабилизации, он впереди, поэтому нужно помочь преодолеть такое состояние. Лучший метод – не обращать на это внимания, как будто ничего не случилось. Для этого хороши и физкультурные паузы, они позволяют снять напряжение. Подбирая упражнения для физкультуры, надо предусмотреть, насколько они к месту и какой эффект они произведут.

В процессе активизации группы тренеру нецелесообразно говорить о необходимости дисциплины, собранности группы и т.д. Точно также неуместно говорить об этикете, солидарности и пр. Психогенные ситуации, в которых повинен

²⁵ Это важно соблюдать при работе в тех компаниях, которые озабочены полувоенной дисциплиной и терпят авторитарное управление.

тренер называют «Ятрогениями²⁶». Хороший тренер не должен делать наводку на смысл высказываний.

Тренеру целесообразно избегать оценочных суждений: это хорошо, а это плохо. Не нужно также однозначно определять ситуацию высказываний, то есть заранее программировать ход дискуссии. Обычно опытный тренер говорит мало, но контролирует весь ход процесса СПТ. Он скорее предложит группе новое упражнение или игру, чем будет объяснять причины неуверенности и тревоги. Задача активизации выполнена, когда в группе установилась ситуация активного разговора, взаимного обмена мыслями и чувствами, сложились групповые иерархии, активизировался процесс лидерства, возникла групповая структура, каждый участник обрел свою позицию и чувствует, что «он у дел». Фаза активизации выражается в благоприятной эмоционально-активной стенической манере общения, в частоте улыбок, в веселом и оптимистическом настроении группы.

ФАЗА ЛАБИЛИЗАЦИИ

Эта фаза предшествует окончанию третьего этапа формирования тренинговой группы.

Лабелизация – это переживание личностью ролевого конфликта, связанного с осознанием неадекватности соответственно привычных форм поведения групповым ожиданиям и требованиям процесса тренинга. Это переживание может быть разной степени интенсивности: от легкой тревоги до панического страха и желания прекратить тренинг, выйти из группы. Этот внутренний конфликт может быть камуфлирован за счет внешних форм поведения, но интенсивную лабелизацию бывает скрыть очень трудно.

Бывают случаи, когда процесс лабелизации активизирует невротический симптомокомплекс и личность редуцирует свое поведение до аффективных и, в том числе, истерических проявлений.

²⁶ Ятрогения (греч.) – вид самовнушения, когда человек заболевает от неправильно понятых слов врага.

Данная фаза тренинга – проверка на нервно- психическую устойчивость личности и ее способность к быстрой поведенческой адаптации в стрессовых ситуациях демонстрации роли. Лабелизация связана с чувством стыда, вины, разочарования, тревоги. Человек не хочет лабелизации и будет защищаться от нее. Поэтому первые действия при лабелизации носят защитный характер. Это импульсивные действия, за которыми стоит неуверенность индивида в себе. Чаще всего содержанием лабелизации является страх за свою репутацию в глазах коллег, участвующих в тренинге, но и среди незнакомых людей этот процесс бывает выражен сильно.

Эффект лабелизации, по мнению психологов, тем сильнее, чем он неожиданнее. Чем более остро обозначены грани потенциального конфликта личности со своими же стереотипными формами реагирования в сложившейся ситуации. Поэтому эффект лабелизации зависит от уровня активности группы и атмосферы доверия и общения, достигнутого на предыдущей фазе.

О самом процессе лабелизации тренер ничего не говорит. Но еще в процессе разминки он может сказать о ней косвенно: «Возможно, вы переживаете на занятиях в этой группе не только приятные, но и не совсем приятные эмоции, а может быть, даже и очень не приятные. Что ж, будем готовы к этому!». Впоследствии, если кто-то из членов группы предъявит тренеру претензии в отношении атмосферы или не оправдывающихся ожиданий, можно апеллировать к этому высказыванию.

Обычно состояние лабелизации переживается участниками группы гетерохронно. Для некоторых это состояние может не наступить или проявиться в слабой степени. Могут быть также программы тренинга, когда фаза лабелизации не обязательна. Ведь она играет роль эмоциональной «встряски», необходимой для коррекции самооценки личности. А там, где коррекция необязательна, например, в обучении новым шаблонам речевого поведения и взаимодействия, там можно обойтись и без лабелизации. Однако группа, как правило, уже сама по себе оказывает лабелизирующее воздействие.

Группа лабиализируется быстрее, если состояние лабиализации охватывает вначале наиболее влиятельных членов группы – лидеров. Поэтому надо стремиться лабиализовать вначале наиболее влиятельных. Но здесь может быть и другой эффект. Например, если лидер легко справится с тревогой и неуверенностью, то он может снизить лабиализующий эффект у других членов группы. И наоборот, чем сильнее лидер пережил и продемонстрировал группе свои переживания, тем больше отклика можно ожидать от группы. Нужно быть осторожными в стремлении ввести в лабиализации прежде всего лидеров группы, т.е. тренеру предоставляется самому решать, как вести группу к лабиализации, с кого начинать. Чем больше завышена самооценка у индивида, тем более вероятно состояния лабиализации, точно также с лицами, самооценка которых может быть занижена.

В случае, когда лабиализация переживается одновременно большим количеством участников, она может выглядеть как ситуация групповой драмы, своего рода групповой «катастрофы», но «спасатель» всегда должен быть начеку. Тренер следит за эмоциональным состоянием участников и их поведением, может в любой момент прекратить упражнение или заменить его другим, менее лабиализующим.

Тренеры советуют, что нет основания стараться вообще избежать «острых» ситуаций, ведь тогда снижается эффект тренинга. Практика показывает, что чем сильнее лабиализации, тем больше эффект тренинга. Не нужно бояться инцидентов, они являются нормальным следствием лабиализации. (199, 213)

Основным психическим механизмом интенсивной лабиализации является страх изменить свое «Я». Он затрагивает и глубинные, спрятанные в подсознании, установки личности на восприятие себя в самоутверждающих ролях и позициях. Это восприятие возведено в форму стереотипов самооценок, которые могут быть завышены и неадекватны. Если эти стереотипы расшатать, то возникает тревога и страх изменения «Я». Но обычно все происходит благополучно. Ибо в группе срабатывают защитные групповые процессы, блокирующие возникновение паники, страха, сверх допустимых для жизнедеятельности группы пределов. Тренер также

участвует в этих процессах и нередко выступает в роли блокирующего агента. Эту роль могут выполнить и другие члены группы. Хорошим показателем уровня лабилизации может служить готовность или неготовность продолжать упражнение и вступить в новую игру. Отказ – симптом лабилизации и потребности выйти из этого состояния.

Приступая к фазе лабилизации, тренер должен иметь свой план. Могут быть две тактики: либо начинать с наиболее податливых участников (что обычно и делают тренеры) или наоборот, с менее податливых. Если начинать с первых, надо будет усиливать процесс, а если со вторых, то ослабить его. После состояния лабилизации у участников возникает чувство облегчения, это и есть эмоциональный эффект тренинга или эффектосенситивного тренинга. Более консервативных и ригидных участников труднее лабиализовать, но если они входят в такое состояние, то переживают его сильнее.

Когда фаза лабиализации достаточно проработана (2-3 день), можно переходить к следующей фазе – введение ориентировочных основ. Фаза лабилизации считается достигнутой, если:

1). Участники группы пережили состояние тревоги (или страха) относительно неадекватности собственного поведения в группе.

2). Участники группы ощутили определенные переживания беспомощности и неуверенности при выполнении предложенных тренером или группой упражнений.

3). Участники группы с тревогой задают себе вопрос: «А что же будет дальше?», «Конечно, я вел себя в этой игре неправильно, но как же надо себя вести?».

4). Когда у участников группы возникает сильная потребность овладеть правильными способами поведения, но они пока этого не знают и смотрят на тренера, что он предложит.

ФАЗА ВВЕДЕНИЯ ОРИЕНТИРОВОЧНЫХ ОСНОВ

Она возникает на потребности группы продолжить тренинг с учетом допущенных ошибок и разочарований. Если лабилизация удалась в первый день занятий, то имеется больше времени для дальнейшего позитивного тренинга навыков поведения. Если на следующий день группа приходит в приподнятом настроении, активной, желает работать, это положительный факт. Она ждет от занятий ответов на вопросы, возникших в связи с лабилизацией. И теперь от тренинга зависит дальнейший успех тренинга. Конечно, у отдельных участников могут возникнуть рецидивы тревоги и неуверенности, но они быстро купируются в группе под влиянием активности других членов группы, демонстрирующих уверенное поведение. Тогда следует перевести тренинг в следующую фазу – «фазу введения ориентировочных основ», цель которой – собрать все установки участников воедино.

«Желание быть другим» – лейтмотив фазы введения ориентировочных основ. Задача этой фазы двоякая: во-первых, вернуть всем уверенность в себе; во-вторых, продемонстрировать (ввести в сознание участников) новые правила поведения.

В фазе активности преобладают элементы сплоченности группы. Эта фаза ставит перед собой задачу поднять уровень саморегуляции поведения с импульсивного досознательного и контролируемого до объективированного в новых ролях и правилах.

Введение ориентировочных основ есть КУЛЬМИНАЦИОННЫЙ ПУНКТ, ибо в этой фазе осуществляется перевод импульсивного поведения на уровень психологически более рационального поведения, и она задается предлагаемыми тренером правилами. Чем лучше удалась фаза лабилизации, тем более четко производится введение ориентировочных основ, тем выше позитивный эффект тренинга.

Начало фазы введения ориентировочных основ – это сообщение группе правил поведения, по которым они теперь будет работать. Такие правила сообщаются тренером устно или напечатанными. Фаза введения ориентировочных основ должна протекать на 2-3 день тренинга.

Обычно начало этой фазы начинается с игры, которой тренер предлагает группе: «А теперь давайте...»

Различают обычно три группы упражнений для тренировки правил в фазе овладения (М. Форверг):

«Сухие упражнения» (по аналогии с сухим плаванием). Это разучивание примера под контролем тренера и всей группы – «вот так надо делать».

«Полусухие упражнения». Апробированное правило закрепляется путем диалогов, т.е. упражнений в тройках, парах, но пока без видеофиксации.

«Видеоупражнения» («мокрые»). Упражнение проигрывается в группе в форме группового диалога с видеофиксацией, последующим групповым анализом и обсуждением его успешности. Делается оценка игры (выполнения правил).

В этой фазе следует идти от «простого» к «сложному». Нецелесообразно переходить к «полусухим» упражнениям, не освоив «сухие». Полезно учитывать графические способы иллюстрации правил: написать это правило на плакате, либо выдать каждому карточку, где эти правила записаны.

Процесс тренинга необходимо контролировать на самочувствие: «А как Вы себя чувствуете сейчас?». Этим вопросом предоставляется разрядка, снятие эмоционального напряжения. Группа обсуждает, как она себя чувствует, каждый вид упражнения также обсуждается группой. Это обычно происходит в форме групповой дискуссии, тренер следит за тем, чтобы каждый участник принимал участие в овладении правилами и был активен.

Фаза овладения напоминает обычную спортивную тренировку, а фаза введения ориентировочных основ – период обучения в спортивной тренировке.

Обычно каждое учебное занятие заканчивается анализом и групповым обсуждением проделанной работы, можно придерживаться следующей схемы обсуждения:

- дать высказаться каждому
- отметить общие положительные достижения
- найти сходные моменты в выполнении упражнений каждым

- указать на какие-то общие недостатки и ошибки (без персоналий)
- дать оценку чувств и эмоционального состояния группы
- остановиться на индивидуальных особенностях выполнения, отмечая

положительные моменты и поощряя участников

- подчеркнуть, что эти упражнения завтра нужно выполнять еще лучше

В заключении при анализе учебного занятия, его рефлексии, тренеру важно сказать: «Все выполнили упражнения хорошо. Но их можно выполнять еще лучше. Для этого будьте более внимательны друг к другу. Старайтесь не торопиться в подборе соответствующих выражений по правилам. Скорость придет сама собой. Дайте высказаться партнеру, не торопите его, будьте терпеливы и снисходительны. Когда говорит партнер, смотрите ему в лицо, не отводите глаз. Сами говорите коротко, емко».

При заключительном опросе могут выясниться интересные идеи, которые необходимо развивать и дать возможность группе реализовывать их в упражнениях. Можно даже предложить группе сыграть роль тренера. У некоторых это предложение вызывает прилив энергии и энтузиазма. Они еще более активизируются.

Предлагаемые группе ролевые игры²⁷ должны представлять собой не искусственные куски, а реальные сцены из жизни, максимально приближенные к практике общения участников, такая заземленность упражнений порождает соответствующую мотивацию.

В начале дискуссии тренеру целесообразно спросить: «Кто хотел бы высказаться?» Такой вопрос обнаруживает активность в группе.

По мере обсуждения упражнений в группе формируется групповой опыт анализа, тренируется групповой механизм принятия решений, может выделиться «главный аналитик группы», который своей активностью помогает группе быстрее усваивать программный материал. Но чрезмерная активность его может подавлять инициативу других членов группы. Поэтому следует контролировать его. Если

²⁷ Кузнецов В.В. Методика разработки педагогических игр. – М., 1988 г.

«аналитик» давит своей инициативой, тренер может сбить это давление вопросом: «А кто думает иначе?» или «Что можно добавить еще к сказанному? Кто предложит?»

Тренеру целесообразно ставить вопросы короче, чтобы все понимали, о чем идет речь. Резюме по дискуссии должно быть кратким и максимально обобщенным. Общим правилом для тренера является его стремление вызвать участников на дискуссию, на свободный обмен мнениями о проделанной работе. Нужно, чтобы группа сама придумывала и анализировала, а тренер был в роли помощника, говорил мало.

Подводя итоги, тренер спрашивает: «Все ли согласны с тем, что было сказано о сегодняшнем дне занятий. Нет ли других соображений и пожеланий?»; после этого проводится социометрический опрос или тестирование другими методами.

Фаза овладения правилами по времени самая продолжительная – это основной этап тренинга. Она требует, чтобы каждый участник тренинга овладел предложенными приемами не только на уровне знания, но и умения и навыка. Положительный результат тренинга на этой фазе фиксируется на примерах свободного поведения участников, свободного владения предложенными техниками поведения.

Каждое новое занятие обычно тренер начинает с вопроса о самочувствии и о впечатлениях предыдущего дня, как бы связывая в сознании предыдущее занятие с последующим и делая процесс СПТ непрерывным.

1) Принцип когнитивного поведения тренера

Этот принцип гласит: «Тренер должен постоянно контролировать игровую ситуацию, не ослабляя внимания к событиям в группе даже в том случае, когда все процессы настроены». Тренер должен знать все о группе и ее участниках (процесс групповой эволюции, удовлетворенность участников, эффективность тренинговой процедуры, эмоциональное состояние участников и т.д.)

Тренер должен видеть каждого участника в лицо. Этот принцип обязывает тренера постоянно спрашивать себя: «Что я должен сейчас сделать?», «В каком состоянии находится группа?», и т.п.

Этот принцип можно интерпретировать следующим образом: «Сначала мысль, анализ ситуации, затем действия, эмоциональное выражение отношений».

2) Принцип наблюдения в коррекции влияния

Он означает, что все, что происходит в группе, дает для тренера основание для тех или иных решений. Однако тренер должен занять позицию невмешательства. Процессы групповой динамики идут как бы самотеком, без активных организующих влияний тренера, он занимает позицию наблюдателя, контролера. Его функция состоит, прежде всего, в предложении упражнений. Тренер не показывает в группе своей роли в открытой форме. Он вмешивается в процесс только в критические для группы моменты. Поэтому так важны такие качества тренера, как наблюдательность, эмоциональная стабильность и сдержанность, здравый смысл и опыт общения, высокая профессиональная психологическая подготовка в области проблем групповой динамики, психиатрии и психологии личности.

3) Принцип ориентации на спонтанность группы

Тренер должен ориентироваться на источники групповой активности, на спонтанное проявление группой своей активности. Данный принцип тесно связан с предыдущим, но не тождественен ему, так как предыдущий касается самого тренера, а принцип ориентации касается группы.

Каждый участник группы должен почувствовать свою самостоятельность, почувствовать себя в роли лидера или ведомого в тех или иных упражнениях.

Принцип ориентации на спонтанность группы означает, что тренер – это прежде всего катализатор групповых процессов, затем контролер, наблюдатель и лишь после этого – организатор и руководитель групповых процессов СПТ. Этот принцип принуждает тренера быть демократичным (но без либерализма и

миссионерства), он вынуждает тренера больше молчать и слушать группу, чем говорить самому.

4) Принцип ориентации на успех в упражнениях

Тренер должен внушить эту ориентацию с начала СПТ и постоянно поддерживать в людях эту уверенность. Важно мотивировать на успех тех, кто демонстрирует устойчивую ориентацию на успех. В то же время тренер должен оставаться эмоционально нейтральным к каждому члену группы. Ориентация на успех требует суггестивного влияния группы на каждого из участников.

5) Принцип подведения итогов упражнений

Известно, что от четкого начала тренинга зависит его ход. Точно такое же значение имеет и окончание каждого упражнения, каждой сессии и каждого занятия. После каждого упражнения следует пауза, в течение которой тренер имеет возможность опросить участников об их самочувствии и переживаниях во время СПТ.

В своем резюме тренер упоминает активность каждого, он сообщает сказанное под углом целей тренинга и подчеркивает значение отдельных мыслей и оценок участников, направленных на усиление эффекта СПТ, развития внутригрупповых отношений.

6) Принцип индивидуализации целей тренинга

Этот принцип распространяется как на участников, так и на самого тренера: он должен использовать в своей работе лишь те методы и принципы СПТ, которые наиболее соответствуют индивидуальным особенностям его и участников.

Методические рекомендации зарубежных психологов относительно профессионального поведения тренера

Траудль Форверг еще в 1982 году на лекции в Ленинградском государственном университете предложил советы и указал на предостережения

тренеру относительно его поведения в процессе тренинга. Некоторые из них архиважно использовать и сегодня.

Во-первых, нельзя допускать сексуально-окрашенное отношение к тренеру. Тем более это справедливо, если тренером выступает молодая симпатичная особа, умеющая держать себя в группе, обладающая приятной внешностью и т.д. Эмоциональное сближение с группой являет собой опасность быть эмоционально поглощенным группой. А этого не должно быть, т.е. дистанция между тренером и группой должна быть оптимальной.

Во-вторых, поведение тренера должно быть всегда таково, чтобы он всегда чувствовал власть над группой, но открыто никогда не заявлял об этом. Тренер не должен возвышаться над группой как дельфийский жрец, он должен восприниматься группой как реальный человек со всеми своими особенностями. Иногда даже полезно изобразить замешательство, спросить группу, как бы она поступила в таком случае, но право решения всегда остается за тренером.

В-третьих, если у тренера возникает «личная проблема» с одним (с одной) из участников СПТ, он обязан позаботиться о том, чтобы это не отразилось на процессе тренинга и не снизило его успешности.

Тренер, попавший под сильное влияние группы, трудно адаптируется к следующей и может испытывать повышенное напряжение. Это одна из профессиональных вредностей в работе тренера.

Например, в Германии тренер получает после недельной работы с учебной группой отдых в течение недели. Для молодого и неопытного тренера это крайне сложная работа – она требует хорошей эмоциональной устойчивости, личной зрелости, сексуальной защищенности, выносливости и творческих способностей в экспериментально-психологическом плане.

Установлено, что «эмоциональной ловушкой» для тренера является ситуация, когда среди участников имеется два, вызывающих прямо противоположные чувства, участника. В этом случае главным является принцип равного отношения к каждому!

Опасен и другой эффект – «эмоциональной биполяризации группы» – когда группа разделяется на две противоположные по своему отношению группировки. Эту проблему можно решить разными путями: равномерное распределение эмоций, стиль ровного отношения к членам группировок, нейтрализация лидеров группировок, воздействие на группировки изнутри путем подставного члена, методом распределения упражнений и блокирования негативных эмоций, методом дозированного поощрения, порядком ввода в лабилизацию и вывода из нее и т.п. Поощрения должны быть справедливыми и равномерно распределенными между всеми участниками.

Правило «не позволяйте поляризоваться группе» легко выполнимо в начале тренинга, но бывает трудно в середине, когда у каждого возникло оценочное отношение к другим и группа готова разделиться на противоположные группировки. Для предупреждения эффектов поляризации тренер может с успехом использовать «метод ментора», т.е. демонстрации необходимого образца поведения группе через игру. Кроме того, он может предложить сыграть игру в конфликт, следствием которой явилась групповая поляризация. Наконец, он может предложить игру, где поведение одного из участников можно моделировать по поведению руководителя поляризованной группы.

Существует еще одна опасность для тренера и группы. Это агрессивные, импульсивные и истерические поступки участников. Агрессивное состояние обычно возникает в фазе лабилизации, это проявление слабости, тревоги и злости на самого себя. Однако эти чувства могут проецироваться на тренера и на участников.

Во время перерывов процесс группой коммуникации не прекращается, а только изменяет свои формы. В перерывах тренер может оказать нужное влияние на группу путем суггестивного воздействия через межличностный контакт с участниками. Для этого тренеру нужно разговаривать с участниками в перерыве, не избегать контакта с ними. Можно наблюдать, что в группе находятся инициаторы чая или кофе в перерывах. В этом есть свои плюсы и минусы для тренера.

Анализ работы зарубежных психологов-тренеров показывает, что тренер не должен особенно сближаться с группой во время перерывов. Но он не должен и полностью избегать контактов с участниками группы. Тренеру всегда нужно иметь в виду, что его поведение в перерывах не является безразличным для группы и его ошибки чреваты осложнениями для процесса тренинга. Раз или два в течение курса тренеру полезно провести обеденный перерыв вместе с группой. Но это не должно стать системой или правилом. Важно постараться, чтобы в перерыве группа отдыхала, можно предлагать музыкальные паузы.

В целях создания определенного настроения тренеру целесообразно подготовить поручения некоторым участникам на дом. Лучше, если просьба (например, подготовка завтрашней игры) адресуется к лидерам группы, и те показывают пример отзывчивости. Тогда другой член группы не сможет завтра отказаться от поручения тренера.

В руководстве группой чаще всего сочетаются дистанционный и контактный стиль, однако в разных пропорциях на разных фазах тренинга, их сочетание зависит также от состава учебной группы. (96)

ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ (107)

1) Видеотехника должна быть проста и надежна. Всегда нужно планировать тренинг в расчете на отказ технических средств. Однако использование техники повышает эффективность процедуры тренинга, особенно в фазе лабилизации и в фазе освоения правил поведения.

2) При использовании видеозаписи тренер обязан заверить участников, что все записи нужны только для целей СПТ и ленты будут размагничены по окончании занятий. Техник в этом смысле должен быть надежным человеком.

3) Страх перед записью может быть преодолен, когда с самого начала включаются мониторы, работают камеры, но без записи. Тогда адаптация к технике происходит быстрее.

4) Техник, помогающий тренеру, может быть в игровой комнате или выйти из нее. Первый вариант способствует меньшей лабильности. Неприятно, когда тебя снимают у тебя за спиной, тайно от тебя. Специалист по обслуживанию техники должен быть психологически и технически подготовлен. Технические специалисты предупреждаются об ответственности за разглашение сведений о тренинге. Лучше, если техник человек, который сам прошел курс тренинга и побывал в роли участника. В перерывах техник не должен сближаться с группой. Как технические средства могут быть использованы фильмы, слайды, музыка и т.п.

Глава 5. Корпоративное образование за рубежом

Стремительное развитие корпоративного образования взрослых является направлением жизнедеятельности любого современного информационного общества. Превращение конечного образования в непрерывное, ставшее общемировой тенденцией, приводит к переосмыслению целей и назначения образования взрослых, его роли и места в образовательном пространстве.²⁸

В Университете Третьего возраста – учебных центрах, корпоративных университетах, создается методология геронгогики.

Корпоративное образование взрослых за рубежом представляет собой одно из наиболее интенсивно развиваемых направлений в теории и методике профессионального образования.

В сфере образования взрослых за рубежом наряду с корпоративным обучением используют термины «продолженное образование», «продолженное профессиональное образование», «образование взрослых».

Изучение и обмен опытом работы с зарубежными предприятиями является одним из ведущих факторов развития российского корпоративного образования.

В силу определенных специфик различных стран методы и способы работы с персоналом в зарубежных компаниях, по мнению Е.В. Желниной, достаточно сильно отличаются, наблюдаются различия в подходах, методах и формах профессиональной подготовки персонала компаний²⁹. На наш взгляд, руководителям и менеджерам российских компаний полезно знакомиться с зарубежным опытом, так как в этом случае они получают возможность выбрать из многообразия подходов к проведению профессиональной подготовки персонала наиболее эффективные и приемлемые для компании.

Достаточно полезным и поучительным для российского бизнеса является опыт профессиональной подготовки, переподготовки персонала в системах управления некоторых японских компаний, в основе которых лежит принцип «развития

²⁸ Митина, А.М. Дополнительное образование взрослых за рубежом: концептуальное становление и развитие / А.М. Митина. – М.: Наука, 2004. – С.5

²⁹ Желнина, Е.В. Профессиональная подготовка персонала крупной компании как социальная технология. Авторед. дисс. канд. социол. наук. – М., 2007. – С.7-10

человеческого потенциала». Он предполагает не просто декларацию, а предоставление сотруднику возможности проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовлетворение, удовольствие. С применением в системе управления компанией данного принципа достаточно легко реализуются такие функции профессиональной подготовки персонала, как приведение профессионально-квалификационного состава сотрудников в соответствии с целями и задачами компании, быстрая и легкая адаптация новых сотрудников в компании, постоянное развитие сотрудников и их должностной рост. В соответствии с этим принципом, в механизме управления компанией целесообразно предусмотреть мероприятия, направленные на достижение понимания сотрудником всех трудностей своей работы; предоставление работнику возможности уделять больше внимания самоуправлению и самоконтролю; получение сотрудником необходимой для работы информации; приобретение работником в глазах коллектива и в своих собственных определенной значимости для компании; осознание сотрудником своей причастности к общему делу компании и мере своей ответственности.

Основной целью профессиональной подготовки персонала японской фирмы является превращение «знания отдельного работника в знание всей организации»³⁰. Яркой иллюстрацией практического осуществления этой задачи служат широко известные во всем мире японские «кружки качества», по поводу которых существует очень много мнений³¹. Практически все оценки сводятся к тому, что подобная форма профессиональной подготовки персонала очень эффективна, и ее использование имеет практическую значимость для развития и совершенствования, как отдельного работника, так и компании в целом. В кружках качества происходит формирование многопрофильности оперативного, линейного персонала, непосредственно занятого в производственном процессе. Основные цели создания кружков качества в компании – развитие способностей к управлению и контролю у

³⁰ См.: Матрусова, Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах // Проблемы теории и практики управления. – 2002. м № 1. – С.119.

³¹ См., например: Зименкова, Е.Р. Управление трудовыми ресурсами // США: экономика, политика, идеология. – 1997. – № 7. – С.116; Матрусова, Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах // проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С.120.

рабочих и мастеров посредством самосовершенствования; повышение морального духа персонала компании; улучшение морально-психологического климата на рабочих местах; развитие у работников потребности в качественной работе и рационализаторстве.

Такие кружки представляют форму систематической профессиональной подготовки персонала, эффективность которой подтверждается многими исследователями. Так Т.Н. Матрусова отмечает, что профессиональная подготовка персонала в японской системе управления – это «не только и не столько переобучение работников в связи со «старением» их квалификации, сколько планируемый процесс систематического повышения квалификации и перехода от простых профессий к более сложным, от узкой специализации к многопрофильной»³². Этот процесс планируется и осуществляется менеджерами по работе с персоналом, как правило, посредством выполнения следующих мероприятий: формулировка стратегических целей компании; составление прогнозов развития компании: учет индивидуальных потребностей работников³³. В случае применения принципа системности в подходе к профессиональной подготовке персонала в практике российских компаний, на наш взгляд, для более эффективного управления квалификацией персонала крупной компании, целесообразно включить ряд важных мероприятий:

- 1) утверждение, наряду со стратегическими, тактических и оперативных целей и задач компании, позволяющее сотрудникам кадровых служб и менеджерам компании определить, какие знания, умения и навыки необходимы сотрудникам в настоящее время;
- 2) постоянное выявление потребностей и возможностей развития как компании в целом, так и отдельного сотрудника, создающее предпосылки для оперативного определения необходимых компании и персоналу знаний, умений и навыков;

³² См.: Матрусова, Т.Н. Внутрифирменная подготовка кадров в Японии // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 5. – С.72.

³³ См.: там же.

- 3) проведение мониторинга соответствия профессионально-квалифицированного состава сотрудников компании основным целям и задачам компании, обеспечивающего обратную связь в системе профессиональной подготовке персонала;
- 4) разработку системы мотивации работников компании к участию в мероприятиях профессиональной подготовки, переподготовки, способствующих более широкому вовлечению персонала компании в процессы повышения своей квалификации.

В ряде японских фирм применяются достаточно оригинальные и интересные формы мотивации работников к прохождению профессиональной подготовки и переподготовки. Например, в некоторых компаниях существует такая традиция: в первый день обучения всем обучаемым на куртки прикрепляются 15-20 «лент позора» (количество лент определяется по числу изучаемых дисциплин). После сдачи очередного экзамена снимается одна из лент. (74)

На наш взгляд, это достаточно сильно мотивирует сотрудников на достижение высоких результатов в профессиональной подготовке. Кроме того, каждый взрослый ежедневно пишет отчет о ходе учебы и отправляет его в свою фирму. Необходимо отметить, что это важно и полезно, в первую очередь, самим обучаемым, так как таким образом они регулярно оценивают уровень владения приобретенными умениями и навыками, что в будущей практической профессиональной деятельности обеспечит умелое и эффективное использование полученных знаний, умений и навыков.

Широко применяется и такой метод профессиональной подготовки персонала японских компаний, как изучение и анализ нескольких десятков опасных для фирмы ситуаций и перечень экстренных мероприятий по выводу фирмы из кризиса. В результате такой профессиональной подготовки формируются профессиональные компетенции, которые способны вывести свою компанию из кризисной ситуации.

Анализ социологических и экономических исследований показал, что в системе профессиональной подготовки многих японских предприятий применяется метод

PDCA, предназначенный для выработки у сотрудников навыков выполнения в процессе работы четырех необходимых действий: P – Plan (планирование) – составление четкого плана действий на определенный стратегически значимый для компании период времени с одновременным указанием ожидаемого (предполагаемого) результата; D – Do (исполнение) – исполнение мероприятий, намеченных ранее на определенный стратегически значимый для компании период времени; C – Check (проверка) – сверка выполненных работ с запланированными на первом этапе P (планирование); A – Act (результат) – сверка получившегося результата с запланированным и анализ выявленных отклонений и их причин.³⁴ Основным принципом PDCA, заключается в том, чтобы показать работнику стандартные пути решения производственных проблем в соответствии с требованиями, предъявляемыми потребителями. Видимо, данный принцип наиболее полно отражает основные стратегические цели многих российских компаний и его целесообразно использовать и в деятельности учебных структур российских компаний, организации корпоративного образования.

Американский опыт корпоративного образования имеет свои особенности. Во-первых, на профессиональную подготовку своих сотрудников американские фирмы тратят немалые финансовые, материальные, временные, человеческие ресурсы. Это обусловлено тем, что профессиональная квалификация работников непосредственно сказывается на прибыли, так как эффективность и успешности деятельности компании во многом зависит от уровня знаний, индивидуального и группового интеллектуального потенциала. Именно поэтому американские фирмы выделяют большие средства на профессиональную подготовку своих сотрудников. Так, например, IBM потратила на обучение персонала в 2004г. один миллиард долларов, а Ford – 500 миллионов долларов³⁵, что свидетельствует о понимании и принятии человека и его профессиональной деятельности в этих компаниях как одного из

³⁴ См. подробнее: Матрусова, Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучения персонала в японских фирмах // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С.120.

³⁵ См.: Уэйн, Дж. П. Обучение и развитие персонала лучшие примеры в мировой практике // www.expo.trainings.ru/conference/archive (от 17.09.2005 г.)

основных определяющих компонентов в достижении эффективности деятельности компании, как ключевого фактора повышения ее конкурентоспособности.

Во-вторых, многие крупные американские компании создают свои корпоративные университеты для организации и проведения профессиональной подготовки сотрудников. Так, например, в крупнейшем корпоративном университете Global Learning, созданном в компании IBM, работает 3400 штатных преподавателей из 55 стран мира, которые проводят около 10 000 специализированных курсов. И уже более 126 000 сотрудников компании прошли профессиональную подготовку в этом университете³⁶. А что касается Учебного центра корпорации Дженерал Электрик, то 30 – 40 тысяч человекодней в год отводится на учебные курсы для профессиональной подготовки сотрудников³⁷. Речь идет лишь о внутренних курсах, не считая различных внешних обучающих мероприятий, семинаров, конференций. В основе организации профессиональной подготовки персонала многих американских компаний лежат три главных принципа³⁸:

- непрерывность профессиональной подготовки персонала, обусловленная ускоряющимися темпами развития, модернизации техники и технологии;
- прямая практическая направленность профессиональной подготовки персонала, связанная с необходимостью жесткой экономии затрат;
- использование преимущественно активных форм и методов профессиональной подготовки персонала, вызванное необходимостью сокращения временных затрат на профессиональную подготовку посредством быстрого и наиболее эффективного овладения сотрудниками требуемыми практическими умениями и навыками.

Нельзя не отметить, что американские фирмы изучили и стали широко применять положительный опыт японских компаний в организации и

³⁶ См.: Моргунов, Е.Б. Корпоративный университет как инструмент становления научающейся компании // Управление персоналом. – 2004. – № 1-2. – С. 47.

³⁷ См.: Стрижов, С.Г. Повышение квалификации управленческих кадров // Российский экономический журнал. = 1992. – № 7. – С. 64.

³⁸ См.6 Зименкова, Е.Р. Управление трудовыми ресурсами // США – экономика, политика, идеология. – 1997. – № 7. – С. 111 – 121.

использовании кружков качества, в которых программы профессиональной подготовки занимают около 30 – 40 % времени функционирования кружков. В «американских» кружках качества основными направлениями профессиональной подготовки персонала являются: техника, технология, экономика и организация производства. Принципы и методы контроля качества, принципы и практика группового поиска решения возникающих проблем.

Методы корпоративного обучения персонала американских компаний очень действенны и эффективны. Так, на конференции «Training – 2004», были выделены и отмечены ведущие 10 американских компаний по проведению тренингов по развитию и профессиональной подготовке персонала. Среди них особо были отмечены IBM, Deloitte&Touche, Ernst&Young³⁹ Упомянутые компании достаточно успешны, конкурентоспособны. Это позволяет сделать вывод, что компании, проводящие непрерывную профессиональную подготовку и переподготовку своего персонала, достигают высокого уровня конкурентоспособности и успешности в условиях современного бизнеса.

В США профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала уделяется большое внимание, как правило, в крупных компаниях. В то время как в Европе преимущественно малые компании чаще и интенсивнее обучают своих сотрудников. Малые компании имеют существенные преимущества перед крупными: гибкость управления. Быстрая реакция на изменение конъюнктуры рынка, особая атмосфера межличностных отношений («фирма – семья») и т.п.

Как правило, сотрудникам в малых и средних европейских фирмах выделяют больше учебных часов, чем в крупных. (74)

Таблица 2

**Соотношение численности персонала фирмы
и количества часов, затраченных
на профессиональную подготовку сотрудников**

³⁹ См.: Уэйн, Дж. П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике // www.expo.trainings.ru/conference/archive (от 27.09.2005 г.)

№ п/п	Численность персонала фирмы	Количество учебных часов в год на 1 человека
1.	до 9	147,8
2.	20-49	72,4
3.	100-199	39,9
4.	300-399	22,7
5.	более 1000	15,8

Анализ приведенных в таблице 2 данных показывает, что в малых компаниях с численностью до девяти человек количество учебных часов в год на одного человека в два раза больше, чем в компаниях с численностью до 49 человек, и в десять раз больше, чем в крупных компаниях с численностью более 1000 человек. Это объясняется тем, что в малых компаниях существует очень высокая степень интенсификации труда. А профессиональная подготовка сотрудников носит разнонаправленный, комплексный характер. В то же время в крупных компаниях наблюдается достаточно жесткое разделение труда, а профессиональная подготовка персонала имеет узкоспециализированную направленность.

Известно, что крупные корпорации, как правило, создают свои учебные центры, институты и университеты, где обучается их персонал. Так, например, концерн Elnvia M (Германия) и компания Люфтганза (Германия) имеют целый ряд учебных центров⁴⁰. В них наряду с корпоративным образованием осуществляется дальнейшее сопровождение процессов развития персонала компании посредством специальных тренингов.

Корпоративное обучение персонала в европейских компаниях осуществляется в рамках созданной в Германии дуальной системы, которая предполагает гармоничное сочетание циклов теоретического и практического обучения: теоретическую программу обучаемые сотрудники осваивают в стенах учебных центров, а практическую – непосредственно на предприятии. Установлено, что дуальная система значительно повышает ценность и качество профессиональной подготовки персонала компании, которая носит преимущественно системный

⁴⁰ Подробнее см.: Жариков, Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях Германии // Управление персоналом. – 2004. – № 10. – С. 18-19; Люфтганза. Программа работы с персоналом // Человек и труд.- 1993. – № 12. –С.102 – 111.

характер, компании осуществляют мониторинг потребностей в профессиональной подготовке и планирование дальнейшего использования обученного персонала⁴¹.

Дуальная система обучения персонала создает предпосылки к более качественному повышению профессионально-квалификационного уровня работников компании, повышению их профессиональной компетенции за счет приоритетности практического обучения.

Таким образом, практическая направленность корпоративного обучения, ориентация на развитие персонала компании, карьерный рост отличает зарубежные учебные структуры от российских.

Важной является проблема профессионально-педагогических работников, организация профессионально-педагогического образования за рубежом. Каким образом человек приобретает высшее профессионально-педагогическое образование в Германии, чтобы затем работать в учебных структурах предприятий, компаний?

В Германии существует специальность «Экономическая педагогика» и квалификация специалиста «экономист-педагог». Концепция профессиональной подготовки экономиста-педагога представлена в работе Ф.-Й Кайзера «Подготовка экономистов-педагогов и ее значение для подготовки и повышения квалификации на предприятии в период трансформационного процесса»⁴². В ней отмечается особая роль бизнесменов, предпринимателей, работников торгово-промышленной палаты в стимулировании и финансировании преподавательской работы. Именно педагоги-экономисты способны поднять качество внутрифирменной подготовки рабочих и специалистов, повысить их квалификацию.

Весь учебный процесс разбит на две ступени. Первая ступень предполагает овладение всем циклом специальных экономических дисциплин: маркетингом, микроэкономикой, математикой, макроэкономикой, статистикой. После овладения всеми предметами первой ступени переходят к предметам второй ступени: дидактике, психологии и управлению персоналом. Вторая ступень по количеству часов, отведенных для нее, существенно меньше первой. В дальнейшем при

⁴¹ См.: Руденка, П. Подготовка госслужащих: зарубежный опыт // Человек и труд. – 2004. – №2. – С.46 – 58.

⁴⁰ {<http://econom.nsc.ru/tempus.Fkayser/htm>}

возникновении профессионально-педагогических проблем студент может обратиться за консультацией к психологу-педагогу.

Если провести анализ содержания профессиональной подготовки экономистов-педагогов за рубежом, то можно отметить следующее.

1. Содержание экономической подготовки отвечает требованиям высокого уровня профессиональной подготовки экономистов Германии.

2. Особую роль отводят развитию у студентов тех профессионально важных ключевых квалификаций, которые лежат в основе любой деятельности в области менеджмента.

3. Педагогика является экономической, опирается на взаимосвязь и педагогических знаний (рис. 16).

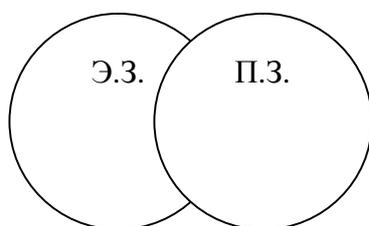


Рис. 16. Экономическая педагогика как базовая учебная дисциплина при подготовке экономистов-педагогов в Германии: П.З. - педагогические знания; Э.З. - экономические знания

Причем экономическая педагогика в своем развитии больше определяется развитием экономики, чем педагогики. Основной упор в этой связи делается на овладение опытом экономического анализа, практической экономикой. Среди разделов экономической педагогики особое внимание уделяется дидактике предмета; методики проведения занятия по экономической педагогике разбиты следующим образом:

- 1) подготовка в образовательном учреждении и на предприятии;
- 2) повышение квалификации;
- 3) требования к профессиональной подготовке.

Важная часть психолого-педагогической подготовки экономистов-педагогов в Германии связана с дидактикой экономики, т.е. педагогика очень тесно «привязана» к учебному предмету «Экономика». На дидактике экономики строится концепция специальности «Экономическая педагогика».

Большую роль в подготовке экономистов-педагогов отводят педагогической практике, стажировке на рабочем месте в роли преподавателя-стажера.

В отношении педагогической психологии можно отметить следующее:

- 1) анализ учебных занятий проводится в рамках педагогической психологии;
- 2) особую роль играет мотивация учения. Как правило, ей посвящается целый модуль;
- 3) большое значение в психологическом курсе уделяется профессионализации, профессиональному и личностному росту, профессиональной карьере.

Если в России в качестве итоговой аттестации проводится экзамен по психолого-педагогической подготовке, то в Германии, например, студенты сдают экзамен по общей экономике предприятия, общей экономике хозяйства, экономической педагогике.

Заключение

У читателя вполне могло сложиться впечатление, что автор в книге приводит слишком много приложений, рекомендаций, моделей, и работа носит прикладной характер.

На самом деле автор предпринял попытку построить теорию корпоративного образования. Именно теорию, как высшую форму организации научного знания, дающую целостное представление о содержании и сущности корпоративного образования, его организации, а также методах и формах корпоративного обучения, тренинге, как дидактическом методе (форме) профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих и специалистов в условиях крупной промышленной корпорации.

Большую роль автор отводит корпоративному образованию за рубежом, анализу зарубежных подходов к образованию взрослых, построению Университетов Третьего возраста.

Если в западной литературе даже появился новый термин «геротогика» (gerogogy), то в России обновление учебных структур предприятий в виде корпоративных университетов явление очень редкое. Пока позволить себе это могут крупные промышленные корпорации типа «ОАО «Газпром» или ОАО «НПК Уралвагонзавод» (см. приложение).

Представленная версия российского корпоративного образования, конечно, не единственно возможная. В любом случае научный подход к рассмотрению корпоративного образования, думается, имеет определенный научный и особенно практический интерес. Дело в том, что с момента выпуска первой книги по основам производственной педагогики академика С.Я.Батыщева прошло более тридцати лет. И, естественно, российские корпорации и компании нуждаются в создании теории и практики корпоративного образования. Насколько материал данной книги может претендовать на теорию корпоративного образования (в строгом смысле), судить читателям, в первую очередь, практикам: руководителям учебных структур

предприятий, корпораций, фирм, а также аспирантам, соискателям ученых степеней по теории и методике профессионального образования, специалистам, которые интересуются проблемами профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих и специалистов.

Список литературы

1. Авдошина, Н.В. Малый промышленный бизнес в Самарской области // Социологические исследования. – 2001. - № 7. – С.57 – 63.
2. Аверин, А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 280 с.
3. АВТОВАЗ: сегодня, завтра, вчера // Человек и труд. – 2003. – № 11. – С.77 – 79
4. Агабеков, С.И. Проблемы спроса на инновационный человеческий капитал // Социологические исследования. – 2001. - № 11. – С.136 – 141
5. Аксенова, Е.А. Кадровый конкурс как фактор организационного развития: Дисс. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М., 2002. – 195 с.
6. Анисимов, П.Ф. Современный специалист со средним профессиональным образованием: мнение производителей / П.Ф. Анисимов, Н.Л. Гунявина // Социологические исследования. – 2002. – № 12. – С.100 – 107.
7. Астафьева, Л. Корпоративный университет: этажи системы // отдел кадров (г. Киев). – 2004. – № 19. – С.48 – 51.
8. Базаров, Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации: Дисс. ... д-ра психол. наук: 19.00.05. – М., 1999. – 678 с.
9. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. – 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
10. Барашков, С.В. Совершенствование организационного механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия: Дисс... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ульяновск, 2003. – 240 с.
11. Батышев, С.Я. Подготовка рабочих кадров. – М.: Экономика, 1984. – 248 с.
12. Батышев, С.Я. Повышение квалификации инструкторов производственного обучения / С.Я. Батышев. – Л.: Судостроение, 1969. – 259 с.
13. Батышев, С.Я. Подготовка рабочих в средних профессионально-технических училищах / С.Я. Батышев. – М.: Педагогика, 1998. – 179 с.
14. Батышев, С.Я. Производственная педагогика / С.Я. Батышев. – М.: Педагогика, 1984. – 340 с.
15. Батышев, С.Я. Управление профессиональной подготовкой и повышением квалификации рабочих / А.Г. Соколов, А.И. Рябицкий, С.Я. Батышев. – М.: Педагогика, 1995. – 208 с.
16. Батышев, А.С. Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе / С.Я. Батышев. – М.: Педагогика, 1985. – 155 с.
17. Беляев, А.И. Система непрерывного фирменного профессионального образования ОАО «Газпром» как опыт построения корпоративной образовательной среды / А.И. Беляев, А.П. Пасленов // Вестник ОНУТЦ. – 1995. № 2. – С.2-9.

18. Беляева, Е.Г. Непрерывное развитие сотрудников как условие развития компании // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 5. – С.18 – 23.
19. Бизюкова, И.В. Кадры: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. – М.: Московский рабочий, 1984. – 159 с.
20. Бирюкова, К. Тренинг без коучинга – деньги на ветер / К. Бирюкова, Е. Коннова, А. Огнев // Управление персоналом. – 2003. – № 12. С. 72 – 74.
21. Боброва, Н.А. Повышение конкурентоспособности компании через развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2001. – № 0. – с. 74 - 84.
22. Богатов, Д. Неудача в подготовке – подготовка к неудаче // Управление персоналом. – 2002. – № 4. – С. 62 – 63.
23. Богатов, Д. Клиенты имеют право быть разными // Управление персоналом. – 2003. № 12. – С.58 – 59.
24. Богатова, Н. Обучение – это не столько информирование, сколько вовлечение // РС WEEK / RE. – 2005. – № 18. – С.35.
25. Богданова, Е.Л. О конкурентоспособности работников на предприятии // Социологические исследования. – 1992. – № 11. – С.104 – 106.
26. Богомолов, Ю. Комплексный подход к профессиональной подготовке и переподготовке кадров в России // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – № 2. – С.62 – 67.
27. Ботин, А.В. Обучение персонала – забота о будущем компании // Управление персоналом. – 2002. – № 4. – С.64 – 65.
28. Бочарова, Т. Как повысить конкурентоспособность организации // Управление персоналом. – 2003. – № 4. – С.38 – 39.
29. Бреслав, Л. Кадровый потенциал и пути его повышения / Л.Бреслав, Б.Лисовик, И.Ломова // Человек и труд – 2003. – № 4. – С.48 – 53.
30. Бубнов, М. Производство кадров и кадры производства // Экономика и жизнь. – 1998. – № 20. – С.28.
31. Бушмарин, И.Трудовые ресурсы России: концепция использования и развития // Мировая экономика и международные отношения. – 1996. – № 9. – С.53 – 59.
32. Бычков, А. Внутрифирменная подготовка персонала / А. Бычков, А. Федоров, О. Эмих // Управление персоналом. – 2002. – № 4. – С.54 – 55.
33. Вайсбанд, Г.Стандарт «Investors in people» в России // Человек и труд. – 2003. – № 5. – С.81 – 85.
34. Василевская, И.В. Инновационный менеджмент. – М.: Издательство РИОР, 2005. – 96 с.
35. Верховин, В.И. Экономическое поведение как предмет социологического анализа // Социологические исследования. – 1994. – № 10. – С.120 – 125.
36. Весенин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2003. – 495 с.
37. Ветлюжских, Е.Н. Обучаем – оцениваем // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 2. – С.28 – 34.

38. Виноградова, Н.М. Упражнения для создания эффективной команды // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 2. – С.78 – 80.
39. Витальева, Н.А. Стратегия развития человеческих ресурсов в контексте общей стратегии организации: Дисс. ...канд. социол. наук: 22.00.08. – М., 2005. – 171 с.
40. Волков, В.А. Игровые методы обучения управленческих кадров // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации: Материалы VI ежегодной международной конференции факультета государственного управления МГУ им. М.В.Ломоносова (24 – 26 мая 2006 г.). – М., 2006. – С.286 – 289.
41. Воробьев, Г.Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала // Социологические исследования. – 1996. – № 11. – С.109 – 115.
42. Гагаринская, Г. Стимулировать фактор профессионализма / Г. Гагаринская, Е. Мюллер, В. Перевозчиков // Кадровик. – 2007.– № 2. – С. 51 – 54.
43. Гарайбех, Ю. О практике стимулирования инновационной деятельности / Ю. Гарайбех, А. Ивлев // Человек и труд. – 2005. – № 1. – С.56.
44. Гибсон, М. Бизнес и высшее образование: опыт взаимодействия в Великобритании / М. Гибсон, А.Ю. Афонин // Университетское управление. – 2004. – № 4. – С.53 – 66.
45. Глиньский, Б. О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 4. – С.110 – 114.
46. Голенкова, З.Т. Профессионалы – портрет на фоне реформ / З.Т. Голенкова, И.Д. Игитханян // Социологические исследования. – 2005. – № 2. – С.28 – 36.
47. Гольдштейн, Г.Я. Маркетинг: Учебное пособие для магистрантов / Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 1999. – 107 с.
48. Горбашко, Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 297 с.
49. Гордонова, Ю. Внутренний тренер: за и против // Элитный персонал. – 2003. – № 25. – с.56.
50. Горелик, С. Управление персоналом начинается с разработки миссии // Управление персоналом. – 2002. – № 3. – С.13 – 17.
51. Готлиб, А.С. Социально-экономическая адаптация россиян: факторы успешности-неуспешности // Социологические исследования. – 2001. – № 7. – С. 51 – 57.
52. Громов, А. «Тайотизм»: не только для японцев // Человек и труд. – 200. – № 4. – С.85 – 87.
53. Девятко, И.Ф. Методы социологического исследования. – 4-е изд. – М.: КДУ, 2006. – 296 с.
54. Демиденко, Э.С. Перспективы образования в меняющемся мире // Социологические исследования. – 2005. – № 2. – С.80 – 87.
55. Джерелиевская, И.К. Непрерывное образование в русле личностно-ориентированной модели / И.К. Джерелиевская, М.А. Джерелиевская // Материалы секции «Духовно-нравственное здоровье нации» Всероссийского форума «Здоровье

нации – основа процветания России». – М.: МГУ Общеуниверситетский отдел печати. – 2005. – С.21 – 23.

56. Джинджолия, А. Развитие человеческого капитала: новая модель // Человек и труд. – 2001. - № 10. С.77 – 79.

57. Дилтс, Р. Коучинг с помощью НЛП. – СПб.: Прайм – еврознак, 2004. – 298 с.

58. Дьяченко, М.И. Психологический словарь-справочник / М.И.Дьяченко, Л.А.Кандыбович. – М.:АСТ, 2001. – 567 с.

59. Емельянов, С.В. Международная конкурентоспособность производителей // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. № 1. – С.107 – 116.

60. Ефремов, В.С.Виртуальное обучение как зеркало новой информационной технологии // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - № 6. – С. 52 – 54.

61. Жадько, Н.В. Последние колоски /Н.В.Жадько, М.А. Чуркина // Управление персоналом. – 2003. – № 11. – С. 38 – 39.

62. Жадько, Н.В. Учись учиться / Н.В. Жадько, М.Ч. Чуркина // Управление персоналом. – 2003. – №10. – С. 32 – 33.

63. Жарикова, Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях Германии // Управление персоналом. – 2004. – № 10. – С. 18 – 19.

64. Желнина Е.В. Профессиональная подготовка крупной компании как социальная технология. – Автореф. дисс. канд. соц. наук. М., 2007.

65. Залюбовский, И.Г. Успех приходит не только и не столько с Запада // Справочник по управлению персоналом. – 2001. – № 0. – С. 17 – 2.

66. Занковский, А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – М.: Флинта 0 МПСИ, 2002. – 648 с.

67. Захаржевская, Е.Э. Проектирование технологии организации непрерывной профессиональной подготовки специалистов в условиях многоуровневого образования комплекса: Дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – Тамбов, 2003 – 282 с.

68. Зборовский, Г.Б. Профессиональное образование и рынок труда / Г.Б. Зборовский, Е.А. Шукина // Социологические исследования. – 2003. – № 4. – С. 99 – 106.

69. Зименкова, Е.Р. Управление трудовыми ресурсами // США – экономика, политика, идеология. – 1997. – № 7. – С. 111 – 121.

70. Змеев, С.И. Технология обучения взрослых / С.И. Змеев. – М.: Змеев, С.И.// Педагогика. – 1998. – № 7. – 42 с.

71. Основы андрогогики /С.И. Змеев. – М.: Наука, 1991. – 152 с.

72. Иванов, В.Н. Инновационные социальные технологии устойчивого развития / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев, Г.Т. Галлиев.- Уфа: ООО «Дизайн Полиграф Сервис», 2003. – 352 с.

73. Иванов, В.Н. Социальные технологии в современном мире. – М.: Славянский диалог, 1996. – 245 с.

74. Иванов, В.Н. Социальные технологии: Учебное пособие / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. – М.: - М.: Муниципальный мир, 2004. – 488 с.
75. Ильинская, И. Какие тренинги сегодня пользуются наибольшим спросом? //Элитный персонал. – 2003. – № – С. 27 – 28.
76. Кадровые принципы «молочной страны» // Человек и труд. – 2001. – № 6. – С. 105 – 109.
77. Кадровый потенциал : информационно - методические материалы. / Сост. Т.Ф. Тюричева. – Екатеринбург: Екатеринбургский центр обучения кадров промышленности, 1998. – 77 с.
78. Кажаяев, И.И. Как готовить специалистов нового типа / И.И. Кажаяев // Служба кадров. – 2002. – № 9. – С. 53 – 57.
79. Калачев, И.В. Социальные технологии в управлении современной организацией: Дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. – Тюмень, 2004. – 173 с.
80. Кальдибеков, С.Н. Курс на эффективность: сборник статей «Непрерывное обучение и развитие персонала ООО «Пермтрансгаз» / С.Н. Кальдибеков. – Чайковский Изд-во «Луч», 2007. – С. 3 – 9.
81. Капитанов, Э.А. Социология XXI века. – Ростов - на - Дону: Феникс, 1996. – 512 с.
82. Каптюшин, А.В. Повышение эффективности социальных технологий управления организацией: Дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2001. –795 с.
83. Каширова, А.В. Трудовые ресурсы России в процессе воспроизводства человеческого капитала // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации: Материалы VI ежегодной международной конференции факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (24 – 26 мая.). – М., 2006. – С. 1163 – 1164.
84. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М. – 2003 с.
85. Кириллов, Л.И. Качество оценивает работодатель: система подготовки и переподготовки кадров в инфраструктуре рынка труда / Л.И. Кириллов // Профессиональное образование. – 2002. – № 1. – С. 2 – 3.
86. Кирьянов, Е.Н. Игровые и тренинговые методы в обучении персонала / Е.Н.Кирьянов // Управление персоналом. – 1991. – № 3. – С. 47 – 48.
87. Кларин, М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. – М.: Дело, 2002. – 207 с.
88. Кабзева, В. Как повысить эффективность тренинга // Кадровое дело. – 2004. – № 4. – С. 45 – 47.
89. Колокольцев, А.Н. Регулирование социально - трудовых отношений на промышленном предприятии: Дисс, ... канд. социол. наук: 22.00. 08 – Тюмень, 2004. – 195 с.
90. Комаров, Т.Г. Социальные технологии управления качеством профессионального образования в регионе: Дисс. ... канд. социол. наук:
91. Корюкова, Е.С. Специфика социальных технологий в системе управления российских организаций разных форм собственности: Дисс. ... канд. социол. наук: 22.00.08. – Тюмень, 2005. – 163 с.

92. Корицов, В.А. Передвижной класс (методика подготовки и повышения квалификации рабочих выездными классами на производстве) / В.А. Корицов // Профессионал. – 2002. – № 5. – С. 21 – 23.
93. Корнеева, Л.И. Современные интерактивные методы обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров в Германии: зарубежный опыт // Университетское управление. – 2004. – № 40 – 43.
94. Комаров, Е.И. Откуда и как появляются профессиональные руководители // управление персоналом. – 2001. – № 4. – С. 32 – 36.
95. Комаров, Е.И. Откуда и как появляются профессиональные руководители // Управление персоналом. – 2002. – № 4. – С. 40 – 43.
96. Корицкий, А.В. Введение в теорию человеческого капитала: Учебное пособие. – Новосибирск: СибУПК, 2000. – 265.
97. Корсаков, В.В. Использование активных форм обучения и тренинга в процессе подготовки «менеджеров» и «специалистов» по управлению персоналом // Государственное управление в XXI веке: Традиции и инновации: Материалы IV ежегодной международной конференции – 26 мая 2006 г.) – М., 2006. – С. 281 – 286.
98. Крысин, Р.А. Конкурентоспособность рабочей силы в условиях переходной экономики России: Автореферат дисс. канд. экон. наук: 08.00.01. – Петрозаводск, 2006. – 21 с.
99. Ксенофонтова, Х.З. Социальные технологии в формировании и развитии потенциала управленческого персонала (на примере промышленных предприятий): Дисс. ... канд. соц. наук: 22.00.08. – Пенза, 2005. – 204 с.
100. Кузнецов, В.В. Развитие педагогической культуры мастеров производственного обучения / В.В. Кузнецов. – Екатеринбург: Панорама, 1999. – 148 с.
101. Кузнецов, В.В. Введение в профессионально – педагогическую специальность: учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Кузнецов. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 176 с.
102. Кузнецов, Н.В. Социально - активные программы развития человеческих ресурсов: Дисс. ... канд. социол. наук: 22.00. 08. – Саратов, 2004. – 158 с.
103. Кузьмина, Н. Кадровый менеджмент в ОАО НК «ЮКОС» // Человек и труд. – 2003. – № 4. – С. 85 – 86.
104. Кузьмина, Н.В. Критерии оценки педагогических систем и деятельности педагогов и учащихся / Н.В. Кузьмина // Методика системного педагогического исследования. – Л.: ЛГУ, 1980. – № 2. – С. 19 – 22.
105. Кузьмина, Н.В. Акмеология сегодня и завтра / Н.В. Кузьмина, А.А. Деркач // Акмеология. – 1994. – № 1. – С. 4 – 10.
106. Кузьмина, Н.В. Аттестация преподавателя и мастера производственного обучения / Н.В. Кузьмина, Г.И. Михайловская, М.Ю.Еремин, А.А. Реан. – СПб.: Образование, 1992. – 68 с.
107. Кулюткин, Ю.Н. Изменяющийся мир и образование взрослых / Ю.Н. Кулюткин // Проблема непрерывного образования: педагогические кадры. – 1996. – № 6. – С. 36 – 38.

108. Кулюткин, Ю.Н. Психология обучения взрослых / Ю.Н. Кулюткин. – М.: Психолог, 1985. – 128 с.
109. Курбатов, В.И. Социальное проектирование: Учебное пособие / В.И. Курбатов. – Ростов - на - Дону: Феникс, 2001. – 416 с.
110. Куренко, А.В. Социальное развитие крупного предприятия как объект стратегического управления: профессиональной подготовкой кадров в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации: Дисс. ... д-ра социол. наук: 22.00.08. – Саратов, 2005. – 365 с.
111. Курушин, В.И. Модернизация управления профессиональной подготовкой кадров в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации: Дисс. ... д-ра социол. наук: 22.00.08. – Саратов, 2005. – 365 с.
112. Лабунский, Л.В. Принципы развития компетенций персонала // Управление персоналом. – 2004. – № 3. – С. 36 – 37.
113. Лабунский Л.В. О развитии персонала // Управление персоналом. – 2003. – № 7. – С. 43 – 45.
114. Лехто, Ю. Управление по результатам через процессное консультирование и интерактивное обучение / Ю.Лехто, В.Костин, А. // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С. 76 – 82.
115. Лукашевич, В.В. Эффективность инвестиций в человеческий капитал // Полиграфист и издатель. – 2003. – № 12. – С. 56 – 58.
116. Луков, В.А. Социальное проектирование: Учебное пособие, - 4-е изд., испр. – М.: Флинта, 2003. – 240 с.
117. Лукьяшко, А.В. Комплексная система развития персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 3 – С. 84 – 95.
118. Любарская, А.В. Дополнительное профессиональное образование через Интернет: за и против // Социологические исследования. – 2005. – № 2. – С. 142 – 143
119. Люфтганза. Программа работы с персоналом // Человек и труд. – 1993. – № 12. – С. 102 – 111.
120. Лапунов, С. Лучше потерять часть капитала, чем тратить ресурсы на поддержание нежизнеспособного бизнеса // Человек и труд. – 2003. – № 8. – С. 83 – 85.
121. Ляхович, Н.В. Фирменный центр повышения квалификации // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 2. – С. 86 – 96.
122. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М.И.Магура, М.Б. Курабатова. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2002. – 192 с.
123. Мазин, А. Особенности конкуренции на российском рынке труда // Человек и труд. – 2005. – № 5. – С. 48.
124. Мальцева, И.Н. Ключ к оценке результативности обучения // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 5. – С. 42 – 51.
125. Марков, М. Технология и эффективность социального управления. – М.: Мысль, 1983. – 196 с.

126. Мартин, Р. Организационные и управленческие особенности системы обучения персонала в гостиницах г. Москвы: Дисс. ... канд. социол. наук: 22.00.08. – М., 2004. – 190 с.
127. Матрусова, Т.Н. Внутрифирменная подготовка кадров в Японии // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 5. – С. 69 – 73.
128. Матрусова, Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучения персонала в японских фирмах // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С. 118 – 657 с.
129. Миляева, Л.Г. К вопросу о комплексной оценке уровня конкурентоспособности работников промышленного предприятия / Л.Г. Миляева, Г. Койнаил // Человек и труд. – 2000. – № 4. – С. 80 – 84.
130. Минтусова, Е. Бюджет на образовательные программы // Элитный персонал. – 2003. – № 21. – С. 47 – 49.
131. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа – Пресс, 2004. – 160 с.
132. Митина, А.М. Дополнительное образование взрослых за рубежом / А.М. Митина. – М.: Наука, 2004. – 304 с.
133. Мишин, В.М. Исследование систем управления: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. – 527 с.
134. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятие и подходы // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 130 – 136.
135. Моргунов, Е.Б. Корпоративный университет как инструмент становления научающейся компании // Управление персоналом. – 2004. – № 1 – 2. – С. 46 – 50.
136. Моргунов, Е.Б. Динамические аспекты управления знаниями / Е.Б. Моргунов, Е. Е. Будай // Управление персоналом. – 2004. – № 6. – С. 16 – 19.
137. Моськин, Р. Повышение качества трудовых ресурсов // Человек и труд. – 2001. – № 9. – С. 50 – 51.
138. Мошнов, В.А. Методические основы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: Дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Владимир, 2003. – 183 с.
139. Наставничество: возрождаем традиции // Кадровое дело. – 2005. – № 4. – С. 56 – 58.
140. Новиков А.М. Основания педагогики. – М., 2010.
141. Новиков, А.М. Опережающее образование / А.М. Новиков // Профессиональное образование. – 1998. – № 7. – С. 8 – 10.
142. Новиков, А.М. Профессиональное образование России. Перспективы развития / А.М. Новиков. – М.: ИНЦ НПО РАО, 1997. – 254 с.
143. Новиков, П.Н. Теоретические основы опережающего профессионального образования: дисс... доктора пед. наук: 13.00.08 / П.Н. Новиков. – М.: РУЦ, 1997. – 418 с.
144. Новиков А.М. Обучение. Управление персоналом. – 2002. – № 12. – С. 34-35

145. Норберт, Т. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – № 2. – С. 41.
146. Оболенский, С.Е. Менеджмент в корпорации «Хьюлетт – Паккард» // Управление персоналом. – 1998. – № 10. С. 20 – 22.
147. Образование как фактор социальной дифференциации и мобильности («круглый стол») // Социологические исследования. – 2003. – № 5. – С. 89 – 100.
148. Обучение персонала – ключевая стратегическая задача Интервью с Е.П. Митькиной // Управление персоналом. – 2004. – № 4. – С. – 7 – 11.
149. Овчинникова, Т.И. Развитие системы управления персоналом на примере предприятий Центрального Черноземного экономического региона / Т.И. Овчинникова, А.И. Хорее, В.П. Воронин, О.М. Гоз // Кадры предприятия. – 2003. – № 1. – С. 45 – 48.
150. Орехов, В. Обучение персонала – эффективность и экономичность // Управление персоналом. – 2002. – № 3. – С. 55 – 58.
151. Осипов, А.М. Университет как региональная корпорация / А.М. Осипов // Социологические исследования. – 2004. – № 11. – С.
152. Погодина, Г.В. Инструменты оценки качества знаний // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 2. – С. 92 – 93.
153. Подвербных, О.Е. Переподготовка рабочих на крупном предприятии // Социологические исследования. – 2004. – № – С. 142.
154. Положение по оплате труда молодых рабочих цеха и материальном стимулировании высококвалифицированных рабочих за индивидуальное обучение профессиям станочника, модельщика и слесаря - инструментальщика 35410.37.101.0050 – 2002. – Внутренние документы ОАО «АВТОВАЗ» (2002 г.).
155. Починок, А. Нехватка квалифицированных рабочих превращается в ограничитель экономического роста // Человек и труд. – 2003. – № 3. – С. 89 – 90.
156. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом – 1991. – 279 с.
157. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 279 с.
158. Пугачев, В.П. Планирование персонала: теоретические и методические основы // Вестник Московского университета. Социология и политология. – 1991. – № 2. – С. 154 – 175.
159. Результаты исследования «Тренинговые фирмы России» // Управление персоналом. – 2003. – № 2. – С. 43 – 44.
160. Ряковский, С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 2. – С. 49 – 59.
161. Ряковский, С.М. Методы бюджетирования расходов на развитие и обучение персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 3. – С. 13 – 24.
162. Свергун, О. Внутрифирменное обучение. Повышение квалификации менеджеров производства // Управление персоналом. – 2004. – № 9. – С. 24 – 26.
163. Семашко, О.В. Особенности правового регулирования подготовки государственных служащих в Республике Беларусь // Государственное управление в

XXI веке: традиции и инновации: Материалы IV ежегодной международной конференции факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (24 – 26 мая 2006 г.). – М., 2006. – С. 1137 – 11450.

164. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 199. – 408 с.

165. Серова, Л.Г. Тесты для отбора персонала. – Ростов - на - Дону: Феникс, 2004. – 256 с.

166. Сипачева, Е. Результаты исследования «Тренинговые фирмы России» / Е.Сипачева, В. Гончарова // Управление персоналом. – 2003. – № 2. – С. 48.

167. Старков, А. Опережающее обучение как основная задача // Волжский автостроитель. – 2006. – № 120. – С. 3.

168. Старковская, О.А. Повышение квалификации – залог конкурентоспособности // Полиграфис и издатель. – 2003. – № 4. – С. 38 – 40.

169. Стрижов, С.Г. Повышение квалификации управленческих кадров // Российский экономический журнал. – 1992. – № 7. – С. 64 – 72.

170. Стручков, В.В. Обучение – не только необходимость, но и форма поощрения успешных сотрудников // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 6. – С. 44 – 46.

171. Терещук, Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 4. – С. 62 – 73.

172. Титова, Н. Обучение персонала: истории и стереотипы // Элитный персонал. – 2002. – № 14. – С. 34 – 36.

173. Тишин, П.Я. Концепция стратегического развития человеческих ресурсов промышленного предприятия // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации: Материалы VI ежегодной международной конференции факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносов (24 – 26 мая 2006 г.). – М., 2006. – С. 1095 – 1099.

174. Торп, С. Коучинг. Руководство для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд. – СПб.: Питер, 2004. – 165 с.

175. Трифонова, Н.А. Социологический аспект подготовки руководящих кадров в системе здравоохранения: Дисс. ... канд. соц. наук: 22.00.08. – Саратов, 2004. – 160 с.

176. Установа, О.В. Управление профессиональной подготовкой муниципальных кадров: региональный аспект: Дисс. ... канд. соц. наук: 22.00.08. – Тюмень, 2004. – 149 с.

177. Фионин, В.В. Организационно - экономические основы управления конкурентоспособностью предприятия (на примере промышленных предприятий): Дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Самара, 2004. – 169 с.

178. Форсиф, П. Развитие и обучение персонала - СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 207 с.

179. Хлопова, Т.В. К оценке трудового потенциала предприятия / Т.В. Хлопова, М. Дьякович // Социологические исследования. – 2003. – № 3. – С. 67 – 74.

180. Хлопова, Т.В. Трудовой потенциал и характер мотивации учащейся молодежи / Т.В. Хлопова, М.Дьякович // Человек и труд. – 2002. – № 2. – С. 38 – 43.

181. Цветаев, В.М. Управление персоналом. – М., 2002. – 357 с.
182. Чапковский, Ф. Борьба с профессионалами // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. – 2007. – № 2. – С. 38 – 43.
183. Черевко, В.В. Использование современных технологий в управлении развитием персонала // Государственное управление в XXI веке: традиции и инноваций: Материалы IV ежегодной международной конференции факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (24 – 26 мая 2006 г.). – М., 2006. – С. 1085 – 1088.
184. Черкасов, В.А. Системы управления конкурентоспособностью предприятий (на материалах Самарской области): Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Самара, 2003. – 138 с.
185. Черепанов, В.А. Как и зачем контролировать процесс обучения // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 2. – С. 68 – 78.
186. Шадрин, В. Профессионалами не рождаются, или в чем секрет эффективной кадровой политики «Норникеля» // Человек и труд. – 2003. – № 1. – С. 101 – 107.
187. Шейл, П. Руководство по развитию персонала; 2 – е изд. – Спб.: Питер, 2004. – 240 с.
188. Шендриков, Д.А. Внутрифирменное обучение персонала и пути повышения его эффективности: Дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.,
189. Шепель, В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера (Управленческая гуманитарология) . – М.: Финансы и статистики, 1992. – 347.
190. Шесть эффективных методов управления персоналом. – 2004. – № . – С. 10 – 13.
191. Шихова, П.З. Достижение конкурентных преимуществ во внешней торговле // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 4. – С. 26.
192. Шиян, А.А. Социальные технологии для XXI в: природа Человека и законы самоорганизации иерархических социальных структур. – Хмельник: Лаборатория Синергетики Живовго, 1999. – 148 с.
193. Шлакова, М.В. Корпоративный университет: мода или целесообразность // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 2. – С. 10 – 13.
194. Шмарион, Ю.В. Социальное проектирование комплексов непрерывного профессионального образования: Дисс. ... д-ра социол. наук: 22.00.05. – Белгород, 2004. – 414 с.

Источники на иностранных языках

1. Balfnoff, H.R. The National and Texas Certified Public Manager Program: Innovative Techniques for the Professional Development and Education of Texas Public Sector Managers / H.R. Balanoff, M.K. Balanoff // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации: Материалы VI ежегодной международной конференции факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (24 – 26 мая 2006 г.). – М., 2006. – С. 299 – 308.

2. Boydell, T. Identifying Training Needs / T. Boydell, M. Leary. – Sheffield, 1996/ - 208 p.
3. Bramley, P. Evaluating Training. – London, 2003. – 168 p.
4. Byars, L.L. Human Resource Management. – 3rd edition / L.L. Byars, L.W.Rue. – R.D. Irwin, inc, 1991.
5. Hilyer, B.M. Effective safety and health training / B.M. Hilyer, D.A. Veasey, K.W. Oldfield, L.C. McCormick. – Boca Raton: CRC Press, Corp, 2000/ - 230 p.
6. Pont, T. Developing Effective Training Skills. – Bradford, 2003. – 208 p.
7. Soret, T. The reform of public administration training in Russia since 1991 // Государственное управление в XXI века: традиции и инновации: Материалы IV ежегодной международной конференции факультета государственного управления МГУ им.М.В. Ломоносова (24 – 26 мая 2006 г.). – М., 2006. – С. 483- 488.

Интернет-источники

1. Белкина, Е.Н. Оценка результатов тренинга // Рекрутинговое агентство «Статус Ю» (г. Ростов-на-Дону) // www/statusyg.ru (от 21.10.2005 г.)
2. Злобин, Е.В. Организация работы центра подготовки персонала // Портал по краткосрочному обучению // www.exro.trainings.ru/i/conferences-archive/conf01.html (от 19.08.2005 г.).
3. Кадровая политика компании DHL // Персонал// www.hrc.ru (от 28.12.2005 г.)
4. Колымба, И. Создание корпоративных университетов // Портал по краткосрочному обучению // www.exro.trainings.ru/i/conferences-archive/html (от 19.08.2005 г.).
5. Коротков, Э.М. Образование как фактов профессионального успеха // Портал дистанционного обучения Элитариум. Ру (г. Санкт-Петербург) // www.elitarium.ru/index.php?pid=93&id=2528 (от 28.12.2005 г.).
6. Ксенофонтова, Е. Как часто нужно повторять тренинги для персонала? // www.tmconsult.ru (от 20.11.2005 г.).
7. Курбатова, Н. Обучение или изменения? Обучение + изменения / Н. Курбатова, И. Сикачева // Журнал «Управление компанией». – 2005. - № 2// www.zhuk.net/search/asp (от 21.10.2005 г.).
8. Кучеренко, А. Построение корпоративного Учебного центра. Институт подготовки внутренних тренеров // Портал по краткосрочному обучению//www.exro/trainings.ru/i/conferences-archive/conf03.html (от 19.08.2005 г.).
9. Мельников, К. Анализ потребностей в обучении: варианты и альтернативы // Портал по краткосрочному обучению // www.exro.trainings.ru/i/conferences-archive/conf01/html (jn 19/08/2005 u)/

10. Обучение ваших сотрудников // Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства «Дистанционный консалтинг» // www.distcons.ru/moduies/study/book8/section9.html (от 21.10.2005 г.).

11. Толстая, Н. Обзор рынка краткосрочного обучения / Н. Толстая, Т. Михайличенко // Портал по краткосрочному обучению // www.expo.training.ru/i/conferences_archive/conf03.html (от 19.08.2005 г.).

12. Уэйн, Дж. П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике // www.expo.trainings.ru/comferemce/archive (от 19.08.2005 г.).

13. Чем выше уровень образования, тем ниже риск безработицы // Демоскоп общество» Центра демографии и экологии человека Института народохозяйственного прогнозирования РАН // www.demoscope.ru/weekly/2004/ - # 167 – 168. Электронная версия бюллетеня «Население и общество» Центра демографии и экологии человека Института народохозяйственного прогнозирования РАН // www.demoscope.ru/weekly/2004/0167/varom03.php (от 17.10.2005 г.).

14. Чинарова, К. «Карманная» школа // Журнал «Управление компанией». – 2005. – № 2 // www.zhuk.net/search.asp (от 15.10.2005).

Приложение 1

Содержание социально-психологического тренинга общения*

Социально-психологический тренинг представляет собой комплекс методов социально-психологической подготовки, под которым понимается целенаправленный процесс приобретения знаний, умений и навыков общения, необходимых для адекватного взаимодействия людей в различных видах деятельности.

В качестве содержания СПТ выступают отдельные стороны общения как процесса коммуникации, социальной перцепции и взаимодействия. Специфика методов СПТ заключается в том, что главное внимание здесь уделяется активным и групповым методам обучения. Целесообразность использования СПТ диктуется тем, что высокая активность обучаемых и социально-психологический феномен группы являются наиболее благоприятными факторами для приобретения знаний, умений и навыков общения.

1 день. 1 фаза – фаза установления контактов в группе.

Стадия разминки – оптимальное время – 2-3 часа. Основная задача привести группу в состояние работоспособности:

- а) снять напряжение;
- б) создать атмосферу доверия между участниками группы и тренером;
- в) выработать нормы поведения⁴³;
- г) создать эмоционально положительную обстановку.

Моменты организации группы:

- Организация пространства группы – круг;

* Авторы – Капустина А.Н., Чикер В.А.

⁴³ Авторы – Капустина А.Н., Чикер В.А. – преподаватели кафедры социальной психологии Санкт-Петербургского государственного университета.

- Вводная лекция перед началом тренинга о программе тренинга «партнерская беседа», его целях и задачах;
- Краткая лекция об общении;
- Введение «норм»;
- Знакомство членов группы между собой.

Необходимое время – 1ч.30м. – 1ч.40м.

Перерыв – 10 мин.

Дискуссия на общую тему. Введение видеотехники. Обсуждение результатов дискуссии.

Необходимое время – 1ч.30м. – 1ч.40м.

Обед – 1 час.

Разминка вербальная и невербальная.

Необходимое время 20-25 мин.

Дискуссия на профессиональную тему, обсуждение ее результатов. Участниками этой дискуссии являются те, кто не участвовал в предыдущей.

Необходимое время 1ч.-20м.-1ч.30м.

Перерыв – 10 мин.

Физическая разминка.

Краткая лекция о содержании беседы, разбор схемы партнерской беседы.

Необходимое время 20-25 мин.

Ролевая игра в парах на профессиональную тему.

Разбор стадии установления контакта в деловой партнерской беседе, обсуждение игры.

Необходимое время – 1 час 20 мин.

Проведение психодиагностической методики (Кеттелл, Люшер).

Необходимое время – 1 час.

Итоги и впечатления дня, основные ошибки общения, их разбор.

Социометрия.

Необходимое время – 20-25 мин.

Вместе с перерывом на обед работа первого дня занимает 9 часов.

2 день. Продолжение стадии лабилизации – показа ошибок общения у каждого члена группы. Переход на фазу создания мотивации. Импульсивное поведение участников переводится на объективированный уровень.

Вербальная и невербальная разминка для создания эмоционально-положительной атмосферы и необходимой работоспособности участников тренинга.

Необходимое время – 20-25 мин.

Если проведена методика Люшера, сообщаются ее результаты (тогда разминка продлевается еще на 10 мин.).

Упражнение в парах – упражнение на невербальное общение.

Разбор упражнения в группе, его обсуждение.

Необходимое время – 20-25 мин.

Общее упражнение на активизацию процессов эмпатии и социальной перцепции.

Необходимое время – 40 мин.

Перерыв – 10 мин.

Групповая дискуссия. Обсуждение ее хода и результатов.

Необходимое время – 1 час 30 мин.

Обед – 1 час.

Физическая разминка. Разминка на невербальное общение.

Необходимое время – 10 мин.

Работа на усвоение стадии установления контакта в беседе: ролевые игры, упражнения.

Необходимое время – 1 час 30 мин.

Перерыв – 10 мин.

Ролевая игра на лабализацию наиболее сильных членов группы. Обсуждение итогов игры.

Необходимое время – 1 час 20 мин.

Ролевые игры в парах на установление контактов или сообщение о результатах исследования личности при помощи методики Кеттелла.

Необходимое время – 1 час 20 мин.

Обсуждение результатов дня. Пожелания участников группа. Социометрия.

Необходимое время – 15-20 мин.

Вместе с перерывом на обед работа второго дня занимает 9 часов.

3 день. Укрепление фазы мотивации. Переход на третью фазу тренинга – фазу ориентировочных основ партнерской беседы.

Разминка для создания и укрепления необходимой атмосферы и работоспособности участников группы.

Упражнение, ярко показывающее общие ошибки общения. Обсуждение этого упражнения.

Введение техник активного слушания.

Необходимое время – 2 часа

Перерыв – 10 мин.

Работа в тройках по овладению техниками активного слушания. Обсуждение упражнения.

Необходимое время – 30 мин.

Письменное упражнение на закрепление владения техниками. Обсуждение выполнения упражнения.

Введение техник активного слушания.

Необходимое время – 2 часа.

Перерыв – 10 мин.

Работа в тройках по овладению техниками активного слушания. Обсуждение упражнения.

Необходимое время – 30 мин.

Письменное упражнение на закрепление владения техниками. Обсуждение выполнения упражнения.

Необходимое время – 1 час. 15 мин.

Обед – 1 час.

Невербальная разминка.

Необходимое время – 20 мин.

Ролевая игра, ее обсуждение.

Необходимое время – 1 час 30 мин.

Перерыв – 10 мин.

Ролевая игра со скрытым психологическим смыслом. Ее обсуждение.

Необходимое время – 1 час 30 мин.

Подведение итогов дня. Социометрия.

Необходимое время – 15-20 мин.

Вместе с перерывом на обед работа третьего дня занимает 9 часов.

4 день. Закрепление усвоения третьей фазы беседы – ориентировочных основ проведения партнерской беседы. Перевод навыков на объективный уровень, использование всех отработанных приемов.

Вербальная и невербальная разминка.

Ролевая игра со скрытым смыслом на использование техник в решении управленческих проблем. Обсуждение игры.

Необходимое время – 1 час 15 мин.

Перерыв – 10 мин.

Общая игра на креативное мышление и невербальное общение (группа разбивается на две команды).

Ролевая игра на решение управленческих задач. Обсуждение игры.

Необходимое время – 1 час 15 мин.

Работа в парах – отработка техник вербализации. Обсуждение упражнения.

Необходимое время – 30 мин.

Обед – 1 час.

Разминка, направленная на организацию невербального общения. Обсуждение разминки.

Необходимое время – 30 мин.

Групповая дискуссия, направленная на поиск новых взаимных управленческих решений. Обсуждение дискуссии.

Необходимое время – 1 час 30 мин.

Перерыв – 10 мин.

Введение «техник сообщения о переживаемом», необходимых в качестве контроля над эмоциональным состоянием партнеров по беседе. Письменное упражнение на применение этих техник. Обсуждение выполнения упражнения.

Необходимое время – 1 час.

Ролевая игра на закрепление всех проработанных техник. Обсуждение игры.

Необходимое время – 40 мин.

Обсуждение итогов дня. Социометрия.

Вместе с перерывом на обед работа четвертого дня занимает 9 часов.

5 день. Закрепление полученных знаний в играх на целостное действие. Введение техник аргументации.

Введение в работу дня при помощи вербальной и невербальной разминки.

Ролевая игра на целостное действие с применением всех техник. Обсуждение игры.

Необходимое время – 1 час 30 мин.

Перерыв – 10 мин.

Введение техник аргументации. Отработка аргументации в упражнениях.

Итоговая дискуссия.

Необходимое время – 1 час 30 мин.

Обед – 1 час.

Заключительный итог работы группы – «упаковка чемоданов». Групповое обсуждение положительных и отрицательных личностных качеств участников группы.

Обсуждение итогов тренинга предыдущих 5 дней.

Необходимое время – 5 часов.

Вместе с перерывом на обед работа пятого дня занимает 9 часов.

Приложение 2
ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ГАЗПРОМ»

П Р И К А З

От «30» июля 2003 г.

№ 80

О проведении конкурса на лучшую систему внутрипроизводственного обучения
рабочих в дочерних обществах ОАО «Газпром»

В целях совершенствования непрерывного профессионального обучения рабочих, его форм и методов, выявления и распространения передового опыта в этой области

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить положение о конкурсе на лучшую систему внутрипроизводственного обучения рабочих в дочерних обществах ОАО «Газпром» (приложение 1).

Положение о конкурсе
на лучшую систему внутрипроизводственного обучения
рабочих в дочерних обществах ОАО «Газпром»

1. Конкурс на лучшую систему внутрипроизводственного обучения рабочих проводится один раз в два года в дочерних обществах ОАО «Газпром», начиная с 2003 г.

2. В конкурсе принимают участие дочерние общества ОАО «Газпром».

3. Цель конкурса является:

- дальнейшее совершенствование профессионального обучения рабочих на производстве;

- развитие инициативы и повышение профессионализма специалистов, преподавателей и мастеров производственного обучения, занятых в обучении рабочих;

- выявление наиболее эффективных форм и методов обучения рабочих на производстве, обобщение и распространение передового опыта;

- снижение издержек на обучение рабочих.

4. Основными задачами конкурса являются:

- осуществление мероприятий по дальнейшему развитию системы непрерывного фирменного профессионального обучения рабочих на производстве, совершенствованию мастерства рабочих с целью обеспечения соответствия их профессиональной подготовки постоянно возрастающему уровню сложности техники и технологии;

- формирование гибкой системы обучения рабочих, обеспечивающей своевременное удовлетворение потребностей в рабочих различного профиля и отвечающей требованиям научно-технического прогресса;

- создание условий, обеспечивающих высокий уровень организации обучения рабочих смежных профессий, профессий широкого профиля, в том числе, осуществление мер по техническому переоснащению учебно-курсовой сети отрасли, выполнение заданий по расширению учебно-производственной базы, оснащение образовательных подразделений, классов, кабинетов, мастерских и полигонов необходимым оборудованием, тренажерами, современными средствами обучения, учебниками, учебными пособиями, учебными планами и программами;

- укомплектование образовательных подразделений высококвалифицированными работниками, преподавателями, мастерами и инструкторами производственного обучения, организация повышения их квалификации, изучение и внедрение в учебный процесс прогрессивных методов обучения, передового педагогического опыта;

- вовлечение молодых рабочих в техническое творчество и конкурсы профессионального мастерства, создание молодым рабочим необходимых условий для высокопроизводительного и безопасного труда, непрерывного повышения квалификации и общеобразовательного уровня;

- расширение курсовой формы подготовки и переподготовки рабочих кадров, обучения профессиям широкого профиля;

- повышение уровня знаний по трудовому законодательству, по охране труда и промышленной безопасности;

- повышение морального и материального стимулирования специалистов, преподавателей, мастеров (инструкторов) производственного обучения и других работников, занятых обучением рабочих на производстве.

5. Общую организацию работы по проведению конкурса осуществляет Управление кадров и социального развития Департамента по управлению персоналом, ответственность за проведение конкурса в дочерних обществах возлагается на заместителей генеральных директоров по кадрам. Рассмотрение материалов по конкурсу и подведение итогов производится конкурсной комиссией.

6. Материалы конкурса по форме «Отчетные данные о проведении конкурса на лучшую систему внутрипроизводственного обучения рабочих» (приложение 1) в срок до 1 марта года, следующего за годом проведения конкурса, представляются в комиссию.

7. После подведения конкурсной комиссией итогов конкурса Управление кадров и социального развития Департамента по управлению персоналом готовит материалы руководству ОАО «Газпром» для награждения дочерних обществ.

8. Победителями конкурса признаются коллективы дочерних обществ, добившиеся наилучших результатов в выполнении основных задач конкурса, предусмотренных в пункте 4 настоящего Положения.

9. Коллективы обществ – победителей награждаются почетными грамотами ОАО «Газпром» с присуждением премий:

- одна первая – 40 минимальных месячных тарифных ставок рабочего первого разряда основного производства ОАО «Газпром» (далее – минимальная месячная тарифная ставка);

- две вторые в размере 20 минимальных месячных тарифных ставок каждая;

- три третьи в размере 10 минимальных месячных тарифных ставок каждая.

Выплата премий производится из средств дочерних обществ ОАО «Газпром» на подготовку кадров.

Приложение 3

к Положению о конкурсе на лучшую систему внутрипроизводственного обучения рабочих в обществах и организациях ОАО «Газпром»

ОТЧЕТНЫЕ ДАННЫЕ

о проведении конкурса на лучшую систему внутрипроизводственного обучения рабочих в _____ за 200__ г.

№ п/п	Наименование показателей	Данные по годам	
		За предыдущий 200 г.	В период конкурса за 200 г.
1	Списочная численность работающих, в т.ч.		
	рабочих		
2	Прошли профессиональную подготовку всего в том числе, по курсовой форме обучения индивидуальной форме обучения		
3	Получили дополнительное образование всего в том числе: -техническая учеба - переподготовка - обучение вторым (смежным) профессиям - повышение квалификации		
4.	Повысили квалификацию: - на производственно-технических курсах (ПТК) в том числе повышен квалификационный разряд - на курсах целевого назначения (КЦН) - в уколах передовых приемов и методов труда - на курсах бригадиров (организаторов производства)		
5.	Повысили квалификацию: - молодежь в возрасте до 30 лет - в связи с высвобождением		
6.	Из показанных по пунктам 2-3 обучено: - с отрывом от производства - без отрыва от производства		

7.	Количество рабочих квалифицированного труда, не повышавших свою квалификацию в течение последних 3-х лет: всего		
	% от общей численности рабочих		
8.	Отношение количества обученных к общей численности рабочих		
9.	Отношение количества обученных в сторонних учебных заведениях к общему количеству обученных		
10.	Периодичность обучения рабочих в годах		
11.	Общие затраты на обучение рабочих и разработку учебно-методической документации (без затрат на содержание образовательного подразделения) – тыс. руб.		
12.	Затраты на 1 обучаемого – тыс. руб.		
13.	Количество рабочих, имеющих:		
	высшее профессиональное образование		
	среднее профессиональное образование		
	среднее (полное) общее образование		
14.	Количество профессий рабочих, по которым ведется обучение на производстве всего		
	в т.ч. в образовательном подразделении		
15.	Состояние учебно-производственной базы – наличие:		
	- образовательного подразделения /мест в нем, в т.ч. созданного или модернизированного в период конкурса		
	- учебных классов, кабинетов /мест в них всего в т.ч. в образовательном подразделении		
	в т.ч. созданных в период конкурса		
	- учебных мастерских /мест в них всего: в т.ч. в образовательном подразделении		
	в т.ч. в созданных в период конкурса		
	- полигонов /мест в них всего: в т.ч. в образовательном подразделении		
в т.ч. созданных в период конкурса			
16	Максимальная пропускная способность образовательного подразделения в год		
17	Участие образовательного подразделения в системе аттестации сварщиков (САС)		
18	Общие затраты на содержание образовательного подразделения – (тыс. руб.)		
19	Наличие общежития (гостиницы), мест в них		
20	Обеспеченность техническими средствами обучения		
	- количество:		

	<p>кодоскопов/слайдов всего в т.ч. в образовательном подразделении магнитофонов всего в т.ч. в образовательном подразделении видеомагнитофонов/видеофильмов всего: в т.ч. образовательном подразделении персональных компьютеров/компьютерной сети всего в т.ч. образовательном подразделении автоматизированных обучающих систем/тренажеров – имитаторов всего: в т.ч. образовательном подразделении из них разработанных собственными силами макетов, сделанных собственными силами всего в т.ч. образовательном подразделении действующих машин и механизмов всего: в т.ч. образовательном подразделении натуральных образцов деталей, узлов и др. всего в т.ч. образовательном подразделении плакатов, схем, сделанных собственными силами в т.ч. в образовательном подразделении наличие библиотеки/читального зала всего в т.ч. в образовательном подразделении</p>		
21	<p>Количество книг/наименований всего: в т.ч. в образовательном подразделении из них по профессиям рабочих</p>		
22	<p>Обеспеченность педагогическими кадрами образовательного подразделения – численность: - с высшим профессиональным образованием - со средним профессиональным образованием из них: - повысили педагогическую квалификацию - имеют знания по основам педагогики внештатных преподавателей (специалистов отделов и служб общества (организации), участвующих в обучении рабочих) всего: в том числе: - с высшим профессиональным образованием - со средним профессиональным образованием из них: повысили педагогическую квалификацию - имеют знания по основам педагогики мастеров производственного обучения всего в том числе: - с высшим профессиональным образованием - со средним профессиональным образованием - со средним (полным) общим образованием - с основным общим образованием из них: - повысили педагогическую квалификацию - имеют знания по основам педагогики</p>		

	<p>инструкторов производственного обучения всего в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - высшим профессиональным образованием - со средним профессиональным образованием - со средним (полным) общим образованием - с основным общим образованием <p>из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повысили педагогическую квалификацию - имеют знания по основам педагогики 		
23	<p>Кадры, занимающиеся профессиональным обучением рабочих на производстве, – численность: инженеров по подготовке кадров всего:</p> <p>в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с высшим профессиональным образованием - со средним профессиональным образованием <p>из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повысили квалификацию цеховых организаторов обучения <p>из них повысили квалификацию внештатных преподавателей (специалистов отделов и служб общества (организации), участвующих в обучении рабочих) всего</p> <p>в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с высшим профессиональным образованием - со средним профессиональным образованием <p>из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повысили педагогическую квалификацию - имеют знания по основам педагогики <p>мастеров производственного обучения всего</p> <p>в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с высшим профессиональным образованием - со средним профессиональным образованием - со средним (полным) общим образованием - с основным общим образованием <p>из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повысили педагогическую квалификацию - имеют знания по основам педагогики <p>инструкторов производственного обучения всего</p> <p>в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с высшим профессиональным образованием - со средним профессиональным образованием - со средним (полным) общим образованием <p>из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повысили педагогическую квалификацию - имеют знания по основам педагогики 		
24	<p>Состояние учебно-методической работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - количество заседаний: УМС педагогического совета - проведено открытых уроков преподавателей/мастеров производственного 		

	<p>обучения всего в т.ч. в образовательном подразделении - посещено учебных занятий всего: в том числе: работниками образовательного подразделения членами учебно-методического совета - проведено семинаров, методических совещаний - количество методических пособий, рекомендаций из них разработанных на местах - количество преподавателей, опыт которых обобщен и распространен качество успеваемости по итогам обучения в образовательном подразделении – средний бал количество проведенных конкурсов профессионального мастерства преподавателей количество проведенных конкурсов профессионального мастерства мастеров производственного обучения</p>		
25	<p>Состояние учебно-воспитательной работы: - количество проведенных вечеров/экскурсий в т.ч. в образовательном подразделении - количество проведенных докладов/лекций в т.ч. образовательном подразделении - количество проведенных встреч с ветеранами и передовиками производства в т.ч. в образовательном подразделении - количество обучающихся, принявших участие в техническом творчестве в т.ч. образовательном подразделении - количество проведенных конкурсов профессионального мастерства рабочих - количество профессий, охваченных конкурсом профессионального мастерства рабочих - количество профессий, охваченных конкурсом профессионального мастерства/рабочих, принявших участие в нем из них: молодых рабочих</p>		
26	<p>Состояние профориентационной работы: - проведено встреч с ветеранами производства, «открытых дверей» -экскурсий - обучено школьников</p>		
27	<p>Количество работ, представленных на ежегодный смотр- конкурс на лучшие технические средства обучения, учебно-программную документацию и учебно-наглядные пособия для профессионального обучения кадров всего из них образовательным подразделением в т.ч. занявших призовое место</p>		
28	<p>Количество студентов ВУЗов и ССУЗов, учащихся, прошедших производственную практику</p>		

29	Количество внесенных предложений об улучшении профессионального обучения рабочих из них внедрено		
----	--	--	--

Дополнительно к отчету прилагается справка, в которой должны быть отражены следующие показатели:

1. Характеристика зданий и сооружений (кирпичное, деревянное, этажное и т.д.).
2. Строительство и расширение действующих образовательных подразделений.
3. Наименование кабинетов, мастерских, полигонов, действующих машин и механизмов, натуральных образцов и др.
4. Наглядные пособия, сделанные в образовательном подразделении, в том числе обучающимися (схемы, модели, макеты, слайды, фильмы и др.)
5. Марки персональных компьютеров.
6. Автоматизированные обучающие системы и интенсивность их пользования в часах каждой.
7. Тренажеры-имитаторы и интенсивность их использования в часах каждого.
8. Слайды и видеофильмы.
9. Интенсивность использования технических средств обучения.
10. Связь образовательного подразделения с бывшими обучающимися, ставшими руководителями.
11. Темы открытых уроков, наименования методических рекомендаций, докладов, семинаров, разработанных и проведенных в образовательном подразделении по усовершенствованию педагогического мастерства.
12. Фамилии, имена, отчества преподавателей, чей педагогический опыт признан лучшим. В чем он заключается.
13. Характеристика работы педагогического совета, формы контроля учебного процесса.

14. Внедрение в учебный процесс передового опыта, эффективных форм и методов обучения (с примерами).

15. Способы повышения квалификации руководителей образовательного подразделения, преподавателей теоретического мастерства , производственного обучения и др.

16. Конкурсы профессионального мастерства рабочих, указать количество профессий, охваченных конкурсом и рабочих, принявших участие в них.

17. Конкурсы профессионального мастерства преподавателей и мастеров производственного обучения, указать количество преподавателей и мастеров производственного обучения, принявших участие в них.

18. Участие образовательного подразделения в САС (развернутая информация).

19. Участие в ежегодных смотрах-конкурсах на лучшие технические средства обучения, учебно-программную документацию в учебно-наглядные пособия для профессионального обучения кадров.

20. Наименования проведенных вечеров, бесед, лекций, экскурсий, др.

21. Работа по организации и проведению профориентации.

22. Предложения по улучшению учебно-воспитательной и методической работы и по общению передового педагогического опыта.

Приложение 4

к приказу ОАО «Газпром»
от «30» июля 2003 г.
№ «80»

Состав конкурсной комиссии по проведению итогов конкурса на лучшую систему внутрипроизводственного обучения рабочих в обществах и организациях ОАО «Газпром»

В.А. Дятлов – первый заместитель начальника Департамента – начальник Управления кадров и социального развития Департамента по управлению персоналом, председатель;

А.И. Беляев – заместитель начальника Управления кадров и социального развития Департамента по управлению персоналом, заместитель председателя;

Е.Н. Бабинов – начальник отдела Управления кадров и социального развития Департамента по управлению персоналом;

А.А. Балобин – начальник отдела Управления кадров и социального развития Департамента по управлению персоналом;

А.П. Пасленов – заместитель начальника отдела Управления кадров и социального развития Департамента по управлению персоналом;

В.И. Козловский – директор Центрального Учебно-методического кабинета по профессиональному обучению кадров газовой промышленности.

Приложение 5

Открытое акционерное общество

«ГАЗПРОМ»

П Р И К А З

26.11.2002 № 116

Об утверждении Положения о проведении смотра-конкурса на лучшие технические средства обучения, учебно-программную документацию и учебно-наглядные пособия для системы непрерывного фирменного профессионального обучения кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций

В целях совершенствования системы непрерывного фирменного профессионального обучения кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить прилагаемое Положение о проведении смотра-конкурса на лучшие технические средства обучения, учебно-программную документацию и учебно-наглядные пособия для системы непрерывного фирменного профессионального обучения кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций.

2. Департаменту по управлению персоналом (Б.И. Кузьмин), НОУ «Учебный центр ОАО «Газпром» (А.В. Бухаров) с 2002 года обеспечивать ежегодное проведение смотров-конкурсов на лучшие технические средства обучения, учебно-

программную документацию и учебно-наглядные пособия для системы непрерывного фирменного профессионального обучения

3. Департаменту экономики (Р.Г.Гафаров) ежегодно предусматривать при подготовке финансовых планов Общества выделение средств на проведение смотров-конкурсов на лучшие технически-наглядные пособия для системы непрерывного фирменного профессионального обучения кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций в соответствие со сметой на эти цели, представляемой Департаментом по управлению персоналом (Б.И. Кузьмин).

4. Контроль над исполнением настоящего приказа возложить на заместителя Председателя Правления С.А. Лукаша.

Председатель Правления

А.Б. Миллер

Утверждено
приказом ОАО «Газпром»
от « 26 « ноября 2002 г.
№ 116

ПОЛОЖЕНИЕ
О ПРОВЕДЕНИИ СМОТРА-КОНКУРСА
НА ЛУЧШИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ОБУЧЕНИЯ, УЧЕБНО-
ПРОГРАММНУЮ ДОКУМЕНТАЦИЮ И УЧЕБНО-НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ ДЛЯ
СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ФИРМЕННОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ ОАО «ГАЗПРОМ»,
ЕГО ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ И ОРГАНИЗАЦИЙ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Цели смотра-конкурса:

- рассмотрение, выявление, отбор на конкурсной основе и последующее внедрение наиболее перспективных разработок, оригинальных решений, методов и технических средств в образовательных учреждениях, осуществляющих обучение персонала ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций;
- совершенствование профессионального обучения персонала на производстве, решение задач комплексного методического обеспечения учебного процесса;
- привлечение руководителей и специалистов, преподавателей и мастеров производственного обучения к разработке новых и модернизации существующих технических средств обучения (далее «ТСО»), учебно-наглядных (далее «УНП») и учебно-методических пособий (далее «УМП»);
- обобщение и распространение передового опыта, информирование работников кадровых служб дочерних обществ и организаций о развитии непрерывного фирменного профессионального обучения кадров в системе ОАО «Газпром»;
- освещение деятельности образовательных учреждений, дочерних обществ и организаций ОАО «Газпром» по использованию ТСО, УНП и УМП.

Основными задачами смотра-конкурса являются:

- развитие системы непрерывного фирменного профессионального обучения кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций на основе обмена опытом по разработке, внедрению и использованию новых перспективных форм, методов и технических средств обучения персонала;

- оказание информационной и методической помощи образовательным учреждениям, дочерним обществам и организациям ОАО «Газпром» по обучению кадров;

- осуществление мер по техническому переоснащению научно-курсовой сети современными ТСО, УНП и УМП.

2. УСЛОВИЯ И ПОРЯДОК ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РАБОТ

2.1. Участниками смотра-конкурса могут быть образовательные учреждения, дочерние общества и организации ОАО «Газпром» (далее «Организация-разработчик»).

2.2. На смотр-конкурс допускаются работы организаций-разработчиков, созданные и разработанные в течение отчетного года.

2.3. На смотр-конкурс принимаются работы по следующей тематике:

- автоматизированные обучающие системы;
- тренажеры-имитаторы, имитирующие реальные технологические процессы;
- технические устройства оперативного контроля знаний и дидактические материалы к ним;

- системы и устройства, повышающие эффективность подачи учебной и научно-технической информации (приспособления к проекционной и звукопроизводящей аппаратуре, рабочие места преподавателей и мастеров производственного обучения, динамические плакаты и др.);

- учебно-методические пособия и рекомендации по совершенствованию процесса обучения кадров (учебники, лекции, комплекты учебно-программной документации и дистанционного обучения, учебные программы и др.);

- учебно-наглядные пособия (макеты, модели, полигоны, муляжи, учебные кинофильмы и видеофильмы, диафильмы, диапозитивы, слайды, фолии, магнитные записи, инструктивно-технологическая документация, методические разработки и другие дидактические материалы).

На смотр-конкурс могут представляться и улучшенные, модернизированные образцы действующих технических средств обучения.

2.4. Работы, представляемые на смотр-конкурс, должны:

- отличаться новизной и оригинальностью;
- быть востребованными и надежными в эксплуатации;
- способствовать дальнейшему повышению качества учебного процесса;
- отвечать требованиям эстетики, безопасности труда и санитарной гигиены.

Оценка работ осуществляется по следующим параметрам:

- востребованность;
- качество исполнения;
- область применения (возможность использования в нескольких видах профессионального обучения кадров);
- простота и доступность использования;
- функциональность и др.

2.5. Все работы должны быть изготовлены в демонстрационном и выставочном исполнении и иметь аннотацию (наименование работы, краткое содержание, реквизиты организации-разработчика).

2.6. Модели и макеты могут быть действующими и отражать основные производственные процессы. Закрытые части моделей и макетов рекомендуется выполнять в разрезах, имитирующих происходящие в них процессы. Окраску частей моделей и макетов следует производить идентично натуральным образцам.

2.7. Технологические процессы могут демонстрироваться с использованием действующих моделей и макетов. Они могут быть представлены графически, в виде плоскостных схем.

2.8. Материалы, дополняющие экспонат (пояснительные тексты, таблицы, схемы, фотографии) следует размещать в альбомах или на планшетах. При этом используются наглядные и отчетливо читаемые текстовые, цифровые, фотографические материалы, наиболее ярко и доходчиво отражающие тему.

2.9. На образцы, которые не могут быть представлены в натуральную величину, присылаются их видовые фотографии или видеофильм, дающие представление о работе системы и более подробное описание.

2.10. Заявки для представления работ на смотр-конкурс направляются организациями-разработчиками в адрес конкурсной комиссии и должны включать:

- Письмо – представление с приложением аннотации на представляемую работу (приложение 1).

- Этикетку к работе, отражающую ее наименование, назначение по прилагаемому образцу (приложение 2).

- При представлении нескольких работ составляется сводная информация (приложение 3).

2.11. Работы, допущенные к смотру-конкурсу, демонстрируются с кратким выступлением представителя-разработчика ТСО, УНП и УМП.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОВЕДЕНИЕ И ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ СМОТРА-КОНКУРСА.

3.1. Смотр-конкурс на лучшие технические средства обучения, учебно-программную документацию и учебно-наглядные пособия проводится ежегодно, начиная с 2002 года в первой декаде декабря.

3.2. Конкурсная комиссия, создаваемая для организации и проведения смотра-конкурса:

- определяет время проведения конкурса;
- составляет и утверждает в установленном порядке смету затрат на проведение смотра-конкурса;

- согласовывает выделение помещений и оборудования для демонстрации ТСО, УНП и УМП;

- рассматривает все материалы, поступающие на смотр-конкурс;

- отбирает лучшие образцы для участия в выставке и презентации, о чем сообщает предполагаемым участникам;

- оценивает представленные на конкурс работы и определяет их эффективность по вопросам повышения качества профессионального обучения кадров;

- подводит итоги смотра-конкурса, определяет победителей.

Решение конкурсной комиссии оформляется протоколом (приложение 4).

Организационное обеспечение смотра-конкурса осуществляет Департамент по управлению персоналом, руководитель которого является Председатель конкурсной комиссии.

Состав конкурсной комиссии утверждается Председателем конкурсной комиссии.

3.3. Смотр-конкурс объявляется Департаментом по управлению персоналом, который письменно доводит до сведения участников:

- информацию о времени и месте проведения смотра-конкурса;

- сроки подачи заявок и представления работ на конкурс от организаций-разработчиков – участников смотра-конкурса.

3.4. Смотр-конкурс проводится в два этапа:

1 этап – предварительная оценка представленных работ и отбор для участия в выставке и презентации.

2 этап – проведение выставки и презентации ТСО, УНП И УМП.

Подведение итогов конкурса и награждение победителей.

3.5. Смотр-конкурс проводится по следующим номинациям:

- лучшая автоматизированная обучающая система;

- лучший тренажер;

- лучшее учебно-методическое пособие;

- лучшее организационное решение системы непрерывного фирменного профессионального образования кадров;

- оригинальное решение в области учебно-методических разработок.

Итоги смотра-конкурса подводятся отдельно по образовательным учреждениям и дочерним обществам, организациям ОАО «Газпром».

3.6. Лучшие работы – победители конкурса будут рекомендованы к использованию в учебном процессе образовательных учреждений, осуществляющих непрерывное фирменное профессиональное обучение кадров в системе ОАО «Газпром».

Организации – разработчики, принявшие активное участие в смотре-конкурсе и победившие в одной из номинаций, перечисленных в п.3.5. настоящего Положения, награждаются Дипломом, а коллектив исполнителей работ премируется по каждой номинации:

первая премия – 10 минимальных месячных тарифных ставок рабочего первого разряда ОАО «Газпром» (далее минимальных тарифных ставок);

поощрительная премия – 5 минимальных тарифных ставок.

3.7. Для премирования отдельных работников принимавших активное участие в организации смотра-конкурса, выделяется дополнительно 15 минимальных тарифных ставок.

3.8. Выплата премий производится в пределах сметы затрат на проведение смотра-конкурса, утвержденной в установленном порядке.

3.9. Культурное обслуживание участников конкурса обеспечивается за счет средств, предусматриваемых в смете затрат на проведение смотра-конкурса.

Приложение 6

к Положению о проведении смотра-конкурса на лучшие технические средства обучения, учебно-программную документацию и учебно-наглядные пособия для системы непрерывного фирменного профессионального обучения кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций

А Н Н О Т А Ц И Я

на представляемую работу на смотр-конкурс

Наименование работы _____

Наименование организации-разработчика _____

Объем работы _____

Краткое описание работы _____

Область применения _____

Ф.И.О. исполнителей работ _____

Ф.И.О. руководителя организации-разработчика _____

Приложение 7

к Положению о проведении смотра-конкурса на лучшие технические средства обучения, учебно-программную документацию и учебно-наглядные пособия для системы непрерывного фирменного профессионального обучения кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций

ОБРАЗЕЦ ЭТИКЕТКИ

к работам, представляемым на смотр-конкурс

Наименование работы _____

Назначение и область применения _____

Отличительные особенности _____

Наименование организации-разработчика _____

Ф.И.О. исполнителей работ _____

Ф.И.О. руководителя организации-разработчика _____

Приложение 8

к Положению о проведении смотра-конкурса на лучшие технические средства обучения, учебно-программную документацию и учебно-наглядные пособия для системы непрерывного фирменного профессионального обучения кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций

СВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

об участии в смотре-конкурсе _____

Наименование работ: 1. _____

2. _____

и т.д.

Краткое описание работ: 1. _____

2. _____

и т.д.

Область применения: 1. _____

2. _____

и т.д.

Ф.И.О. исполнителей 1. _____

работ 2. _____

и т.д.

Ф.И.О. руководителя организации-разработчика _____

Приложение 9

к Положению о проведении смотра-конкурса на лучшие технические средства обучения, учебно-программную документацию и учебно-наглядные пособия для системы непрерывного фирменного профессионального обучения кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций

Утверждаю
Председатель
конкурсной комиссии

«___» _____ 200__ г.

ПРОТОКОЛ

об итогах проведения смотра-конкурса на лучшие технические средства обучения, учебно-программную документацию и учебно-наглядные пособия для Системы непрерывного фирменного профессионального образования кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций

г. Москва

от «___» _____ 200__ г.

№	Наименование номинации	Наименование работ, победивших в данной номинации	Наименование организации-разработчика	Ф.И.О. исполнителей работ	Вид премии (первая или поощрительная)

Приложение 10
Общество с ограниченной ответственностью
«Оренбурггазпром»

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
ООО «Оренбурггазпром»

_____ **С.И. Иванов**

ПОЛОЖЕНИЕ

О центре по подготовке кадров
ООО «Оренбурггазпром»

г. Оренбург

1. Общие положения

1.1. Центр по подготовке кадров является структурным подразделением общества с ограниченной ответственностью «Оренбурггазпром» (далее – Общество) и подчиняется заместителю генерального директора по кадрам и социальному развитию общества.

1.2. Полное наименование – центр по подготовке кадров ООО «Оренбурггазпром»; сокращенное наименование – ЦПК.

1.3. местонахождение – г. Оренбург, ул. Терешковой, 144.

1.4. Центр по подготовке кадров возглавляет директор, который назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом генерального

директора Общества по представлению заместителя генерального директора по кадрам и социальному развитию.

1.5. На должность директора Центра по подготовке кадров назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

1.6. Центр по подготовки кадров в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, Уставом Общества, приказами, распоряжениями, указаниями ОАО «Газпром», Общества, правилами внутреннего трудового распорядка, правилами и нормами охраны труда, пожарной и промышленной безопасности, настоящим Положением и другими нормативными документами.

2. Задачи

Основными задачами ЦПК являются:

2.1 . Организация функционирования отраслевой системы непрерывного обучения кадров структурных подразделений Общества и сторонних организаций по договорам, заключенным ООО «Оренбурггазпром», путем рационального сочетания профессиональной подготовки, переподготовки, обучения вторым смежным профессиям, повышения квалификации на базе образовательных программ и согласно перечню профессий, прилагаемому к лицензии на образовательную деятельность.

2.2. Организация специальной подготовки сварщиков и специалистов сварочного производства к их аттестации на право выполнения сварочных работ на объектах, надзор за которыми осуществляет Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору России.

2.3. Подготовка руководителей и специалистов структурных подразделений Общества и сторонних организаций по договорам, заключенным ООО «Оренбурггазпром» осуществляющих деятельность в области промышленной безопасности опасных производственных объектов.

3. Организационная структура

3.1. Структура и штаты ЦПК определяются в соответствии с типовыми структурами и нормативами численности, с учетом условий, особенностей и объемов работ, возлагаемых на ЦПК (приложение № 1), и утверждаются генеральным директором ООО «Оренбурггазпром».

3.2. Распределение обязанностей между работниками Центра по подготовке кадров осуществляет директор ЦПК в соответствии с должностными инструкциями работников и настоящим Положением.

Все распоряжение по ЦПК отдаются по степени подчиненности.

4. Функции

Для решения указанных задач на ЦПК возлагаются следующие функции:

4.1. Осуществление подготовки, переподготовки и повышение квалификации кадров требуемых специальностей и квалификации в соответствии с планами подготовки и переподготовки кадров ООО «Оренбурггазпром».

4.2. Организация подготовки сварщиков и специалистов сварочного производства к аттестации с отрывом от производства по программам, разработанным на основе типовых программ Национальной ассоциации контроля и сварки.

4.3. Организация и проведение практических экзаменов сварщиков при их аттестации.

4.4. Организация и проведение учебного процесса с отрывом или без отрыва от производств по типовым или разработанным в Обществе учебным программам, тематическим планам в соответствии с образовательными стандартами, в установленном порядке, по профессии (специальностям) согласно утвержденному перечню профессий и требованиям лицензий и аккредитации.

4.5. Осуществление образовательного процесса теоретического и производственного обучения.

4.6. Участие совместно с отделами кадров администрации и подразделений Общества в разработке перспективных и годовых планов по подготовке и переподготовке рабочих кадров и специалистов.

4.7. Осуществление подготовки и переподготовки:

- специалистов и рабочих, занятых на работах особой и повышенной опасности;

- специалистов службы безопасности для обеспечения безопасности личности, охраны собственности ООО «Оренбурггазпром»;

- руководителей и специалистов по промышленной безопасности и специалистов, осуществляющих эксплуатацию опасных производственных объектов.

4.8. Формирование слушателей в учебные группы. Количество слушателей в группе на занятиях теоретического обучения должно быть не более 25 человек. В подразделениях с небольшой численностью работников допускается комплектование учебных групп меньшей численностью, но не менее 8-10 человек.

На теоретических занятиях в отдельных случаях учебные группы могут делиться на две подгруппы.

4.9. Организация проведения производственного обучения, учебно-производственной работы обучающихся в соответствии с техническими требованиями и установленными нормами.

Производственное обучение по всем профессиям осуществляется в группах по 13-15 человек, а по профессиям, подконтрольным Ростехнадзору, связанным с обслуживанием сложного оборудования и выполнением опасных работ, в группах по 8-10 человек.

4.10. Проведение работы:

- по подготовке экзаменационных билетов, учебных программ;

- по корректировке учебных программ в процессе доработки.

4.11. Обеспечение взаимодействия ЦПК с органами Ростехнадзора по вопросам:

- разработки и согласования учебных программ в установленном порядке;
- проведения лекций;
- разработки и согласование экзаменационных билетов;
- участия в случаях необходимости представителей Ростехнадзора в экзаменационном процессе.

4.12. Обеспечение

4.13. связи производственного обучения с теоретическим обучением.

4.14. Организация и контроль прохождения слушателями производственной практики в обособленных структурных подразделениях Общества.

4.15. Оснащение учебно-производственной базы ЦПК наглядными пособиями, техническими средствами, учебной, технической, нормативной и методической литературой за счет средств, выделенных Обществом.

4.16. Контроль состояния дисциплины в группах, посещение занятий слушателями.

4.17. Проведение заседания педагогических и учебно-методических советов, методических и апелляционных комиссий, контроль выполнения их решения.

4.18. Организация обучения вторым профессиям, подготовка и переподготовка высвобождаемых работников, а также граждан по направлениям Центра занятости населения г. Оренбурга.

4.18. Осуществление подбора преподавателей для организации учебного процесса, подготовка необходимых документов для оплаты их деятельности.

4.19. Осуществление своевременной аттестации и повышение квалификации работников ЦПК.

4.20. Проведение обучения специалистов, связанных с эксплуатацией объектов и оборудования, подконтрольных органам государственного надзора, в соответствии с требованиями норм, правил и инструкций, утвержденных этими органами.

4.21. Разработка совместно с отделом охраны труда и промышленной безопасности администрации Общества учебных программ подготовки кадров с включением в них разделов по охране труда и промышленной безопасности опасных производственных объектов.

4.22. Распределение обязанностей по охране труда и промышленной безопасности среди работников ЦПК, разработка организационно-распорядительной документации ЦПК.

4.23. Организация повышения квалификации специалистов для подконтрольных Ростехнадзору производств и объектов нефтяной и газовой промышленности, подразделений ОАО «Газпром».

4.24. Выдача выпускникам справок, свидетельств или удостоверений о прохождении обучения профессиям, повышении квалификаций или предаттестационной подготовке.

4.25. Осуществление в установленном порядке подготовки проектов договоров по направлению деятельности ЦПК, обеспечение их согласования, подписания, регистрации и осуществление контроля над надлежащим исполнением обязательств после заключения этих договоров.

4.26. Оформление и получение лицензий, аттестации и аккредитаций по направлению деятельности, выполнение требований и условий их действия.

4.27. Организация в установленном порядке учета, отчетности и делопроизводства в ЦПК.

4.28. Подготовка проектов приказов и распоряжений Общества по вопросам, входящим в задачи и функции ЦПК.

4.29. Обеспечение в установленные сроки исполнение приказов ОАО «Газпром», ООО «Оренбурггазпром». Рассмотрение в установленном порядке писем, заявлений, жалоб, апелляций и предложений по вопросам, относящимся к компетенции ЦПК, и принятие по ним соответствующих мер.

4.30. Обеспечение соответствия условий труда на рабочих местах ЦПК требованиям нормативных документов.

4.31. Обеспечение режима труда и отдыха работников ЦПК, установленного Обществом, согласно действующему законодательству.

4.32. Обеспечение в пределах своей компетенции защиты сведений, составляющих коммерческую тайну.

4.33. Планирование мероприятий по охране труда и промышленной безопасности для ЦПК.

4.34. Контроль над соблюдением слушателями и работниками ЦПК норм и правил по охране труда, промышленной и пожарной безопасности.

5. Взаимодействие с другими структурными подразделениями

5.1. С обособленными структурными подразделениями Общества:

Получает: материалы для разработки проектов планов выполнения задач, возложенных на ЦПК.

Предоставляет: Сведения о работниках, обучающихся в ЦПК и получивших профессиональную подготовку, повышение квалификации.

5.2. С отделом организации труда, заработной платы и совершенствования управления.

Получает: утвержденные Положение и должностные инструкции работников и служащих обособленных структурных подразделений Общества; информацию, необходимую для выполнения задач и функций, возложенных на ЦПК, график работ ООО «Оренбурггазпром».

Предоставляет: проекты Положения о ЦПК, должностных инструкций работников ЦПК; планы работы и отчеты о выполнении планов работы ЦПК; расчеты индивидуальных коэффициентов и надбавок за личный вклад в результаты труда работников ЦПК.

5.3. С отделом кадров и трудовых отношений Общества:

Получает: планы подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников Общества, копии приказов о приеме работников на работу, переводе работника на другую работу при прекращении действия трудового договора с

работниками, о направлении работников в командировку (повышение квалификации, переподготовка и т.д.), о предоставлении отпуска работнику.

Предоставляет: ежемесячный график отпусков работников ЦПК, предложение по подготовке, обучению и повышению квалификации работников ЦПК, предложения по укомплектованности ЦПК.

5.4. С планово – экономическим отделом.

Получает: смету затрат на год, плановые показатели по труду.

Предоставляет: ежемесячные плановые и фактические показатели по снижению затрат; ежемесячные плановые и фактические показатели по количеству человеко – часов обучения и повышения квалификации рабочих и специалистов с разбивкой по подразделениям; годовой план по количеству человеко – часов обучения и повышения квалификации рабочих и специалистов; годовой план часов работы преподавателей теоретического обучения; ежемесячные показатели исполнения плана доходов и расходов.

5.5. С юридическим отделом:

Получает: проект договоров, соглашений и иных сделок, по которым ЦПК является исполнителем.

Предоставляет: информацию о ходе исполнения обязательств по договорам соглашениям, по которым ЦПК является исполнителем; материалы по предъявлению претензий, исков, в том числе о ликвидации просроченной дебиторской задолженности; материалы по рассмотрению и исков, в направлении по ним заключений обоснований обстоятельств и предложений о привлечении виновных лиц дисциплинарной и материальной ответственности.

6.Права

Директор Центра по подготовке кадров имеет право:

6.1. Получать в установленном порядке от обособленных структурных подразделений, Управления, служб и отделов администрации ООО

«Оренбурггазпром» информацию и документы, необходимые для выполнения возложенных на ЦПК задач и функций.

6.2. Выбирать форму, систему оценок, периодичность текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обеспечивающих получение слушателями соответствующего уровня знаний и квалификации.

6.3. Вести переписку с обособленными структурными подразделениями, Управлениями, отделами и службами администрации Общества по вопросам, входящим в компетенцию ЦПК.

6.4. Вносить предложение руководству Общества по подбору и расстановке работников ЦПК.

6.5. Вносить предложение руководству Общества о привлечении работников ООО «Оренбурггазпром» к материальной и дисциплинарной ответственности; о применении к работникам Общества мер поощрения.

6.6. Подписывать и визировать документы в пределах своих полномочий, полученных в установленном порядке.

7. Ответственность

7.1. Начальник ЦПК несет ответственность за качественное и своевременное выполнение возложенных на ЦПК задач и функций.

7.2. Степень ответственность других работников ЦПК устанавливается должностными инструкциями.

Начальник ООТиЗ

Т.Н. Тюрина

Приложение 11
Положение о системе непрерывного фирменного
профессионального образования
руководителей и специалистов ОАО «Газпром»

Условия деятельности предприятий газовой промышленности предъявляют жесткие требования к квалификации работников:

- внедрению новой техники и технологий;
- изменению требований к конечному качеству продукции;
- уровню услуг, предоставляемых пользователю;
- требованиям охраны труда и техники безопасности, экологической обстановке.

Система непрерывного фирменного профессионального образования обеспечивает подготовку специалистов в соответствии с меняющимися требованиями производства.

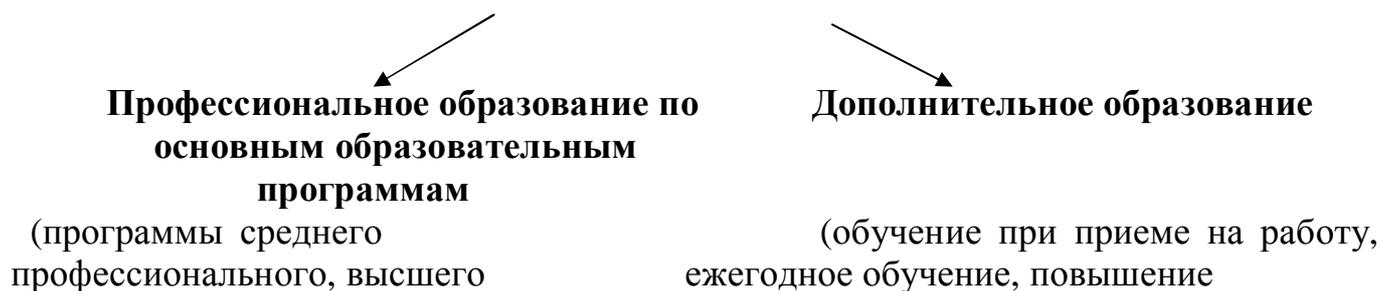
Одним из направлений кадровой политики ОАО «Газпром» является развитие персонала; исследование и внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала.

Обучение руководителей и специалистов проводится:

- с отрывом от производства;
- без отрыва от производства;
- с частичным отрывом от производства с использованием дистанционного вида обучения.

Участие в процессе обучения и постоянное повышение квалификации являются обязательным условием профессионального роста.

Отраслевое профессиональное образование



профессионального, послевузовского
профессионального образования)

квалификации, стажировка,
профессиональная подготовка)

Аспирантура. Докторантура. Решение научных проблем, повышение уровня научно педагогической квалификации.

Обучение при приеме на работу проводится после оформления на работу новых специалистов. Продолжительность обучения 7-10 дней. Темы обучения: изучение специфики предприятия, организация производства, экономика, технологические особенности условий труда, техника безопасности. Итогом обучения является допуск к работе.

Повышение квалификации. Целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических знаний руководителей и специалистов в соответствии с постоянно меняющимися требованиями по какому-либо виду деятельности.

Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения:

- краткосрочное (не менее 72 часов);
- тематические и проблемные семинары (72-100 часов);
- длительное (более 100 часов);
- стажировка.

Краткосрочное повышение квалификации проводится по вопросам конкретного производства и заканчивается сдачей экзамена, зачетом или защитой реферата. Может проводиться, как по месту работы, так и в учебных центрах.

Тематические и проблемные семинары. Рассматривают научно - технические, технологические, социально - экономические и другие проблемы, возникающие на уровне отрасли. Могут проводиться, как в учебных центрах, так и на предприятиях с привлечением требуемых специалистов – преподавателей.

Длительное обучение используется для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, методов управления производством,

психологических аспектов управления персоналом. Программы разрабатываются учебными центрами, которые организуют обучение.

Стажировка. Цель стажировки – формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки; изучение передового опыта. Стажировка может быть самостоятельным видом обучения или разделом программы при повышении квалификации. Продолжительность стажировки определяется руководителем предприятия, которое направляет специалиста на стажировку.

Самостоятельное обучение (самообразование) является результатом личной инициативы и действий работника, направленных на повышение образовательного уровня и профессиональных знаний посредством самостоятельного изучения предмета.

Дистанционное обучение является одним из видов самообразования. Средства обучения: учебно - методические комплекты, компьютер, телевизор, магнитофон, видеомагнитофон, мультимедиа. Носителями информации являются: книги, лазерные, жесткие диски, аудио - и видеокассеты. Достоинства дистанционного обучения: гибкость в выборе места и времени обучения; обучение проводится без отрыва от основной деятельности; доступность обучения для живущих в отдаленных районах; возможность выбора изучаемых дисциплин; сокращение затрат на обучение.

Профессиональная переподготовка (более 500 часов). Цель обучения – изучение дисциплин, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Результатом обучения является получение диплома о профессиональной переподготовке.

ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ РАБОЧИХ

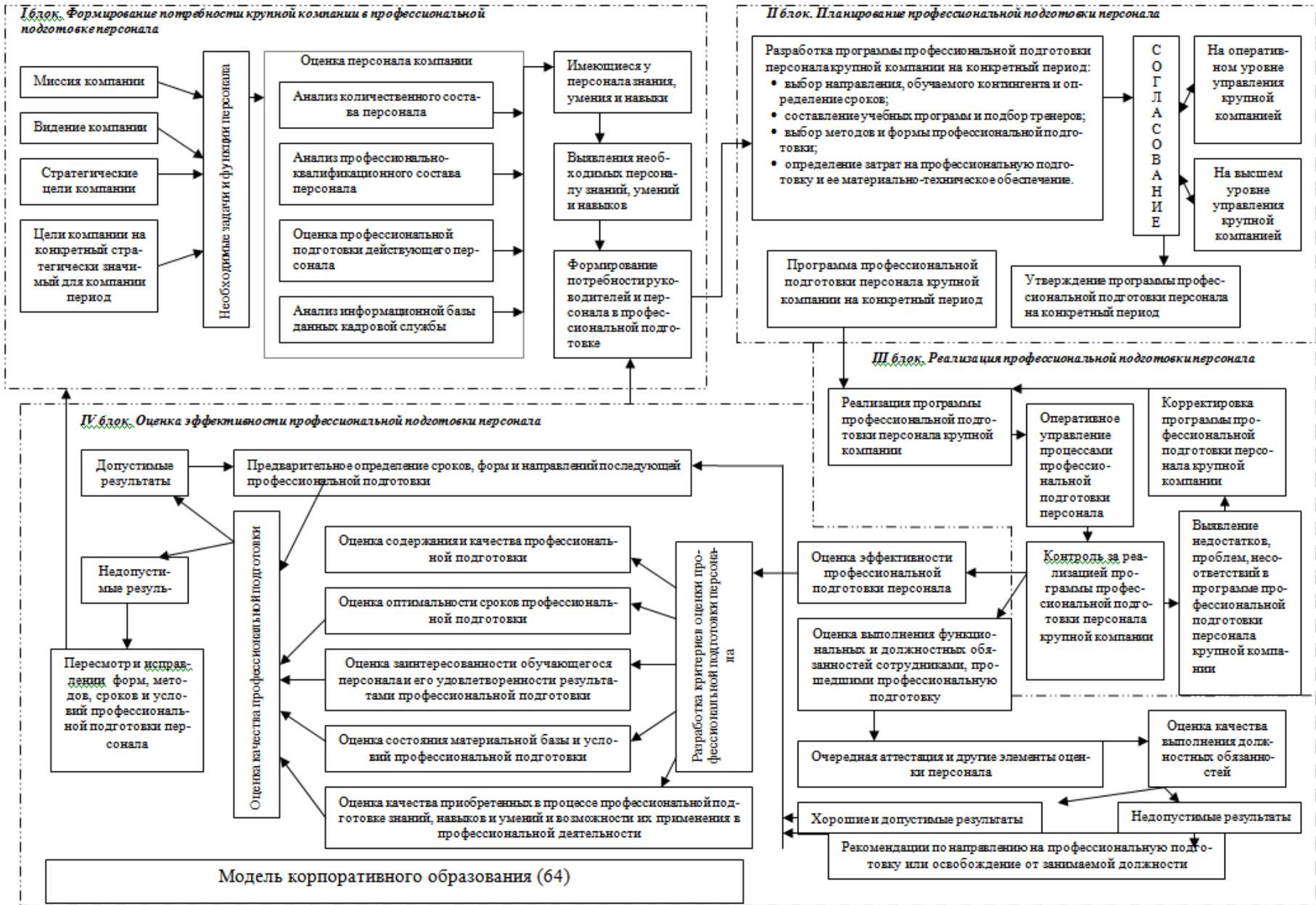
	Профессиональная подготовка рабочих	Дополнительное профессиональное образование рабочих			
		Переподготовка	Обучение вторым (смежным) профессиям	Повышение квалификации	
				Производственно-технические курсы	Курсы целевого назначения
Категория обучающихся	Первоначальное профессиональное обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессию		Лица, уже имеющие профессию	Рабочие, у которых фактический уровень квалификации не в полной мере соответствует их тарифному разряду	Квалифицированные рабочие впервые принятые на работу; на право допуска
Цель обучения	Ускоренное профессиональное обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессию	Освоение новых профессий, ликвидация устаревших массовых профессий, появление новых профессий, желание изменить профессию	Получение профессии с начальным, либо более высоким уровнем квалификации, расширение профессионального профиля, лучшего использования оборудования	Углубление и расширение профессиональных знаний, умений и навыков, получение более высоких тарифных разрядов (классов, категорий)	Изучение технологических и трудовых процессов, обслуживание оборудования, требования выполнения работ, условия техники безопасности и др.
Методическое обучение	Учебные планы и программы разрабатываются ЦУМКом на основе ГОСТа (при необходимости согласовываются с ГТН РФ)	Учебные планы и программы, сроки обучения разработаны и утверждены ЦУМКом, учебными заведениями и предприятиями	Учебные планы и программы, сроки обучения разработаны и утверждены ЦУМКом, учебными заведениями и предприятиями		Учебные планы, программы разрабатываются и утверждаются предприятиями
Сроки обучения	До 6 – 12 месяцев			До 6 месяцев – без отрыва от производства, до 3 месяцев – с отрывом от производства	Не менее 20 часов

Приложение 12
СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ
УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА У ВЗРОСЛЫХ
(ПО М. Knoweles)

- Взрослые предпочитают, чтобы их обучение основывалось на элементах их собственного профессионального и общественного опыта
- Взрослые предпочитают, чтобы процесс обучения был основан на возможности дальнейшего использования полученных знаний в профессиональной деятельности
- Взрослые предпочитают заранее знать пользу знаний \ навыков, полученных в процессе обучения
- Взрослые предпочитают быть, скорее активными участниками в процессе обучения, нежели пассивными слушателями
- Взрослые предпочитают самоуправление в процессе обучения, нежели быть подверженными авторитарному воздействию
- У взрослых развито чувство собственного достоинства, и они предпочитают уважительное отношение к себе
- Взрослые предпочитают доходить до сути путем многогранных исследований и собственных открытий
- Взрослым присущ страх показаться некомпетентными в глазах других участников процесса обучения
- В процессе обучения взрослые нуждаются в постоянном стимулирующем оценивании

Приложение 13

Модель технологии профессиональной подготовки персонала крупной компании



Приложение 14

Принято решением
Общего собрания учредителей
« » _____ 200_г.
Протокол № 1 от «__» _____ 200_г.
Председатель собрания

Устав

Негосударственной образовательной организации
Некоммерческого партнерства
«Корпоративный университет»

1. Общие положения

1.1 Негосударственная образовательная организация некоммерческое партнерство «Корпоративный университет» (далее – Корпоративный университет) основана на членстве коммерческой организации, учрежденной юридическими лицами – учреждениями высшего профессионального образования и предприятиями оборонно-промышленного комплекса Свердловской области – для содействия ее членам в подготовке высококвалифицированных специалистов, проведения научных исследований и осуществления инновационной деятельности, расширения взаимодействия ученых, преподавателей и практических работников по вопросам образования и науки в областях знаний, затрагивающих деятельность членов Корпоративного университета.

1.2 Корпоративный университет является учреждением дополнительного образования взрослых.

1.3 Полное наименование Корпоративного университета на русском языке Негосударственная образовательная организация некоммерческое партнерство «Корпоративный университет»

1.4 Сокращенное наименование Корпоративного университета – НП «Корпоративный университет»;

1.5 Место нахождения Корпоративного университета: _____

1.6 Учредителями Корпоративного университета являются:

1.7 Корпоративный университет приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. Корпоративный университет обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, право открывать счета, в том числе, валютный, в банках и других кредитных организациях. Корпоративный университет имеет круглую печать, штамп, бланк со своим наименованием и другие средства визуальной идентификации.

1.8 Имущество Корпоративного университета принадлежит ему на праве собственности.

1.9 Корпоративный университет для достижения своих целей имеет право осуществлять предпринимательскую, в том числе внешнеэкономическую, деятельность, от своего имени заключать договоры, а также приобретать имущественные и иные права и обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде.

1.10 Корпоративный университет вправе выступать участником хозяйственных обществ, в том числе, являющихся коммерческими

организациями или быть их членом, вступать в ассоциации и союзы, а также быть вкладчиком товариществ на вере.

1.11 Корпоративный университет может создать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации. Сведения о филиалах и представительствах Корпоративного университета указываются в настоящем Уставе. Имущество филиала или представительства учитывается на отдельном балансе и на балансе Корпоративного университета.

1.12 Руководители филиала и представительства назначаются Директором и действуют на основании доверенности, выданной от имени Корпоративного университета.

1.13 Корпоративный университет отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Корпоративный университет не отвечает по обязательствам его учредителей. Учредители не отвечают по обязательствам корпоративного университета.

1.14 Корпоративный университет вправе осуществлять деятельность, для осуществления которой необходимо получение лицензии, с момента получения соответствующей лицензии.

2. Цели и предмет деятельности Корпоративного университета

Целью деятельности Корпоративного университета являются содействие членам Корпоративного университета в их образовательной, научной, инновационной деятельности путем подготовки высококвалифицированных специалистов для работы в соответствующих отраслях, проведения научных исследований и осуществления инновационной деятельности, расширения взаимодействия ученых, преподавателей и практических работников по вопросам образования и науки в областях знаний, затрагивающих деятельность членов Корпоративного университета.

Корпоративный университет для достижения цели своей деятельности вправе:

- осуществлять образовательную деятельность в сфере дополнительного профессионального образования;
- организовывать и проводить разовые учебные семинары, конкурсы, научные и научно- практические конференции, симпозиумы, выставки;
- оказывать консультационные услуги в области образования, науки, права, организации производства, в том числе связанные с диагностикой, разработкой и внедрением передового опыта в сфере профессионального обучения персонала предприятий промышленности;
- осуществлять предаттестационную подготовку работников предприятий и организаций;
- осуществлять аттестацию работников предприятий и проверку их знаний в иных формах;
- осуществлять экспертизу учебных программ, аттестацию преподавателей образовательных учреждений.

Корпоративный университет вправе осуществлять иные виды деятельности, направленной на достижение целей, указанных в пункте 2.1

3. Управление Корпоративным университетом

3.1 Органами управления Корпоративным университетом являются:

- Совет Корпоративного университета;
- Ученый Совет Корпоративного университета;
- Директор.

3.2 Совет Корпоративного университета является высшим органом управления Корпоративным университетом – общим собранием членов Корпоративного университета.

3.3 В компетенцию Совета Корпоративного университета входит решение следующих вопросов.

1) внесение изменений и дополнений в настоящий Устав, за исключением изменений и дополнений, связанных с созданием и

ликвидацией филиалов, открытием и ликвидацией филиалов, открытием и ликвидацией представительств;

2) определение приоритетных направлений деятельности, принципов формирования и использования имущества Корпоративного университета;

3) избрание Учетного Совета корпоративного университета и его Председателя;

4) избрание Директора корпоративного университета;

5) утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса;

6) принятие решения реорганизации либо ликвидации Корпоративного университета;

7) утверждение ликвидационного баланса;

8) назначение аудитора.

3.4 Вопросы, указанные в подпунктах 1-5, 9 пункта 3.3 настоящего Устава, относятся к исключительно компетенции Совета Корпоративного университета.

3.5. Заседание Совета Корпоративного университета правомочно, если на нем присутствует более половины членов Корпоративного университета.

3.6. Каждый член Корпоративного университета имеет на заседаниях Совета Корпоративного университета один голос.

3.7. Для участия в заседаниях Корпоративного университета член Корпоративного университета направляет своего представителя. Представитель члена Корпоративного университета вправе принимать участие в заседаниях Совета Корпоративного университета с правом решающего голоса в силу полномочий, определяемых учредительными документами члена Корпоративного университета, либо на основании доверенности, выданной уполномоченным органом члена Корпоративного университета.

3.8 Решения Совета Корпоративного университета принимаются простым большинством голосов членов, присутствующих на его заседании.

3.9. Решения Совета Корпоративного университета по вопросам, относящимся к исключительной компетенции Совета Корпоративного университета, принимаются большинством голосов не менее чем в две трети от числа присутствующих на заседании членов Совета Корпоративного университета.

3.10. Совет Корпоративного университета принимает свои решения открытым голосованием. Совет Корпоративного университета вправе принять решение о тайном голосовании по отдельным вопросам.

3.11. В Корпоративном университете проводятся текущие и ежегодные заседания Совета Корпоративного университета.

3.12. Ежегодные заседания Совета Корпоративного университета проводятся не позднее двух месяцев по окончании финансового года. На таком заседании рассматриваются вопросы утверждения годового отчета бухгалтерского баланса, утверждения финансового плана, а также иные вопросы, относящиеся к компетенции Совета Корпоративного университета.

3.13. Текущие заседания Совета Корпоративного университета проводятся по мере необходимости, но не реже, чем один раз в квартал.

3.14. Порядок проведения заседаний Совета Корпоративного университета определяются регламентом, принимаемым Советом Корпоративного университета. Руководство заседанием Совета Корпоративного университета осуществляет председательствующий, избираемый Советом Корпоративного университета перед началом заседания Совета Корпоративного университета.

3.15. Заседание Совета Корпоративного университета проводится по инициативе Директора, Ученого Совета Корпоративного университета или члена Корпоративного университета, либо в случаях, предусмотренных настоящим Уставом.

3.16. Основанием для проведения заседания Совета Корпоративного университета по инициативе члена Корпоративного университета является уведомление, которое направляется в адрес директора и должно содержать

предложение по повестке дня. Директор обязан не позднее, чем через месяц, и не ранее, чем через две недели со дня получения уведомления, провести заседание Совета Корпоративного университета.

Основанием для проведения заседания Совета Корпоративного университета по инициативе Ученого Совета Корпоративного университета является решение Ученого Совета, которым Директору поручается созвать заседание Совета Корпоративного университета и устанавливается срок, в течение которого такое заседание должно быть создано.

3.17. Повестка заседания Совета Корпоративного университета формируется Ученым Советом Корпоративного университета. Вопросы, предложенные инициатором проведения заседания Совета Корпоративного университета, должны быть включены в повестку дня, за исключением случаев, когда решение этих вопросов не относится к компетенции иных органов управления Корпоративным университетом.

3.18. Ученый Совет Корпоративного университета готовит к обсуждению на заседании Совета Корпоративного университета свое заключение по вопросам повестки заседания Совета Корпоративного университета.

3.19. Директор обязан в течение двух недель с момента проведения заседания Совета Корпоративного университета направить членам Корпоративного университета сообщение о дате, месте и времени проведения, повестке заседания Совета Корпоративного университета не позднее, чем за две недели до его проведения.

3.20. Директор обязан в течение двух недель с момента проведения заседания Совета Корпоративного университета направить членам Корпоративного университета выписку из протокола заседания Совета Корпоративного университета, содержащую сведения о присутствовавших на нем членах Корпоративного университета и их представителях, принятых решениях, количестве голосовавших за принятие этих решений.

3.21. Ученый Совет Корпоративного университета является постоянно действующим коллегиальным органом управления Корпоративного университета и функционирует в перерывах между заседаниями Совета Корпоративного университета. Заседания Ученого Совета Корпоративного университета проводятся не реже, чем один раз в месяц.

3.22. Ученый Совет Корпоративного университета состоит не более чем из семи членов.

3.23. Члены Ученого Совета Корпоративного университета избираются Советом Корпоративного Университета сроком на три года.

3.24. Работой Ученого Совета руководит Председатель Ученого Совета, избираемый Советом Корпоративного университета сроком на три года.

3.25. К компетенции Ученого Совета Корпоративного университета относится принятие решений по следующим вопросам:

- утверждение финансового плана Корпоративного университета и внесение в него изменений;
- создание и ликвидация филиалов, открытие и ликвидация представительств Корпоративного университета, внесение связанных с этим изменений в настоящий Устав;
- участие Корпоративного университета в коммерческих и некоммерческих организациях;
- утверждение повестки заседаний Совета Корпоративного университета;
- принятие заключений по вопросам повестки заседания Совета Корпоративного университета;
- предложение Совету Корпоративного университета кандидатуры Директора;
- утверждение программ дополнительного профессионального образования, обучение по которым осуществляется в Корпоративном университете;

- утверждение приоритетных направлений научно-исследовательской деятельности Корпоративного университета.

3.26. Порядок работы Ученого Совета Корпоративного университета, в том числе, порядок принятия им решений определяется Положением об Ученом Совете, утверждаемом Советом Корпоративного университета.

3.27. Члены Ученого Совета Корпоративного университета получают вознаграждение за выполнение ими возложенных на них функций в порядке и на условиях, определяемых Советом Корпоративного университета.

3.28. Директор является единоличным исполнительным органом Корпоративного университета и подотчетен Совету Корпоративного университета и Ученому Совету Корпоративного университета.

3.29. Директор избирается сроком на три года Советом Корпоративного университета по представлению Ученого Совета Корпоративного университета. Совет Корпоративного университета по представлению Ученого Совета Корпоративного университета может досрочно прекратить полномочия Директора.

3.30. Полномочия Директора начинаются на следующий после принятия решения об его избрании день.

3.31. Директор

- организует выполнение решений Совета Корпоративного университета и Ученого Совета Корпоративного университета;

- осуществляет текущее руководство деятельностью Корпоративного университета;

- представляет Совету Корпоративного университета ежегодный отчет о поступлении и расходовании имущества Корпоративного университета;

- обеспечивает внутреннюю структуру Корпоративного университета;

- без доверенности действует от имени Корпоративного университета и представляет его интересы, в том числе, распоряжается имуществом и денежными средствами Корпоративного университета, заключает договоры, в том числе трудовые, выдает доверенности, определяет штат и численность

сотрудников Корпоративного университета, утверждаемой Ученым Советом Корпоративного университета.

- решает иные вопросы управления Корпоративным университетом, если они не относятся к компетенции других органов управления Корпоративным университетом.

3.32. Директор в пределах своей компетенции издает приказы и распоряжения, дает указания, обязательные для исполнения всеми сотрудниками Корпоративного университета.

3.33. Директор имеет заместителей по отдельным направлениям руководства деятельностью Корпоративного университета. Количество заместителей директора по отдельным направлениям руководства деятельностью Корпоративного университета определяется Директором в соответствии с утвержденным им штатным расписанием Корпоративного университета.

3.34. Заместители директора назначаются Директором на срок до истечения его полномочий с согласия Ученого Совета Корпоративного университета. Полномочия заместителей директора прекращаются одновременно с прекращением полномочий Директора.

3.35. Полномочия заместителей директора могут быть прекращены Директором досрочно.

3.36. Обязанности между заместителями Директора по отдельным направлениям руководства деятельностью распределяет Директор.

3.37. В случае временной невозможности исполнения Директором своих полномочий в связи с отпуском или болезнью его полномочия в соответствующий период времени на основании приказа Директора, а если в силу болезни Директор не может издать такой приказ, то решения Ученого Совета, исполняются одним из заместителей Директора.

3.38. При длительной невозможности исполнения Директором своих обязанностей в связи с болезнью его обязанности временно, до избрания

нового Директора, осуществляет один из заместителей директора, назначаемый Ученым Советом Корпоративного университета.

3.39. Директор и заместители директора являются сотрудниками Корпоративного университета и осуществляют свою деятельность за вознаграждение на основании трудового договора (контракта), заключаемого в соответствии с трудовым законодательством.

3.40. Трудовой договор (контракт) с директором заключается от имени Университетского комплекса Председателем Ученого Совета в соответствии с утвержденными Ученым Советом условиями такого договора.

3.41. По решению Ученого Совета Корпоративного университета может быть создан Учебно-методический совет Корпоративного университета, научно-технический совет Корпоративного университета.

4. Образовательная деятельность Корпоративного университета

4.3. Корпоративный университет осуществляет образовательную деятельность на основании и в соответствии с полученной лицензией на образовательную деятельность.

4.4. Основным языком, на котором ведется обучение, является русский язык. В Корпоративном университете обучение отдельным предметам или отдельным образовательным программам может вестись на иностранных языках.

4.5. В Корпоративном университете осуществляются следующие виды дополнительного профессионального образования

- повышение квалификации специалистов;
- стажировка специалистов;
- профессиональная переподготовка.

4.5.1. **Повышение квалификации специалистов** – вид дополнительного профессионального образования, направленный на обновление теоретических и практических знаний специалистов в связи с

повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач.

Повышение квалификации специалистов осуществляется в Корпоративном университете по следующим формам:

- краткосрочное повышение квалификации специалистов – тематическое обучение по вопросам конкретного производства, которое проводится по месту основной работы специалистов и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата. Программы краткосрочного повышения квалификации специалистов предполагают обучение в течение не менее 72 часов;

- проведение тематических и проблемных семинаров для специалистов – обучение в форме связанных между собой одной программой семинаров по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, организации. Программы тематических и проблемных семинаров для специалистов предполагают обучение специалистов в пределах 72 – 100 часов;

- длительное повышение квалификации специалистов – обучение специалистов для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем по профилю профессиональной деятельности. Программы длительного повышения квалификации специалистов предполагают обучение специалистов в течение более чем 100 часов.

- стажировка – вид дополнительного профессионального образования, направленный на формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

Стажировка специалистов может проводиться с использованием учебно-производственной базы. Университетский комплекс может организовывать стажировки специалистов за рубежом в организациях соответствующего профиля, в ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах. Продолжительность стажировки устанавливается работодателем, направляющим работника на обучения, где она проводится.

Условием аттестации специалиста по итогам прохождения стажировки может быть успешная сдача зачета. Зачета творческой работы.

Сроки стажировки устанавливаются индивидуально для каждой учебной программы.

Стажировка может быть частью учебных программ, реализуемых в рамках иных видов дополнительного профессионального образования.

- Профессиональная переподготовка – вид дополнительного профессионального образования, направленный на получение специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающих изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Профессиональная переподготовка осуществляется также для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профессиональной деятельности, в том числе с учетом международных требований и стандартов.

В результате профессиональной переподготовки специалисту может быть присвоена дополнительная квалификация на базе полученной специальности.

Профессиональная переподготовка по дополнительным профессиональным образовательным программам.

По результатам прохождения профессиональной переподготовки по дополнительным профессиональным образовательным программам,

аккредитованным государством в установленном порядке и соответствующим установленному уполномоченным федеральным органом исполнительной власти минимуму содержания дополнительных профессиональных образовательных программ и уровню профессиональной переподготовки, специалисты получают диплом государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере.

4.6. Повышение квалификации специалистов, стажировка и профессиональная переподготовка осуществляются на основе договоров об оказании образовательных услуг, заключаемых Корпоративным университетом с работодателем или иным заинтересованным лицом в пользу обучающегося, либо на основании договора об оказании образовательных услуг, заключенного с обучающимся.

В случае если договор оказания образовательных услуг заключается с работодателем или иным заинтересованным лицом в пользу обучающегося, обучающийся должен в порядке, установленном гражданским законодательством, выразить свое согласие на получение дополнительного образования на условиях предусмотренных договором.

и4.8. Корпоративный университет осуществляет прием обучающихся, как правило, без конкурса на основании заявок работодателей в соответствии с заключенными с ними договорами.

4.9. По решению Совета Корпоративного университета может быть объявлен открытый набор группы для получения дополнительного профессионального образования. В этом случае таким решением должно быть определено, зачисляются ли в Корпоративный университет любые лица, заключившие договор об оказании образовательных услуг или в пользу которых заключен договор об оказании образовательных услуг, либо среди лиц, подавших заявление на зачисление в Корпоративный университет, проводится конкурс, по итогам которого осуществляется зачисление обучающихся и заключение с ними либо с иными лицами в их пользу

договора об оказании образовательных услуг. В указанном решении могут устанавливаться также требования к возрасту, уровню образования и квалификации лиц, желающих пройти обучение по соответствующей программе дополнительного профессионального образования.

4.10. Прием на обучение осуществляется приказом Директора. Отчисление обучающихся осуществляется приказом Директора. Приказ Директора об отчислении обучающегося может быть принят в случае расторжения договора оказания образовательных услуг.

4.11. В случае если условиями прохождения образовательной программы предусмотрена промежуточная аттестация, такая аттестация может осуществляться в форме зачета или предусматривать сдачу экзамена в качестве формы промежуточной либо итоговой аттестации.

4.12. Режим занятий обучающихся определяется условиями договора на оказание образовательных услуг.

5. Члены Корпоративного университета

5.1. Членами Корпоративного университета являются его учредители и иные юридические лица, принятые в Корпоративный университет в соответствии с настоящим уставом.

5.2. Прием новых членов Корпоративного университета осуществляется по решению Совета Корпоративного университета. В таком решении устанавливается размер и сроки внесения вступительного членского взноса новым членом.

5.3. Вступительный членский взнос вносится новым членом на основании договора о внесении вступительного членского взноса. В случае если вступительный взнос вносится не денежными средствами, в таком договоре должна быть указана оценка стоимости вносимого имущества.

5.4. Перечень и оценка вносимого в качестве вступительного членского взноса имущества утверждается Ученым Советом. Договор о внесении вступительного членского взноса заключается на основании решения Совета

Корпоративного университета и в соответствии с утвержденным Ученым Советом Корпоративного университета перечнем.

Лицо считается членом Корпоративного университета с момента заключения договора о внесении вступительного членского взноса.

5.6. В случае неисполнения обязанности по внесению вступительного членского взноса новым членом в сроки, предусмотренные договором о передаче вступительного взноса, он может быть исключен из Корпоративного университета по решению Совета Корпоративного университета. В этом случае исключенному лицу должно быть возвращено имущество, которое он успел внести в качестве вступительного членского взноса, а при невозможности передать такое имущество – его стоимость на основании оценки, сделанной согласно пункту 5.5. настоящего устава.

5.7. Члены Корпоративного университета вправе:

- участвовать в управлении делами Корпоративного университета в порядке, предусмотренном настоящим уставом;
- получать информацию о деятельности Корпоративного университета в порядке, установленном настоящим уставом;
- по своему усмотрению выходить из Корпоративного университета;
- получать в случае ликвидации некоммерческого партнерства часть его имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, либо стоимость этого имущества в пределах стоимости имущества, переданного членами Корпоративного университета в его собственность.

5.8. При выходе из Корпоративного университета члены Корпоративного университета не имеют права на получение всего или части имущества, переданного ими Корпоративному университету в собственность, или его стоимости.

5.9. Член Корпоративного университета не может быть исключен из него.

6. Источники финансирования имущества Корпоративного

университета. Финансовая и хозяйственная деятельность

6.1. Имущество Корпоративного университета формируется за счет:

- добровольных имущественных взносов учредителей, внесенных ими при создании Корпоративного университета:

- вступительных членских взносов;

- единовременных членских взносов, если обязанность по их внесению установлена Советом Корпоративного университета;

- благотворительных взносов;

- добровольных взносов и пожертвований;

- средств, получаемых от выполнения договоров, заключенных в соответствии с уставными целями;

- других источников, не противоречащих законодательству.

6.2. Добровольные имущественные взносы и вступительные членские взносы передаются Корпоративному университету на основании договора.

6.3. Корпоративному университету принадлежит право собственности на денежные средства, имущество и иные объекты собственности, переданные учредителями в качестве добровольного имущественного взноса.

6.4. Корпоративный университет вправе привлекать в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, дополнительные финансовые ресурсы за счет добровольных пожертвований и целевых взносов юридических и физических лиц, в том числе и иностранных.

6.5. Корпоративный университет может иметь в собственности здания, сооружения, оборудование, инвентарь, денежные средства в рублях и иностранной валюте, ценные бумаги, иное имущество, стоимость которого отражается в самостоятельном балансе Корпоративного университета. Корпоративный университет может иметь в собственности или временном пользовании земельные участки и другое не ограниченное в обороте и не изъятое из оборота имущество.

7. Финансовый контроль

7.1. Ведение бухгалтерского учета, формирование бухгалтерской и статистической отчетности Корпоративного университета осуществляется собственной бухгалтерией.

7.2. Корпоративный университет представляет информацию о своей деятельности органам государственной статистики и налоговым органам, учредителям Корпоративного университета и иным лицам в соответствии с законодательством и настоящим Уставом.

7.3. Контроль над финансовой деятельностью Корпоративного университета, а также проведение ревизий финансовой деятельности осуществляет Аудитор.

7.4. Аудитор назначается Советом Корпоративного университета по предложению Учебного Совета.

7.5. Ревизия финансовой деятельности Корпоративного университета осуществляется Аудитором по итогам финансового года. Результаты ревизий представляются Совету Корпоративного университета. Аудитор составляет заключение по годовым отчетам и балансам, без которого Совет Корпоративного университета не вправе утверждать годовой бухгалтерский баланс.

7.6. Члены бухгалтерскими балансами Корпоративного университета с годовыми отчетами и годовыми бухгалтерскими балансами Корпоративного университета и заключениями Аудитора. Указанные документы должны быть предоставлены Директором члену Корпоративного университета по его требованию в течение месяца, но не ранее недели с момента их утверждения Советом Корпоративного университета, а в отношении заключения Аудитора – не ранее недели с момента ее предоставления Совету Корпоративного университета.

8. Реорганизация и ликвидация Корпоративного университета

8.1. Реорганизация Корпоративного университета осуществляется в порядке, предусмотренном законодательством. Реорганизация может быть

осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выполнения либо преобразования.

8.2. Корпоративный университет может быть преобразован в фонд или автономную некоммерческую организацию, а также в хозяйственное общество в случаях и порядке, которые установлены федеральным законом.

8.3. При принятии решения о ликвидации Совет Корпоративного университета должен назначить ликвидационную комиссию и ее председателя, а также установить сроки ликвидации.

При ликвидации Корпоративного университета оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество в пределах стоимости имущества, переданного членами некоммерческого партнерства в его собственность, распределяется между его членами. Размер передаваемого члену корпоративного университета имущества определяется пропорционально стоимости имущества, переданного соответствующим членом в собственность Корпоративного университета. Состав имущества, передаваемого члену корпоративного университета, определяется Советом Корпоративного университета, созываемым для этих целей ликвидационной комиссией. Оставшееся после расчетов с кредиторами и членами Университетского комплекса имущество направляется в порядке, определяемом Советом Корпоративного университета на цели, для достижения которых создан Корпоративный университет.

Приложение 15

Анкета

Преподавателя теоретического обучения

Просим Вас внимательно прочитать каждый вопрос и возможные ответы на него, подчеркнуть из них тот ответ, который совпадает с Вашим мнением, а также ответить на вопросы, которые интересуют организаторов повышения психолого-педагогической квалификации производственников – преподавателей.

1. Состоялись ли Вы как преподаватель учебного центра предприятия?

001 – состоялся;

002 – не состоялся;

003 – не знаю;

004 – иногда;

005 – другое _____

(напишите) _____

–

2. Когда я обучаю рабочих своему учебному предмету в учебном центре предприятия, то:

006 – я отношусь к себе как к производственнику, а не как к педагогу, преподавателю;

007 – я не могу точно сказать, как я преподаю;

008 – я уважаю себя за то, что не бросил педагогического поприща;

009 – мне все равно, как я преподаю;

010 – я не слежу за тем, как усваивают мой учебный предмет рабочие.

Для меня главное, как я преподаю;

011 – я основное внимание уделяю процессу преподавателя. Учебной деятельностью рабочих я особо не интересуюсь. Думаю, что то, что я преподавал, рабочие смогли усвоить;

012 – другое (напишите)

3. Мне уже:

013 – за 25 лет;

014 – за 35 лет;

015 – за 40 лет;

022 – за 50 лет;

023 – за 60 лет

3. Вы уже проработали преподавателем:

025 – 1 год;

026 – 3 года;

027 – 5 лет;

028 – 10 лет;

029 – другое (напишите)

5. С удовольствием ли Вы повышаете психолого-педагогическую квалификацию? (да, нет), подчеркните или напишите другое:

6. Любите ли Вы рабочие профессии, если да, то какие именно?

Укажите.

7. Как Вы оцениваете свой преподавательский труд?

030 – хорошо;

031 – не знаю, как его оценивать;

031

(напишите)_____

8. Как Вы преподаете? Какой методикой преподавания пользуетесь?

9. Знаете ли Вы, что существует производственная педагогика, как наука, которую изучают в профессионально - педагогических учебных заведениях (вузах и колледжах) (да, нет) подчеркните.

10. Считаете ли Вы, что производственная педагогика может принести пользу преподавателю. Или главное знать в совершенстве свой учебный предмет, а методика будет складываться из опыта, в процессе практической деятельности (да, нет), подчеркните. Или напишите другое:

в каком

объеме_____

в каких учебных

группах_____

15. Имеете ли Вы рабочую квалификацию? Если да, какую?_____

16. По каким предметам Вы занимались подготовкой рабочих,

когда_____,

какой учебный курс читали в каком
объеме_____

17. Нуждаетесь ли Вы в специальных психолого-педагогических курсах или имеете полное представление о профессионально-педагогической деятельности из опыта (да, нет) подчеркните;

18. Каков Ваш
возраст_____

19. Любите ли Вы преподавать в учебном центре?_____

Оглавление

Предисловие	1
Глава 1. Содержание и сущность корпоративного образования	1
Глава 2. Организация корпоративного обучения рабочих и специалистов	1
Планирование корпоративного обучения персонала компании и комплектование учебных групп	1
Реализация образовательных программ в учебном центре компании	1
Повышение психолого-педагогической квалификации преподавателей теоретического обучения, инструкторов производственного обучения и наставников	1
Глава 3. Современные методы, формы, средства и технологии обучения взрослых	1
Глава 4. Тренинг – форма и метод корпоративного обучения	1
Методические рекомендации зарубежных психологов относительно профессионального поведения тренера	1
Глава 5. Корпоративное образование за рубежом	1
Заключение	1
Список литературы	1
Приложение 1	1
Приложение 2	1
Приложение 3	1
Приложение 4	1
Приложение 5	1
Приложение 6	1
Приложение 7	1
Приложение 8	1
Приложение 9	1
Приложение 10	1
Приложение 11	1
Приложение 12	2
Приложение 13	Ошибка! Закладка не определена
Приложение 14	2
Приложение 15	2

Учебное издание

Кузнецов Владимир Викторович
Корпоративное образование
Учебное пособие

Компьютерная верстка Т.В. Приходько

Корректор Е.Г. Сергеева

Качество печати соответствует качеству диапозитивов

Изд. № 101112678. Подписано в печать 30.10.09. Формат 60 90/16

Гарнитура «Таймс». Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 12,0.

Тираж 3000 экз. Заказ № 18598.

Отпечатано ООО «Руссервис»