

КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт психологии и образования

А.Р. МАСАЛИМОВА

**Становление и развитие корпоративного
образования в России и за рубежом**

учебное пособие

Казань – 2022

УДК: 377.1
ББК: Ч432

Печатается по решению Учебно-методического совета
Института психологии и образования
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»
(протокол № 2 от 29 сентября 2022 года).

Рецензенты:

Э.Р. Хайруллина - доктор педагогических наук, профессор ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет» (ФГБОУ ВО «КНИТУ»);

А.Р. Шайдуллина - доктор педагогических наук, доцент ГБОУ ВО «Альметьевский государственный нефтяной институт».

Масалимова А.Р.

Становление и развитие корпоративного образования в России и за рубежом: учебное пособие / А.Р. Масалимова. – Казань: «Печать-Сервис-XXI век», 2022. – 113 с.

В учебном пособии представлены исторические аспекты становления и развития системы корпоративного образования, анализируется его современное состояние в условиях интеграции образования, науки и производства в России и за рубежом, выявлен адаптационный образовательный потенциал зарубежного опыта корпоративного образования для конструктивного его использования в отечественной образовательной практике. В пособии раскрыт педагогический потенциал корпоративного образования, обоснована роль наставнической деятельности в повышении конкурентоспособности организаций, представлены отечественные и зарубежные корпоративные образовательные технологии.

Материал предназначен для студентов педагогической магистратуры направления подготовки 44.04.01 Педагогическое образование для таких профилей, как: «Менеджмент в образовании», «Управление воспитательными системами», «Дополнительное образование и предпринимательство», а также для аспирантов, исследователей и научных работников, интересующихся проблемами корпоративного образования.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
МОДУЛЬ I. ГЕНЕЗИС И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	5
Тема 1. Становление и развитие системы корпоративного образования ..	5
Тема 2. Модели и виды корпоративного образования	13
Тема 3. Зарубежный опыт корпоративного образования и его адаптационный образовательный потенциал.....	23
Вопросы и задания по модулю	35
МОДУЛЬ II. ПРАКТИКИ И ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	36
Тема 4. Кластерный подход – стратегия корпоративного образования	36
Тема 5. Корпоративный университет как механизм интеграции образования, науки и производства.....	45
Тема 6. Пост обучающее сопровождение в системе корпоративного образования	60
Вопросы и задания по модулю	69
МОДУЛЬ III. НАСТАВНИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	70
Тема 7. Институт наставничества как механизм социально- профессиональной адаптации начинающих молодых кадров.....	70
Тема 8. Проектирование и реализация содержания психолого- педагогической подготовки наставников.....	79
Тема 9. Зарубежные и отечественные технологии, применяемые в наставнической деятельности.....	88
Вопросы и задания по модулю	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	104
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	108

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим фактором эффективной деятельности предприятий является их кадровый потенциал, способный генерировать такое поведение, которое позволяло бы предприятиям не только выживать в условиях не структурированной ситуации, но и способствовало бы устойчивому их развитию. Однако при всем большом количестве «специалистов» с дипломами российская промышленность сегодня столкнулась с проблемой тотального дефицита кадров. Следовательно, наиболее актуальной задачей предприятий является повышение квалификации персонала и переподготовка кадров в условиях корпоративного образования.

Отличительной чертой организации корпоративного образования в современных условиях является то, что в данных условиях основным преобразовательным ресурсом, обеспечивающим ее конкурентоспособность и переход на уровень самоорганизации является ее способность использовать новую информацию для обновления своего интеллектуального потенциала. Такая организация внутрифирменной подготовки, безусловно, придает ему особое ценностное значение, так как направлена на преобразование общества и всех сторон его жизни в целом: переход экономики на интенсивный путь развития, к информационной цивилизации, от владения специалистами технического профиля комплексом профессиональных к самосовершенствованию общей компетентности в целом. Однако следует отметить, что сама информация не обладает такой преобразовательной способностью и для ее превращения в потенциальный общественный ресурс необходима такая организация, при которой ее превращение будет вызвано ни сколько возможностями современных информационных технологий, сколько изменением способов мышления личности, преобразующей окружающую действительность, - из необходимости ответа на вызовы требований современного производства они должны перейти на уровень личной ментальной потребности в самосовершенствовании общей компетентности в зависимости от вызовов информационной цивилизации. Современное производство отличается своими требованиями от предыдущего тем, что оно нуждается в личностях, не просто обладающих спектром профессиональных компетенций, необходимых для решения отдельных его задач, а в оппонентах, способных поддерживать и направлять стратегию компании в целом.

Учебное пособие предназначено для студентов педагогической магистратуры направления подготовки 44.04.01 Педагогическое образование для таких профилей, как: «Менеджмент в образовании», «Управление воспитательными системами», «Дополнительное образование и предпринимательство», а также для аспирантов, исследователей и научных работников, интересующихся проблемами корпоративного образования.

МОДУЛЬ I. ГЕНЕЗИС И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Тема 1. Становление и развитие системы корпоративного образования

В рыночной экономике спрос и предложение регулируются только при наличии прогнозных характеристик рынка труда, учитывающих обновляющиеся требования отрасли, меняющиеся производственные реалии, модернизацию технологических процессов, внедрение и использование новейших научно-технических достижений, являющихся для дополнительного профессионального образования даже более актуальными, чем для системы профессионального образования.

Если целью традиционной образовательной системы раньше являлась передача обучаемому стандартного набора знаний, умений, компетенций, удовлетворяющих «потребности» личности, общества, государства, то основной задачей системы дополнительного профессионального образования как корпоративной структуры всегда являлось адекватное, своевременное и полномасштабное реагирование на запросы производства в сфере повышения квалификации сотрудников и передача им практических навыков работы в производственной сфере. В современных условиях эта проблема усугубилась еще больше тем обстоятельством, что сегодня ни один человек и ни одна организация не может дать более или менее точных прогнозов не только о совокупности необходимых выпускнику знаний для исполнения всех его возможных ролей, но и о знаниях, необходимых только для работы, ведь все прогнозы рынка труда уже через 3 – 4 года оказываются ошибочными. Так, данный Министерством образования и науки РФ самый общий прогноз потребностей в кадрах до 2010 года не подтвердился.

Прежде чем рассмотреть концептуальные идеи к разрешению проблемы корпоративного образования представляется необходимым рассмотрение исторического аспекта зарождения данной проблемы.

Система внутрипроизводственного обучения достаточно эффективно функционировала до 1917 года, а также в советский период. Успешно действовали школы ФЗУ (школы фабрично-заводского ученичества) для подготовки квалифицированных рабочих (1920 – 1958 гг.), ФЗС – фабрично-заводские семилетки – общеобразовательные семилетние школы при предприятиях и в промышленных центрах (1926 – 1934 гг.), школы ФЗО (фабрично-заводского обучения) для подготовки квалифицированных рабочих на предприятиях (1940 – 1958 гг.). Система внутрипроизводственного обучения успешно функционировала в годы Великой Отечественной войны, являясь основной формой воспроизводства рабочей силы.

На основе анализа педагогической литературы были выделены шесть исторических этапов формирования творческого отношения к труду специалистов производства:

Первый этап (1917 – 1931 гг.), характеризующийся формированием сознательного творческого отношения передовых специалистов Советского государства к своему труду, активным использованием опыта передовых рабочих в процессе обучения учащихся школ ФЗУ (фабрично-заводского ученичества).

На втором этапе (1931 – 1941 гг.) повсеместно рождались сотни тысяч последователей стахановцев – мастеров высокопроизводительного труда, при этом движение передовиков и новаторов производства сопровождалось непрерывным совершенствованием организации труда, на примере стахановцев в школах ФЗУ обучалось предвоенное пополнение рабочего класса.

Третий этап (1941 – 1960 гг.) характеризуется тем, что результаты трудовых достижений новаторов производства явились одним из факторов, обеспечивающих бесперебойное снабжение фронта вооружением и техникой, быстрое восстановление народного хозяйства, дальнейший рост производительности общественного труда, досрочное выполнение пятилетних планов, что позволяло воспитывать у молодёжи чувство патриотизма, которое выступало в качестве движущего стимула при овладении приёмами новаторов, изобретателей, лауреатов Государственных премий СССР за достижения в труде.

На четвёртом этапе (1961 – 1980 гг.) работа передовиков и новаторов производства обогатилась новым научным содержанием, стала создаваться система, охватывающая не только отбор рациональных приёмов, использование инструментов и приспособлений новаторов, но и рационализацию рабочих мест, научную организацию труда во всех структурных звеньях производства [91].

По организации внутрипроизводственного обучения Россия занимала ведущее положение среди развитых стран мира. В этот период русские операционная и комплексная системы профессионального обучения кадров во многом отвечали мировым стандартам.

На пятом этапе (1980 – 1990 гг.) действует широкая сеть профессионального обучения населения. А.С. Батышев подчёркивает, что «в современных условиях первостепенное значение приобретает профессиональная мобильность рабочей силы, то есть способность быстро осваивать технические новшества и новые специальности, а следовательно, и готовность к переучиванию и переквалификации» [9].

Акцентируя внимание на предпосылках развития корпоративного образования необходимо отметить, что до конца 80-х годов XX века в России существовала довольно хорошо организованная система повышения квалификации и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей различных предприятий и организаций. Затем, в связи с режимом падения объемов производства, потребность в обучении рабочих кадров и инженерно-технических работников резко сократилась. Ликвидация системы отраслевых министерств повлекла за собой разрушение всей сети отраслевых институтов повышения квалификации и их территориальных филиалов, фактическую

ликвидацию большей их части. На промышленных предприятиях происходит снижение потребности в образовательных услугах. Колоссальные экономические трудности, с которыми столкнулось большинство предприятий, привели к тому, что работа по подготовке кадров на предприятиях, а, следовательно, и численность работников заводских служб технического обучения сведены к минимуму, и в полном объеме работают службы технического обучения лишь на тех предприятиях, где производство не свернуто.

Шестой этап (конец 90-х гг. – 2005 г.) характеризуется периодом устойчивого развития современных моделей внутрифирменного профессионального образования (индивидуальной подготовки руководителей, командной подготовки и переподготовки кадров, обучающейся организации. 2004 год стал для России временем перехода на инновационную модель развития. Сформированы приоритетные направления инновационной политики, одним из которых является создание многоуровневой системы кадрового обеспечения инновационной деятельности.

Эволюция подходов к подготовке квалифицированных кадров в российской экономике позволила выявить следующие закономерности:

- во-первых, рост затрат на подготовку специалистов при сохранении консервативных (устаревающих) форм профессиональной подготовки в связи с углублением проблем поддержания необходимой материальной базы, содержания профессорско-преподавательского состава и мастеров производственного обучения;

- во-вторых, изменение (сокращение) жизненного цикла нововведений и сопряженная с этим трансформация общих знаний в новаторские компетенции при риске неоптимальности обучающих программ по содержанию;

- в-третьих, усиление функции профессионального обучения непосредственно в крупных предприятиях, что обусловлено интеграцией мультикультурного опыта образовательного процесса в современные обучающие технологии;

- в-четвертых, формирование новых гибридных систем подготовки кадров, как на базе исследовательских университетов, так и на платформе научно-производственных комплексов корпоративных образований, предназначенных для создания продукции и услуг перспективной направленности.

Примечательно то, что две последние тенденции отражают интересы бизнеса, предполагающие ужесточающий отбор наиболее способных сотрудников для предприятий и усиление прагматизации знаний в целях сокращения потерь на обучение. В этом контексте интересны результаты изучения затрат на обучение сотрудников в системах корпоративного образования. Так, затраты на обучение топ-менеджмента организаций во много раз превышают затраты на обучение руководителей среднего звена и связаны, по-видимому, с реализацией дорогостоящих программ MBA [23].

Прежде чем сформулировать понятие корпоративного образования, необходимо обратиться к термину «корпорация» — наиболее характерно для установившейся российской экономической терминологии и гораздо в меньшей степени используется в экономической науке и практике капиталистических стран. Под фирмой чаще всего понимаются хозяйственная организация, компания или отдельный предприниматель, пользующиеся правами юридического лица, осуществляющие цели получения дохода или прибыли. Этому весьма универсальному определению соответствуют малые и крупные предприятия, организации самого широкого профиля» [13].

Под корпоративным профессиональным обучением персонала А.М. Новиков понимает систему подготовки персонала, проводимую на территории предприятия или в корпоративных учебных центрах; и строящуюся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей. Обучение в рамках фирм или специальных учебных центров дополняет знания, полученные в школе, колледже или вузе, приспособливает их к своим производственным нуждам» [31].

В авторской редакции В.И. Петлина понятие «корпоративное профессиональное образование», понимается как сложная, многоуровневая, открытая деятельность, отвечающая потребностям организации в развитии персонала, которая включает различные образовательные системы и подсистемы, уровни, структуры, процессы и элементы; отличается специализированным профессиональным содержанием и специфическими формами обучения, усиливает инновационный потенциал предприятия, обеспечивает дополнительную социализацию персонала [63].

В исследованиях О.А. Богачева корпоративное профессиональное обучение рассматривается в качестве элемента структуры внутреннего рынка труда организации, фирмы, предприятия, компании, которое можно охарактеризовать как определенное движение занятости, вызванное потребностями внутреннего (внутрифирменного) рынка труда и реализуемое путем предоставления образовательных услуг работникам [10].

Анализ педагогической, психологической и социологической литературы позволил выделить следующие подходы к профессиональному образованию взрослых: системный, андрагогический, компетентностный, синергетический.

Методология системного подхода к воспитанию, образованию и обучению рабочих определяется А.С. Батышевым положением о том, что сущность человека представляет собой совокупность общественных отношений, в котором она отражает особенности социально-экономической системы. Поэтому управление воспитанием, образованием и обучением не может быть обеспечено средствами какого-либо одного вида формирующего воздействия. Оно может быть эффективным лишь при системном учёте и координации всех воспитательных факторов [9].

В.И. Петлин в своем исследовании выделяет системный подход в основе моделирования корпоративной подготовки персонала ядерно-опасных производств. С позиции системного подхода к корпоративному образованию качество профессионального образования рассматривается как интегративная структура, охватывающая все образовательные программы. Поэтому она рассматривается как системный объект.

Системный объект - качество профессионального образования в рамках учебно-производственных центров - в структурном плане представляет собой совокупность качеств реализуемых образовательных систем различного уровня (компонентов), каждая из которых может пониматься как подсистема качества.

Качество образования можно представить как сложную, многоуровневую, динамическую систему качеств, ориентированных на обеспечение интегрального результата - качества специалиста. Что касается управления качеством подготовки специалистов, то оно также может быть представлено как система многоуровневого управления качеством образовательных подсистем. На каждом уровне образовательной системы реализуется определенная подсистема управления качеством. В то же время, в каждой из этих подсистем её компоненты могут стать объектами более частных подсистем управления качеством. В.И. Петлин считает, что если на каждой отдельной подсистеме добиваться обеспечения и повышения качества профессионального образования, то тогда интегральное качество, качество специалиста, будет нормативным или повышенным [63].

Как отмечает М.В. Кларин, в последние годы выделилось особое направление — теория и практика обучения взрослых, получившее название «андрагогика» [38]. По определению М.Т. Громковой, андрагогика – это раздел теории обучения, раскрывающий специфические закономерности освоения знаний и умений взрослым субъектом учебной деятельности, с учетом особенностей взрослых учащихся, контекста их обучения, охватывает теоретические и практические проблемы образования, обучения и воспитания взрослых. Термин был впервые применен немецким историком просвещения К. Каппом в 1833 году [22].

Следует отметить, что сегодня в литературе встречается большое количество терминов, тем или иным образом касающихся системы дополнительного профессионального образования: «непрерывное образование», «непрерывное профессиональное образование», «дополнительное профессиональное образование», «образование взрослых», «профессиональная переподготовка кадров», «повышение квалификации», «стажировка», «внутрифирменное профессиональное образование» и др.

На основе терминологического анализа определений, встречающихся в различной педагогической и социологической литературе в исследовании выявлены следующие их содержательные и функциональные отличия:

Содержательная и функциональная характеристика определений

термин	характеристика определений
непрерывное образование	процесс постоянного и всестороннего совершенствования знаний, умений и компетенций на протяжении всей жизни с возможностью смены вектора профессиональной деятельности.
непрерывное профессиональное образование	процесс активного совершенствования знаний, умений и компетенций специалиста на основе полученного им ранее профессионального образования, который осуществляется им на протяжении всей его трудовой деятельности и носит характер целенаправленного профессионального самосовершенствования и повышения его квалификации.
дополнительное профессиональное образование	процесс получения знаний, формирования умений и развития компетенций по дополнительным программам общего и профессионального образования помимо полученного обучающимся ранее профессионального образования, который направлен на всестороннее удовлетворение его профессиональных интересов и его переподготовку.
образование взрослых	процесс получения знаний, формирования умений и развития компетенций, удовлетворяющих всесторонние образовательные потребности взрослых лиц, занимающихся профессиональным самосовершенствованием.
профессиональная переподготовка	процесс освоения знаний, умений и компетенций обучающимися по другим направлениям профессиональной деятельности с учетом профиля их изначального профессионального образования для овладения ими новым видом профессиональной деятельности или для получения другой квалификации.
повышение квалификации	процесс освоения знаний, умений и компетенций обучающимися по специальным образовательным программам, направленным на повышение изначального уровня профессионального образования, востребуемого предприятием для выполнения сотрудником более высокого уровня ранее освоенных работ.
стажировка	процесс повышения квалификации обучающегося через его непосредственное участие в трудовой деятельности для закрепления его профессиональных знаний, умений и компетенций на практике.
корпоративное профессиональное образование	процесс совершенствования знаний, умений и компетенций сотрудников предприятия по образовательным программам, разрабатываемым совместно с учреждениями профессионального образования, исследовательскими институтами и предприятиями единой отраслевой направленности и учитывающих интересы как самих обучающихся, так и предприятия в целом в высококвалифицированных своих специалистах и будущих кадрах для обеспечения его

внутрифирменное профессиональное образование	инновационности и конкурентоспособности. процесс совершенствования знаний, умений и компетенций персонала предприятий по специализированным образовательным программам, который направлен на удовлетворение интересов предприятий в высококвалифицированных кадрах для накопления интеллектуального, инновационного капитала данными предприятиями в целях обеспечения их конкурентоспособности и конкурентоспособности предприятия в целом.
---	--

По мнению В.Д. Орехова, опираясь на андрагогический подход, можно наиболее полно охарактеризовать особенности обучения взрослых:

- потребности, мотивы и профессиональные проблемы взрослого играют ведущую роль в процессе его обучения, так как взрослый человек стремится к самостоятельности, самореализации, самоуправлению во всех сферах жизни, включая учебную;

- взрослый обладает опытом, который может быть использован как при его обучении, так и при обучении его коллег;

- взрослый рассчитывает на немедленное применение результатов обучения;

- у взрослого обучающегося много ограничений в учебе;

- процесс обучения взрослого организован в виде совместной деятельности обучающегося и преподавателя и носит характер партнерства;

- взрослый имеет ряд психологических барьеров (стереотипы, установки, опасения), препятствующих эффективному обучению [58].

Е.Ф. Зеер рассматривает профессиональную подготовку специалистов и руководителей, основываясь на компетентностном подходе. Компетентностный подход определяет качество результата профессиональной подготовки, понимается как соответствие профессиональной подготовленности обучающегося современным «вызовам времени» и рассматривается через понятие «профессиональная компетентность».

По определению Э.Ф. Зеера, ключевые компетенции – это межкультурные и межотраслевые знания, умения и способности, необходимые для адаптации и продуктивной деятельности в различных профессиональных сообществах. Ключевые компетенции имеют экстрафункциональный характер [26]. Анализ развития современных профессиональных технологий позволяет выделить основные факторы, обуславливающие необходимость внедрения понятия ключевых компетенций в практику подготовки и оценки специалистов и руководителей [60]:

- экономическая неопределенность, содержащая угрозу безработицы и обуславливающая необходимость непрерывного повышения уровня образования и квалификации;

– изменение организационной структуры производства: вместо иерархической вертикальной структуры - командная (сетевая) организация; широкое распространение антропоцентрической системы производства;

– децентрализация процесса принятия решений, вследствие чего все большее значение приобретают способности работать самостоятельно, анализировать сложные ситуации и принимать ответственные решения;

– широкое внедрение в производство, сервис и быт компьютерных технологий, замена конвейерно-монтажного производства гибким, управляемым компьютером;

– наличие многих языков и культур, что предполагает основательную гуманитарную подготовку и владение 2-3 иностранными языками.

В качестве основы технологии корпоративного профессионального образования Е. Юрьева предлагает рассматривать синергетический подход [92]. В этом случае, становится возможным свободное оперирование теоретическим и эмпирическим знанием и эвристическое приложение этого знания к самым различным областям образования.

Синергетика является универсальной методологической парадигмой, сформулированной в тех областях естественнонаучного знания, где изучаются сложные системы, явления самоорганизации и эволюции сложных систем в опоре на принципы открытости, нелинейности, структурной гетерогенности.

В качестве критериев модели корпоративного обучения специалистов, построенной на основе синергетического подхода Е. Юрьевой выделены следующие:

– открытость - связь, соотношение с моделями других социальных феноменов;

– сложность - наличие большого числа внутренних компонентов, количественным и качественным ростом внешних воздействий;

– нелинейность - направленность, связанная с различными социальными сферами;

– неравновесность (чувствительность) к внешним воздействиям, поддерживаемая потоком информации извне, которая служит причиной развития неустойчивости с соответствующими периодами реформирования, реорганизации.

Периоды неустойчивости перемежаются периодами устойчивости, которые обеспечиваются многообразием, избыточностью элементов образования как системы. За счет избыточности система обеспечивает себе адаптивность, динамику, развитие.

В нашем понимании корпоративная подготовка – это особая форма профессиональной подготовки, направленная на сохранение и обновление интеллектуального потенциала профессионально-ориентированных организаций с целью обеспечения их конкурентных преимуществ в создании конкурентоспособной продукции и инструментов эффективного их использования.

С одной стороны, данный вид подготовки в условиях интеграции образования, науки и производства единой отраслевой направленности прямо ориентирован на поддержание производственного процесса и сохранения его имеющегося технического и технологического потенциала и, следовательно, предполагает опору на фундаментальные концептуальные основы в формировании необходимых профессиональных компетенций обучающихся. С другой стороны, корпоративная подготовка кадров в условиях интеграции образования, науки и производства направлена на введение инновационных технологий в связи с динамичностью и неопределенностью окружающей среды, требующей от субъектов предприятия постоянного прироста компетенций для создания новейших технических и технологических решений в нефтегазовой индустрии.

Данная проблема видит своего разрешения исключительно в условиях нефтегазохимического кластера РТ, являющегося объединяющим центральным элементом регионального научно-образовательно-производственного комплекса и включающего отраслевые предприятия, научные организации и учреждения профессионального образования, которые в совокупности могут обеспечить необходимые условия полигона для введения инновационных технологий.

Жизнеобеспечение данного полигона поддерживается благодаря интеграционным процессам между субъектами интегрированной системы «наука – образование – производство», единство которых обеспечивает не только качественный прирост инновационного капитала, но и создает необходимые условия для активизации действенных запускающих механизмов обновления всей системы корпоративного обучения.

Взаимопроникновение функций субъектов интегрированной системы «наука – образование – производство» единой отраслевой направленности в процессе корпоративного обучения позволяет решать задачи инновационных и экономически целесообразных преобразований, которые включают в себя вопросы, связанные с современными тенденциями стратегического планирования и управления в инновационной среде, нормативно-правовыми основами регулирования инновационной деятельности и методами воздействия на нее, особенностями инновационных стратегий различных предприятий и организаций. В связи с этим актуализируется проблема подготовки командных целевых проектов, требующих в свою очередь от своих разработчиков умения формулировать инновационные идеи, разрабатывать инновационные проекты и программы развития предприятий, производить оценку готовности предприятий к внедрению инновационных разработок и оценку их производственного потенциала.

Тема 2. Модели и виды корпоративного образования

Современные работодатели заинтересованы в приеме на работу квалифицированных специалистов с профессиональным образованием, работников широкого профиля, готовых быстро адаптироваться к новым

условиям труда, к новым технологиям, умеющих быстро обучаться и внедрять эти знания в практику. При этом бизнес согласен вкладывать значительные средства в переподготовку сотрудников в рамках конкретных квалификаций, но совершенно не готов финансировать трехлетнее обучение по профессии, которая может быть освоена за несколько месяцев [68].

Реализация программ корпоративной подготовки позволяет, с одной стороны, компенсировать недостатки традиционных форм обучения, с другой – поддерживать уровень компетенции специалистов технического профиля, необходимый для обеспечения конкурентоспособности предприятия, и обучать с опережением, ориентируясь на изменения во внешней среде. Наряду с этим, корпоративная подготовка представляет собой самостоятельную ценность для специалистов, которая заключается в возможности повышения уровня их конкурентоспособности на внутрифирменном рынке труда и формировании навыков и способностей, востребованных на внешнем рынке труда.

Как отмечает И.В. Резанович [67], традиционная модель профессиональной подготовки руководителей включает три основных элемента: первое – базовое высшее образование или переподготовка, завершаемые стажировкой и работой в должности руководителя; второе – краткосрочная учеба перед занятием каждой новой должности, дополняющая и углубляющая базовую подготовку, помогающая адаптироваться к новым функциональным обязанностям; третье направление – повышение квалификации, поддерживающее профессиональную компетентность на должном уровне или дополняющее отдельные пробелы в профессиональных знаниях и умениях.

Повышение профессионального мастерства рассматривается российским трудовым законодательством в качестве прямой служебной обязанности всех руководящих работников и специалистов. И.В. Резанович отмечает следующие виды переподготовки и повышения квалификации руководителей:

- самообразование по индивидуальному плану, утвержденному научным руководителем и выполняемому под его контролем;
- длительное периодическое обучение не реже одного раза в пять лет;
- обучение в аспирантуре, докторантуре по темам, интересующим организацию;
- стажировка на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях, в высших учебных заведениях, в том числе и за рубежом;
- участие в семинарах и конференциях по производственным и экономическим вопросам различного уровня от внутриорганизационных до международных;
- краткосрочное (по мере необходимости, но не реже одного раза в год) обучение по месту работы или в учебных заведениях системы повышения квалификации и переподготовки кадров;

– переподготовка - получение новой специальности в академиях, институтах повышения квалификации, на специальных факультетах высших и средних профессиональных учебных заведений [67].

Специфика обучающегося контингента данной модели заключается в том, что субъектом образовательной деятельности являются лица, вовлеченные в сферу профессионального труда, имеющие опыт такого рода занятости или потенциально свободные к участию в ней. Анализируя опыт работы образовательных учреждений в системе профессионального образования руководителей, И.В. Резанович отмечает, что ведущую роль здесь играют академические курсы, которые ведут профессиональные преподаватели [67]. Второе место по значимости занимает сектор частных центров тренинга в области менеджмента со специализированными курсами. Среди методов обучения перспективными признаны моделирование, ролевые игры, семинары-конференции и пр., в то время как традиционные лекции и дискуссии занимают все меньше места в учебных курсах. В будущем менеджерам придется больше внимания уделять оценке внешних воздействий на организацию, интегрировать основную деятельность побочными влияниями, не зависящими от формального положения сотрудников, уметь вдохновить работников и мобилизовать их энергию на решение общих задач.

Исходя из этих требований, Е. Юрьева в своем исследовании рассматривает подготовку и повышение квалификации руководителей с позиций трех подходов: фрагментарный, формализованный и целевой подход [92].

Фрагментарный подход представляет собой тренинговые, семинарские занятия, конференции, круглые столы и т.д. Он не требует инвестиций, не связан с целями конкретных организаций. Однако данный подход признан неперспективным с позиции эффективного развития профессионализма специалистов.

Формализованный подход считается более перспективным. Здесь подготовка менеджеров рассматривается как часть их карьеры, совмещается с ресурсными потребностями фирмы и личными устремлениями менеджера. Базовые знания дополняются спецкурсами по развитию отдельных умений и навыков при помощи преподавателей-тренеров и линейных (непосредственных) руководителей обучаемого. В настоящее время данный подход представлен корпоративными семинарами и тренингами.

Целевой подход признан наиболее эффективным для подготовки руководителей, предусматривает непрерывное обучение для обеспечения решения задач бизнеса в условиях конкуренции. Здесь подготовка тесно связана со стратегией организации и индивидуальными целями обучаемого, реализуемыми с помощью курсов по выбору и жестко увязанными с характером выполняемой работы. При этом отсутствует набор директив со стороны линейных руководителей, которые несут ответственность за подготовку менеджеров и проявляют толерантность по отношению к обучаемым.

Исследователь проводит сравнительный анализ типологических моделей корпоративного образования, представляя их в следующей таблице [92]:

Таблица 2

Сравнительный анализ моделей внутрифирменного профессионального образования

Модель, описание	Преимущества	Недостатки
<p>1. Модель индивидуальной подготовки и переподготовки руководителей. Подготовка осуществляется в образовательных учреждениях на основе стандарта специальности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - широта теоретического подхода; - высокий уровень самостоятельной работы обучающихся; - массовость обучения; - качество обучения (соответствие образовательных программ Госстандарту); - активизация ресурсов обучающихся в саморазвитии; - информационный обмен с сотрудниками различных организаций (заочная форма) 	<ul style="list-style-type: none"> - формализованность процесса обучения; - «субъективизм» обучения (научная точка зрения преподавателя); - требуется изначально высокий уровень знаний и мотивация к обучению
<p>2. Модель корпоративного обучения менеджеров и сотрудников. Подготовка осуществляется в образовательных структурах деловых организаций (корпоративные университеты, институты, колледжи, бизнес-школы) на основе корпоративных образовательных программ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - практическая направленность учебного материала; - доступность для сотрудников организации (изначально не требуется высокий уровень знаний); - направленность знаний, умений и навыков на цели компании; - активные формы обучения для максимального освоения программы каждым участником; - современная техническая и информационная база; - стандартизация программы (технологические корпоративные стандарты ориентированы на цели компании); - ответственность специалистов-преподавателей за результат обучения перед менеджментом компании 	<ul style="list-style-type: none"> - ограниченность теоретического подхода; - недоступность для всех менеджеров (обучение проводится только для сотрудников компании); - отсутствие взаимодействия в процессе обучения с сотрудниками других организаций и обмена опытом; - «субъективизм» обучения (теоретический материал излагается на основе видения компании)
<p>3. Модель обучающейся организации. Осуществляется самостоятельно специалистом на основе индивидуального плана (научная работа,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - широта теоретического и практического подхода; - высокий уровень самостоятельной работы обучающихся; - массовость обучения; - активизация ресурсов сотрудников к саморазвитию; - направленность знаний, умений и 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность теоретических и практических отклонений при проведении обучения; - требуется длительный период времени для проведения образова-

исследовательская деятельность, са-мообучение)	навыков на решение бизнес-задач компании; - активные формы обучения для максимального освоения программы каждым участником; - современная техническая и информационная база; - возможность обобщить практический опыт; - ориентация на профессиональный личностный рост	тельных изменений в компании
--	---	------------------------------

Все существующие сегодня типологические образовательные модели позволяют провести в компаниях лишь профессиональную подготовку специалистов и исполнителей. Исполнитель — человек, обладающий знаниями, умениями, навыками, строго следующий нормативам выполнения деятельности, результат которой часто не соответствует поставленной цели, проявляющий достаточно высокую хаотическую активность, не способствующую эффективности данного профессионального труда. Специалист - человек, обладающий знаниями, умениями, навыками и личностными особенностями, необходимыми для выполнения профессиональной деятельности, самостоятельно вырабатывающий средства достижения поставленной ему цели, результат которой соответствует замыслу (установленному нормативу) [92].

В качестве моделей, объединяющих большое количество концепций и подходов к обучению персонала, представленных как в отечественном, так и в зарубежном менеджменте можно выделить следующие:

1) Модель «формирования компетенций» предполагает формирование специалиста с определенным набором различных технологических базовых компетенций и сопутствующих компетенций, способностей, требующихся для выполнения конкретной работы.

2) В «системной» модели корпоративного обучения акцент направлен на групповые процессы и групповое обучение, что обусловлено, прежде всего, синергетическими эффектами групповой (командной, проектной) работы.

3) «Лидерская» модель направлена на целенаправленное формирование лидерских качеств у людей, занимающихся управленческой деятельностью, и включает в себя оценку стиля лидерства участников обучения, командное развитие, межгрупповое развитие, выработку основанной на лидерстве организационной модели и ее внедрение.

4) «Метакогнитивная» модель направлена на формирование «самообучающейся организации», которая может выступать в качестве субъекта обучения и занимает открытую и рефлексивную познавательную позицию по отношению к внеорганизационной и внутриорганизационной среде. При реализации данной модели посредством кооперативной рефлексии достигается высокая степень принятия учебного материала всеми

работниками и формируется метапознавательная позиция по отношению к своей профессиональной деятельности. Данная модель делает упор не только на организованное групповое, но и на индивидуальное обучение сотрудников и предполагает работу по «индивидуальному плану развития», консультации со специалистами ресурсных центров, ротацию, внутренние семинары и конференции [37].

5) Модель «внутрифирменной конкуренции» направлена на формирование конкурентоспособности сотрудников предприятия для обеспечения внутрифирменной конкуренции. Данная модель характерна для японского опыта корпоративной подготовки кадров.

6) «Мультипликационная» модель в основном востребована предприятиями с ограниченными финансовыми возможностями и вынужденными иметь своих преподавателей-мультипликаторов. Преподаватель-мультипликатор – это специалист, который после курса обучения может в дальнейшем передать полученные знания сослуживцам.

В настоящее время корпоративное образование приобретает все большую популярность, с его помощью формируется благоприятный имидж отрасли, развиваются единые корпоративные цели, ценности, стратегические коммуникации, повышается уровень корпоративной культуры. Корпоративность – более широкое понятие. Применительно к корпоративному профессиональному образованию специалистов технического профиля корпоративность рассматривается как принцип, определяющий целостность процесса повышения уровня качества, непрерывности, опережающего характера, диверсификации и организации научно-производственной среды их подготовки.

В настоящее время под *корпоративным образованием* следует понимать процесс профессиональной подготовки будущих специалистов технического профиля в образовательных учреждениях профессионального образования, а также их дальнейшую переподготовку и совершенствование компетенций на предприятии посредством многомерного взаимодействия субъектов образования, науки и производства единой отраслевой направленности. *Целью корпоративного образования* является формирование у *кадров* конкретных компетенций, исходя из требований специальности, стандартов квалификации, занимаемой должности или исполняемой служебной деятельности, у *студентов* – профессиональных и специальных компетенций к будущей профессиональной деятельности.

Одной из форм корпоративного образования является Электронный корпоративный университет, включающий в себя комплекс средств информационных и коммуникационных технологий с программно-техническим, организационным и методическим характером. Задачами виртуальной обучающей среды Электронного корпоративного университета являются следующие: групповое обучение по специальным программам и курсам; индивидуальное обучение по специальным программам и курсам; самостоятельное изучение предметов, документов и других учебных

материалов; проведение видеоконференций, форумов и других дистанционных форм обмена знаниями; тестирование знаний обучающихся.

До сих пор при формировании политики в области российского образования учитывалась лишь его формальная форма. Сегодня жесткие рамки формальной системы размываются, что нашло отражение в Российской модели образования – 2020 для экономики, основанной на знаниях, в которой утверждается, что современная гибкая незаконченная образовательная траектория человека строится на основе не только формального, но и неформального, и информального образования [50].

На основе анализа социологической и педагогической литературы нами выделены следующие виды корпоративного образования специалистов нефтяной отрасли в регионе:

1) *профессиональное образование*, получаемое в образовательных учреждениях профессионального образования:

- начальное профессиональное образование;
- среднее профессиональное образование;
- высшее профессиональное образование;

2) *краткосрочное обязательное обучение сотрудников*, осуществляемое как *на предприятии*, так и *в профильных образовательных учреждениях*, строящееся на решении проблем, специфичных для конкретной организации с привлечением собственных или внешних преподавателей, представляющее собой целую систему образовательных, аттестационных и сертификационных мероприятий, которые предусмотрены системой производства:

– прохождение курсов молодого специалиста, которое является обязательным условием ОАО «Татнефть» с целью ознакомления со спецификой профессиональной деятельности и традициями компании, по окончании которого, на основе защиты совместного проекта, разрабатываемого несколькими молодыми специалистами, им вручается сертификат;

– наставничество, представляющее собой процесс взаимодействия опытного, высококвалифицированного и молодого специалиста с целью его быстрой и успешной подготовки к выполнению трудовых обязанностей и ознакомления с традициями трудового коллектива;

– прохождение школы управления производством, целью которого является формирование управленческой компетенции молодых работников предприятия;

– обучение иностранному языку специалистов нефтяной отрасли;

– повышение квалификации специалистов, вызванное необходимостью поддержания технологических процессов современного предприятия;

– профессиональная переподготовка, вызванная производственной необходимостью в связи с интенсивно меняющимися техниками и технологиями;

3) *краткосрочное дополнительное обучение специалистов*, осуществляемое *вне предприятия*, связанное со стратегическими задачами

предприятия и предполагающее только дополнительное образование, которое специалист получает в соответствии с тем направлением работы, в котором предприятие планирует использовать его в дальнейшем;

- временная ротация, представляющая собой форму самостоятельного обучения, при которой специалист временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Данная форма используется теми предприятиями, которые требуют от работников полипрофессиональной компетентности, то есть владения несколькими профессиями;

- профессиональная переподготовка с присвоением дополнительной квалификации «Менеджер нефтегазового бизнеса»;

- MBA и Executive MBA для руководителей высшего звена и кадрового резерва;

4) *долгосрочное обязательное образование сотрудников*, предполагающее получение второго высшего образования, вызванного требованиями предприятия в связи с несоответствием диплома первого высшего образования профилю предприятия;

5) *пост обучающее сопровождение*, включающее в себя:

- совет молодых специалистов, целью которого является организация и координация производственной, рационализаторской, изобретательской, научной и творческой деятельности молодых специалистов;

- организацию и проведение внутри предприятия тематических, научно-технических выставок, выставок достижений науки и техники с целью ознакомления молодых специалистов с достижениями науки и техники предприятия;

- организацию корпоративных конференций, способствующих приобщению к традициям компании, ознакомлению опытом научно-исследовательской и технической деятельности предприятия, а также выявлению наиболее способных, креативных сотрудников;

- индивидуальное консультирование и коучинг;

- создание временных творческих коллективов в целях эффективного использования трудовых ресурсов и творческого потенциала работников, ускорения и внедрения в производство перспективных разработок, изобретений и высокоэффективных рационализаторских предложений;

- организацию регулярных посттренинговых занятий с целью закрепления полученных на тренинге навыков, создания обучающей среды, в которой сотрудник со временем привыкает находиться;

- вовлечение молодых специалистов в интерактивные игры, способствующие формированию корпоративной культуры и адаптации молодых специалистов в рабочих ситуациях.

б) *послепрофессиональное образование сотрудников*, отличающееся от дополнительного образования тем, что оно не носит системный характер и может не иметь ничего общего со стратегическими задачами предприятия (самообразование):

- обучение в аспирантуре;

– обучение в докторантуре.

Такое многогранное и многомерное корпоративное образование позволяет:

– студентам – самостоятельно выбирать себе руководителя дипломного проекта, организацию для прохождения преддипломной практики, претендовать на вакантное рабочее место специалиста, непосредственно контактировать с руководителями проектов и ведущими специалистами предприятия;

– предприятию – выбрать себе перспективных специалистов и подготавливать их в соответствии со своими требованиями;

– учреждению профессионального образования – повышать уровень подготовки специалистов для нефтяной отрасли, корректировать направления тем дипломных проектов и обеспечить более глубокое изучение выбранной темы;

– научно-исследовательским институтам – обеспечивать преемственность научно-технических школ для создания прорывных техник и технологий.

Проанализировав модели корпоративной подготовки руководителей, представленные в социологических и педагогических исследованиях, в рамках нашего исследования представляется необходимым рассмотреть основные модели формальной, неформальной и информальной корпоративной подготовки кадров.

Концепция обучения в течение всей жизни ориентируется на спрос, предъявляемый рынком труда, а не на предложения со стороны системы профессионального образования и обучения. Современное образование является не только суммой знаний, но и основой психологической готовности человека к непрерывности в накоплении этих знаний, их переработке и совершенствованию при осуществлении передачи профессиональных знаний и умений, культур, нравственных ценностей от одного поколения к другому. В связи с этим рассматриваемая концепция предполагает три типа образования:

– *формальное* – получаемое в образовательных учреждениях, структурированное с точки зрения целей и продолжительности обучения и подтверждаемое определенными документами (например, диплом о начальном, среднем, высшем профессиональном образовании и т.д.);

– *информальное* (спонтанное) – образование, которое реализуется за счет собственной активности индивидов в насыщенной культурно-образовательной среде;

– *неформальное* – осуществляемое повседневно, не структурированное с точки зрения целей и продолжительности, которое может осуществляться в форме самообразования (в том числе через Интернет, дистанционные технологии и т.д.) посредством повышения квалификации, углубления знаний по программам дополнительного профессионального образования, обучения персонала на производстве, в форме обмена информацией, совершенствования знаний, навыков, умений и т.д. [65].

Учитывая типологическую характеристику формального, информального и неформального образования, предложенную В.М. Полонским, нами выделены и конкретизированы модели формальной, неформальной и информальной **корпоративной подготовки** специалистов нефтяной отрасли на основе следующих критериев: подтверждаемость определенным документом и обусловленность требованиями предприятия.

Таблица 3

Модели корпоративной подготовки специалистов технического профиля

Модель формальной корпоративной подготовки (обусловленная требованиями предприятия и подтверждаемая определенным документом)	Модель неформальной корпоративной подготовки (обусловленная требованиями предприятия, не подкрепляемая определенным документом)	Модель информальной корпоративной подготовки (пост обучающее сопровождение, осуществляемое как на предприятии, так и вне его)
<ul style="list-style-type: none"> - курс молодого специалиста; - школа управления производством для молодых специалистов в возрасте до 33 лет; - школа изучения иностранного языка; - повышение квалификации; - профессиональная переподготовка, вызванная производственной необходимостью; - профессиональная переподготовка с присвоением дополнительной квалификации «Менеджер нефтегазового бизнеса»; - MBA и Executive MBA для руководителей высшего звена и кадрового резерва. 	<ul style="list-style-type: none"> - институт наставничества; - временная ротация; - тренинги, способствующие профессиональной адаптации, формированию корпоративной культуры; - дистанционное обучение посредством Электронного корпоративного университета 	<ul style="list-style-type: none"> - совет молодых специалистов; - сообщества специалистов по профессиональным интересам; - внутрифирменные конференции; - тематические, научно-технические выставки на предприятии; - индивидуальное консультирование и коучинг и др.

Таким образом, в процессе корпоративной подготовки кадров в условиях интеграции образования, науки и производства нами были выделены и конкретизированы ее формальные, неформальные и информальные модели:

– формальная модель корпоративной подготовки, обусловленная требованиями предприятия и подтверждаемая определенным документом (курс молодого специалиста; школа управления производством для молодых специалистов; школа изучения иностранного языка; повышение квалификации; профессиональная переподготовка, вызванная производственной необходимостью; профессиональная переподготовка с присвоением дополнительной квалификации «Менеджер нефтегазового

бизнеса»; получение степени MBA и Executive MBA для руководителей высшего звена и кадрового резерва);

– неформальная модель корпоративной подготовки, обусловленная требованиями предприятия, не подкрепляемая определенным документом (институт наставничества; временная ротация; тренинги, способствующие профессиональной адаптации, формированию корпоративной культуры; дистанционное обучение);

– неформальная модель корпоративной подготовки, включающая в себя виды пост обучающего сопровождения, осуществляемого как на предприятии, так и вне его (совет молодых специалистов; сообщества специалистов по профессиональным интересам; внутрифирменные конференции; тематические, научно-технические выставки на предприятии; индивидуальное консультирование и коучинг и др.).

Тема 3. Зарубежный опыт корпоративного образования и его адаптационный образовательный потенциал

Российская система образования имеет большие возможности для постепенной интеграции в мировую образовательную систему. Осмыслению отечественного педагогического опыта, дальнейшему развитию образования в условиях открытого общества и интеграционных процессов в образовании способствует анализ и обобщение опыта тех стран, где высокий уровень качества образования подтверждается международными исследованиями и развитыми современными технологиями.

Усиление инновационных процессов в сфере современного производства сопровождается смещением рабочих мест к уровням, требующим более высокой профессиональной подготовки. При этом происходит ускорение самого процесса обновления знаний персонала. Так, по мнению западных специалистов, большинству работающих необходимо будет сменить специальность и квалификацию в течение трудовой жизни не менее 4-5 раз, чтобы идти в ногу с изменениями в производстве [96], а это требует расширения образовательной и специальной подготовки для повышения профессиональной мобильности персонала.

Изучение теории и практики функционирования корпоративного образования населения зарубежных стран позволяет сделать вывод о том, что эта система является, как правило, составной частью внутреннего рынка труда (скрытого рынка труда внутри предприятия). Корпоративное обучение населения выступает в качестве механизма, позволяющего предпринимателям гасить социальные противоречия внутри предприятия, то есть стараться обходиться без массового высвобождения персонала на внешний рынок труда путем переобучения, перестановки (ротации), повышения квалификации работающего персонала, внедрения перспективных, передовых технологий.

Несомненный интерес представляет **Финляндии**, опыт которой демонстрирует, с одной стороны, динамическую интеграцию в глобальную экономику (международные исследования ООН свидетельствуют, что её экономика и технологии столь же прогрессивны, как в США и Сингапуре), с другой стороны, является полноправным членом европейских институтов и довольно-таки активно утверждает свою культуру, свой уникальный язык и национальную идентичность. Финляндия принадлежит группе стран – лидеров по качеству образования [14], являющихся приоритетом во внутренней и внешней политике страны. Специальное образование в Финляндии очень сильно дифференцировано. В стране много профессиональных учебных заведений, функционирующих и ориентирующихся на определенную отрасль, которые готовят студентов по одной специальности.

Последипломное и непрерывное образование в Финляндии имеет в настоящее время большое значение в связи с быстрой сменой ситуации на рынке труда и всё больше возрастающими требованиями к работе. Оценка неформального и спонтанного обучения происходит на основе национальной системы квалификаций, основанных на компетенциях.

Неформальное образование и обучение, осуществляется на трёх уровнях квалификаций, которые основаны на компетенциях начального, непрерывного образования и квалификациях специалиста [5]. Формирование профессиональных компетенций в Финляндии основывается на знании, приобретенном в практической деятельности, в связи с чем, особое значение и приоритеты отдаются обучению на рабочем месте.

Взрослые получают профессиональную подготовку на всех уровнях образования. Около 1,7 миллиона финнов (около 30 % населения) участвуют ежегодно в программах образования для взрослых, и обучение проходит примерно в 400 школах [56]. Более половины населения Финляндии в возрасте от 25 до 64 лет каждый год повышают свои знания и приобретают инновационные навыки.

Образование для взрослых осуществляется в следующих формах:

- самообразование через Интернет и дистанционное обучение;
- обучение персонала на производстве или обучение на рынке труда;
- обмен информацией и совершенствование навыков для удовлетворения личных потребностей.

Подготовка взрослых отличается от подготовки молодого поколения, тем, что она может дополнять свои профессиональные навыки, посещая различные курсы, длящиеся от нескольких дней до нескольких месяцев, днем, вечером или в выходные дни [97].

В **США** основной акцент в корпоративной подготовке делается на повышение квалификации специалистов с высшим образованием, в первую очередь - управленцев. Вероятность обучения по корпоративным программам на 50% выше для лиц с высшим образованием, чем без него. Для управленцев имеющих степень магистра или доктора в 2 раза выше, чем для

бакалавров. По мнению американцев, небольшая, но именно управленческая группа может значительно повысить прибыльность фирмы.

В США позволить себе корпоративную подготовку кадров в состоянии только крупные компании. Большая часть затрат на корпоративную подготовку приходится на менее чем 10% американских компаний. Даже крупные компании не все имеют собственную систему корпоративной подготовки и многие из них объединяются с целью создания межфирменных центров обучения и переподготовки.

В США подготовка кадров не стала частью их конкурентной стратегии в отличие, например, от японских и немецких фирм. В расчете на одного человека ежегодные затраты американского бизнеса на ВФПК более, чем в два раза уступают немецким фирмам, а в области подготовки рабочих кадров – более чем в 17 раз. В отличие от Франции, где фирмы, проводящие профессиональную подготовку своих кадров, получают налоговые льготы, в США государство не стимулирует усилия фирм по подготовке кадров [11].

Практически все кадровые вопросы в начале 50-х годов были сосредоточены в отделах персонала (Personal Department) и их основная задача состояла в отборе и расстановке кадров. Компании же выступали в качестве потребителей кадров. В настоящее время почти во всех корпорациях имеется служба, которая занимается подготовкой кадров: отдел подготовки (Training Department). Система подготовки включает все категории сотрудников – начиная рабочими заканчивая высшими управляющими, и охватывает различные виды обучения: с двухнедельных курсов по четырехлетние программы, которые дают ученую степень. В перечень основных функций отделов подготовки кадров входят следующие:

- планирование работы с кадрами;
- подготовка кадров
- разработка учебных материалов и техники;
- оценка эффективности использования затрачиваемых средств [7].

Одна из самых мощных структур корпоративной подготовки осуществляется на "Дженерал моторз" (ДМ).

ДМ имеет 6 центральных учебных центров, где численность преподавательского персонала охватывает около 1000 человек. Кроме того имеется 31 региональный учебный центр, обучение в которых реализуется по программам, разрабатываемым в центральных учебных отделах. Из шести центральных отделов четыре готовят кадры для всех подразделений фирмы:

1) "колледж Дженерал моторз" имеет статус учебного заведения с правом присуждения ученой степени бакалавра. Учреждение готовит управленческие и инженерные кадры для концерна ДМ. 90% выпускников "колледжа Дженерал моторз" охватывают данную категорию сотрудников компании. Единовременно в "колледж Дженерал моторз" проходят обучение свыше 2500 человек. Длительность обучения составляет 4 года. На одного учащегося затрачивается 3500 долларов в год;

2) центр повышения квалификации управленческого персонала корпорации;

3) центр повышения квалификации инженерного персонала корпорации. Обучение осуществляется по программам длительностью 1-2 семестра;

4) центр повышения квалификации управляющих, специализирующихся в области снабжения и сбыта;

5) центральные отделы разрабатывают программы для региональных учебных центров (2 отдела).

Подготовка рабочих в мелких фирмах заключается в основном в овладении конкретной рабочей специальностью, и в подготовке управленцев низшего звена, по прохождении которой они овладевают курсами по "человеческим отношениям", где их знакомят с возможными на производстве видами межличностных конфликтов и способами управления ими.

Для выявления потенциальных возможностей новичков и сотрудников повышающих свою квалификацию используются так называемые "центры оценки персонала". Данный метод создан в 30-е годы, и в настоящее время применяется более чем в 2000 компаниях США. Метод центра оценки используется в отношении управляющих низшего и среднего звена и заключается в следующем. Группа работников фирмы, желающих впервые занять руководящие должности, а также собирающихся в резерв управления, делают различные тесты и упражнения, результаты которых оцениваются управляющими более высокого уровня (они в свою очередь проходят специальную подготовку для этого). Набор упражнений обычно включает занятия по лабораторному методу, психологические тесты, деловые игры и интервью.

Для повышения квалификации инженеров отправляют в подготовительные центры других корпораций и высшие учебные заведения, где они проходят подготовку из двух направлений: ориентация (для вновь принятых); повышение квалификации.

Вводные программы ориентации вновь принятых могут быть разной длительности (до двух лет), и подразделяются на общую и специализированную. Цель общей части программы состоит в ознакомлении с производством, адаптации вновь принятого сотрудника и подбор работы, которая наиболее подходит для данного сотрудника. Эти задачи чаще решаются способом ротации, когда человек работает на разных рабочих местах в фирме.

Специализированная часть проходит непосредственно на рабочем месте, на котором человеку предстоит работать в будущем. Основная роль в специализированной подготовке принадлежит руководителю подразделения. Специализированная подготовка осуществляется по трем основным направлениям:

- углубление знаний сотрудников, остающихся на данном рабочем месте;
- подготовка резерва для управления;
- переквалификация сотрудников.

Специализированная подготовка на 80% реализуется внутри фирмы, и всего на 20% проходит вне фирмы. Внефирменная подготовка имеет разные формы:

- обучение в университете, которое может проходить как с отрывом так и без отрыва от производства;
- стажировка сотрудников в других фирмах;
- участие в конференциях, семинарах и т.д.

В университетах осуществляются специальные курсы для сотрудников фирм, которым предстоит пройти специализированную подготовку. В корпоративной подготовке также принимают участие университетские преподаватели, применяется кабельное телевидение. Есть специальные программы корпоративной подготовки для приобретения ученой степени бакалавра, магистра и доктора наук.

Подготовка управленческих кадров высшего звена организуется в подготовительных центрах крупных корпораций и высших учебных заведений.

Такие крупные фирмы как Дженерал электрик, ИБМ, АТТ, Вестингауз, располагают собственными институтами для подготовки своих управленческих кадров. Самые известные из них: Институт ИБМ, созданный в 1959 году, Институт по изучению и совершенствованию управления при Дженерал электрик, основанный в 1955 году.

Основные направления подготовки управленческих кадров: вводные программы для выпускников школ бизнеса; подготовка резерва для управления; повышение квалификации сотрудников.

Для повышения квалификации управляющих высшего звена применяются как правило возможности высших учебных заведений: их направляют в университеты, а для осуществления корпоративной подготовки приглашаются специалисты и консультанты из университетов. Промышленность не может внутри себя организовать повышение квалификации управляющих высшего звена, и считается, что их подготовка должна носить форму «обучения в течении всей жизни». Программы для высшего управленческого персонала считаются самыми сложными и дорогостоящими, например, в Дженерал электрик длительность ее прохождения занимает 13 недель. 13-недельный курс подразделяется на три периода. В течение первых 6 недель занятия проводятся внешними специалистами, и включают в себя обзор последних тенденций в экономической, социальной и политической областях. Следующие 3 недели отводятся на ознакомление с проблемами, стоящими непосредственно перед корпорацией. Последние 3 недели - это курс занятий по методу разбора хозяйственных ситуаций под руководством преподавателей из университетов.

Психологические методы, которые используются при подготовке управляющих высшего звена, подразделяются на активные и пассивные. Применение активных методов направлено на овладение практическими навыками. К ним относятся: лабораторный метод, ролевые игры,

конфликтные группы, Т-группы, "самообучающиеся" группы и т.п. Задачи, которые решаются с помощью активных методов, заключаются в выработке стиля поведения, в обучении коммуникативности, в отработке навыков лидерства, в овладении приемами создания благоприятного морального климата в компании, в отработке навыков самоконтроля и контроля поведения других, в овладении своими эмоциями, в отработке умений преодолевать страх, неуверенность, агрессивность, замкнутость, и т.п. К пассивным относят лекции, самостоятельное чтение литературы, просмотр кино- и телепрограмм.

Японский опыт развития системы корпоративного образования кадров характеризуется следующими закономерностями:

- эффективность корпоративной подготовки кадров зависит от государственной политики;
- продуктивности корпоративной подготовки кадров способствует высокий образовательный уровень японцев, который базируется на фундаментальных знаниях, полученных в школе;
- высокотехнологичности процесса корпоративного обучения способствует традиционная практика «внутренней подготовки», при котором предприятие само готовит кадры, которые считает необходимыми;
- эмоциональной привязанности к конечным результатам труда способствует единая система управления кадрами на предприятиях, которая занимается повышением воспитательного эффекта обучения во время работы;

Корпоративное обучение реализуется в условиях особенностей японской модели управления предприятиями. К отличительным особенностям этой модели относятся такие, как практика пожизненного найма; система подготовки на рабочем месте; система кадровой ротации; система оплаты труда за выслугу лет; система репутаций. Все эти компоненты только в комплексе обеспечивают эффективность предприятия, и каждая компонента является как бы подсистемой в единой системе и не может существовать одна без другой.

Первым, ключевым элементом единого механизма японской системы подготовки и использования кадров является *система пожизненного найма*, смысл которой заключается в том, что предприятие принимает на работу молодежь, в основном из числа только что окончивших учебные заведения, которые потом проходят обучение и подготовку на предприятии, благодаря чему обеспечивается развитие кадров, отвечающих требованиям предприятия, и работают на нем практически пожизненно. Работнику самому выгодно всю жизнь проработать на одном предприятии, так как ему оказывается максимальное признание его авторитета, а ставка оплаты труда увеличивается пропорционально времени, отработанному на данном предприятии.

Следующая важная составляющая единого японского механизма подготовки и использования кадров на предприятии - *система кадровой ротации*, суть которой заключается в перемещении работников по

горизонтали и вертикали через каждые 2-3 года причем без согласия работника с целью развития у работника более широкого взгляда на свое предприятие, расширения его кругозора, выявления резервов его роста и повышения качества продукции. В результате такой многогранной подготовки такого специалиста, руководителя, знающего в деталях всю специфику производства своего предприятия, сложно ввести в заблуждение, меньше вероятность принятия им непродуманных и непрофессиональных решений. Большим преимуществом является и то, что при этом повышается гибкость взаимодействия между различными звеньями руководства.

Система ротации тесно связана с *системой репутаций*, суть которой заключается в том, что где бы ни работал специалист, он обязан выполнять свои обязанности так, чтобы за ним закрепилась репутация трудолюбивого и инициативного работника, порядочного сотрудника, для чего на каждого из них составляется письменная характеристика, влияющая на ротацию. Система подготовки на рабочем месте как раз в данном случае и способствует улучшению им своей репутации.

Опыт корпоративного обучения кадров в Японии включает в себя:

– *обучение вне работы, которое проводится на предприятии* (краткосрочные курсы обучения вне работы, дифференцированные по должностям и квалификации, по темам, необходимым для профессионального роста) – *формальная модель*, так она подкреплена требованиями производства и получением соответствующего свидетельства или диплома по окончании данных курсов;

– *обучение во время работы, которое проводится на рабочем месте* (обучение в процессе выполнения работы под руководством начальника или более опытного сотрудника по принципу «смотри и подражай») – *неформальная модель*, так она подкреплена требованиями производства, но без получения определенного свидетельства;

– *обучение вне работы, которое проводится вне предприятия* (консультации со специалистами ресурсных центров; участие на семинарах и конференциях) – *информальная модель*, так как подкреплены требованиями предприятия;

– *самообразование специалистов*, можно отнести к *неформальной модели*, так как оно не подкреплено требованиями предприятия.

На предприятиях современной Японии основными применяемыми моделями считаются обучение во время работы и самообразование.

Система корпоративной подготовки кадров Японии очень многим отличается от западной тем, что ее особенностями является:

– патернализм, предполагающий систему дополнительных льгот, субсидий и выплат на предприятиях с целью закрепления кадров, повышения производительности, смягчения напряжения (то есть опека и контроль своих подчиненных);

– коллективное принятие решение;

– отказ от жестких планов [49].

Идея управления человеческими ресурсами заключается в привлечении лучших сотрудников, обеспечении условий, удовлетворяющих их амбициям, предоставлении возможности дальнейшего карьерного продвижения. Одной из особенностей кадровой политики японских компаний является то, что после приема на работу молодых специалистов знакомят не только со стратегическими направлениями развития компании, но и вводят в курс дела о будущей интеграции их деятельности с деятельностью других звеньев, что обеспечивает возможность их быстрой адаптации к внешним изменениям и стимулирует их стремление к самосовершенствованию.

Необходимо отметить, что японская модель корпоративного обучения кадров тесно связана с содержанием образования в образовательных учреждениях (школах) различного уровня, и, прежде всего, в старших средних школах, университетах (включая колледжи) и специальных старших средних школах. Однако японские предприятия не требуют от школ и вузов подготовки выпускников в практическом плане. Для них важно, чтобы в рамках школьного образования совершенствовалась не профессиональная, а фундаментальная её составляющая. Считается, что в школе (от старшей средней школы до вуза) более серьёзное внимание должно уделяться фундаментальной подготовке. При этом корпоративное обучение, где совершенствуются профессиональные способности и приобретаются специальные знания, умения и навыки, необходимые для выполнения специальных работ рассматривается как само собой разумеющееся капиталовложение, осуществляемое предприятием с целью собственного выживания.

Считается, что если профессиональная подготовка не дает человеку мечты, связанной с формированием его карьеры, то практически невозможно избежать ситуации, когда для личности ее существование лишается привлекательности. В этом отношении в корпоративном обучении, а также в образовательных учреждениях, с самого начала уделяется большое внимание тому, чтобы дать личности надежду на повышение статуса в компании, что придаёт обучению привлекательность.

Особенности японской системы подготовки кадров заключаются, главным образом, на использовании и регулировании рабочей силы внутри предприятия для обеспечения внутрикорпоративной конкуренции, то есть речь идет о внутреннем опережении.

Таким образом, особенностями корпоративной подготовки кадров в Японии являются следующие:

- система пожизненного найма, смысл которой заключается в том, что предприятие принимает на работу молодежь, в основном из числа только что окончивших учебные заведения, причем новые сотрудники проходят обучение и подготовку на предприятии, благодаря чему обеспечивается развитие кадров, отвечающих требованиям предприятия, и работают на нем практически пожизненно;

- система кадровой ротации, суть которой состоит в перемещении сотрудников по горизонтали и вертикали через каждые 2-3 года причем без

согласия работника с целью развития у работника более широкого взгляда на свое предприятие и расширения его кругозора;

- система репутаций, заключающаяся в том, что бы за работником закрепилась хорошая репутация, которая в дальнейшем влияет на его ротацию;

- японские предприятия не требуют от школ и вузов практикоориентированной подготовки выпускников, они сами доводят обучение своего работника до уровня, нужного предприятию;

- привлекательность профессионального и дополнительного образования в Японии достигается за счет формирования надежды у специалистов технического профиля на будущий карьерный рост;

- основа японской системы профессионального обучения в фирмах состоит в концепции «гибкого работника»;

- отбор и переподготовка работников осуществляются не по одной, а, по крайней мере, двум-трем специальностям, а затем организуется повышение квалификации на протяжении всей жизни;

- непрерывное образование является частью процесса работы, причём каждый занятый тратит на него примерно 8 часов в неделю за счет личного времени.

- практикуется использование и регулирование кадров внутри предприятия для обеспечения внутрифирменной конкуренции.

Во **Франции** корпоративное обучение осуществляется через краткосрочные и узкоспециализированные курсы. Такая необходимость продиктована тем, что подготовка и переподготовка кадров ведется с учетом специфики производства. Предпочтение отдается обучению без отрыва от производства, исходя из того, что:

- кандидаты на должность имеют опыт работы на данном производстве и известны на предприятии;

- сами работники фирм (персонал) положительно относятся к такой практике.

Система переподготовки и повышения квалификации кадров на предприятии строится, как правило, следующим образом:

- четко устанавливаются цели и задачи обучения, которые увязываются с общей стратегией фирмы;

- организуется обучение руководителей подразделений;

- обучение носит практический характер;

- обучение проводится оперативно, его результаты периодически оцениваются;

- устанавливается баланс между продолжительностью обучения и степенью охвата учебной производственного персонала различных категорий (по мнению специалистов, следует ежегодно повышать квалификацию не менее 30% персонала из каждой профессиональной группы) [9].

Во Франции еще в 1971 году был принят закон об образовании, который нацеливает на профессиональную подготовку специалистов посредством

реализации непрерывности образования с одновременным созданием условий для доступа к культуре в различных сферах и на различных уровнях.

В **Великобритании** за 90-е годы была принята программа правительства, предусматривающая создание новой структуры профессиональной подготовки с целью облегчения доступа к имеющимся учебным центрам и учебным заведениям профессиональной подготовки любому человеку в течение всей жизни [2].

Подготовка кадров долгое время рассматривалась не как непрерывный процесс, а как серия краткосрочных мероприятий. В связи с этим и с учетом основных целей и направлений деятельности предприятий Институт кадрового менеджмента разработал ряд практических рекомендаций по повышению квалификации. Приведем выдержки из рекомендаций этой серии «Непрерывное развитие: люди и работа», которым целесообразно было бы следовать и на нашем предприятии: «Непрерывное развитие» означает процесс самообразования, который длится всю жизнь. Стратегия непрерывного развития включает в себя мероприятия, обеспечивающие и облегчающие такое обучение на рабочем месте, когда средством обучения становится работа.

Если необходимо, чтобы процесс обучения в организации был результативным для обеих сторон, то есть для организации и персонала, то должны быть соблюдены следующие условия:

- организация должна иметь соответствующий стратегический план своей деятельности. Желательно, чтобы задачи такого долгосрочного плана были четко сформулированы с точки зрения требуемой квалификации и знаний сотрудников, которые будут выполнять этот план;

- менеджеры должны стремиться и иметь желание (а также уметь) определять потребность организации в обучении персонала и удовлетворять эти потребности по мере их появления. Но не все потребности в обучении могут быть предусмотрены заранее;

- организации должны разработать основные принципы непрерывного повышения квалификации сотрудников;

- на практике процесс обучения и производственная деятельность должны составлять единое целое. Это означает, что необходимо поощрять всех работников, извлекающих уроки из проблем, трудностей и достижений, которые имеют место в их повседневной работе;

- инициатором организации непрерывного развития персонала должно быть высшее руководство. Оно должно регулярно и на официальной основе рассматривать вопросы повышения квалификации менеджеров среднего звена и работающих под их началом подчиненных. Важно также, чтобы ответственность за эффективную организацию деятельности по непрерывному развитию возлагалась на одного из руководителей высшего звена;

- высшие руководители должны считать финансирование деятельности по непрерывному развитию персонала таким же важным делом, как и финансирование научных исследований, разработки новых изделий или модернизации оборудования. Это ни в коем случае нельзя рассматривать как некую роскошь, которая должна быть позволительной только в «хорошее

время». На самом деле, чем сложнее проблемы, с которыми сталкивается организация, тем выше потребность в повышении квалификации персонала и, тем более, необходимо вложение средств в обучение. Средства, затраченные на развитие сотрудников, являются эффективно вложенными средствами. Оценка существующей в организации процедуры развития персонала подтверждает эффективность существующей практики и указывает на направление необходимых изменений. Такие исследования не менее важны, чем технические исследования и разработка.

Британские предприниматели больше практикуют обучение работников на работе или на рабочем месте, чем вне фирмы, так как отправление сотрудника на внефирменные курсы связано со многими проблемами, например, с затратой средств, отсутствием сотрудника на работе, домашними проблемами. Другая важная проблема, - в какой степени полученные знания могут быть применены к работе после возвращения сотрудника с курсов, так как часто полученные знания могут не соответствовать существующим нормам, устанавливаемым руководителем, коллегами и организацией. Таким образом, обучение на рабочем месте является одним из наиболее эффективных и экономичных способов повышения квалификации персонала. Из наиболее распространенных методов обучения следует отметить два наиболее недорогих и хорошо зарекомендовавших себя метода - перенятое мастерство у наиболее квалифицированных коллег и наставничество.

В Великобритании существует разветвленная сеть центров обучения, среди которых можно выделить:

- «Открытую школу бизнеса открытого университета»;
- «Совет по подготовке предпринимателей и техническому обучению»;
- «Открытый колледж».

Обучение персонала кадровых служб ФРГ

Британские исследователи Д. Кенни и М. Рэйд выделяют пять форм корпоративного обучения и называют их «стратегиями». Стратегии, по их мнению, предоставляют возможность развития и подразумевают тщательно спланированное и систематическое обучение:

1. Обучение на рабочем месте – наставничество, осуществляемое линейным руководителем или опытным коллегой, так называемое «сидение рядом с Нелли».

2. Планируемое изучение деятельности организации – обычно является вспомогательной формой при осуществлении другой, более общей программы развития, например, обучение с целью развития карьеры и т. д. Подразумевает запланированное участие работника в деятельности других подразделений.

3. Внутренние курсы обучения – максимально эффективны, если одновременно обучается ряд работников, связанных общей профессиональной деятельностью при участии руководства. Возможна альтернатива обучения с использованием информационных технологий: обучающих пакетов программ, экспертных систем и т. д., в таком случае

обучение может проходить прямо на рабочем месте. Так, например, организовано обучение в компании «Accenture».

4. Планируемое изучение деятельности других организаций – подразумевает участие работника в деятельности других организаций, связанных в процессе функционирования: например, в организациях-партнерах или в организациях-покупателях товаров или услуг и т. д.

5. Внешние программы обучения – распространено два основных вида программ обучения во внешних организациях:

– краткосрочные программы с отрывом от профессиональной деятельности – обычно осуществляются консалтинговыми и тренинговыми компаниями, школами бизнеса;

– долгосрочные программы обучения, регламентируемые государственными стандартами, результатом которых является получение квалификации – обычно проводятся с частичным отрывом от профессиональной деятельности, предлагаются университетами и школами бизнеса [80].

Проблема увязки потребностей в квалифицированных работниках с их ресурсами в экономически развитых странах решается тремя возможными путями:

1. Японский путь, когда работодателя интересует не профессия будущего работника согласно его диплому, а его адаптивность. В процессе обучения на предприятии работник получает квалификацию, а поскольку здесь действует система ротации кадров, то постепенно осваивая ряд профессий, работник получает многопрофессиональную подготовку.

2. Путь развитых экономик стран Западной Европы, когда работник совершенствует свою квалификацию, продолжая обучение на курсах, связанных с его профессией. Многопрофессиональная подготовка ведется на протяжении всего периода его подготовки в формализованной системе обучения и в системе обучения на предприятии.

3. Путь, по которому пошел ряд других развитых капиталистических стран, заключается в увязке формальной системы образования и системы последующего обучения, расходы на которое выделяются в основном из государственного бюджета. Основная цель такой подготовки - достижение высокой адаптивности к изменяющемуся рынку труда.

4. Характерной чертой нового понимания квалификации как фактора экономического развития является то, что подготовка специалистов является составной частью инновационной политики фирм и государства, а подготовка квалифицированных работников для новых технологий и связанные с этим затраты являются составной частью инвестиционных затрат. Инвестирование в квалификацию своих работников играет важную роль не только с точки зрения формального удовлетворения потребности в специалистах, но и как фактор, высвобождающий творческий потенциал человеческого фактора [81].

Вопросы и задания по модулю

1. Что вы понимаете под корпоративным образованием?
2. Какова структура корпоративного образования?
3. Каковы отличия корпоративного образования от дополнительного профессионального образования и внутрифирменного обучения?
4. Что вы понимаете под «корпоративной культурой»?
5. Каковы этапы становления и развития корпоративного образования в России?
6. Какая наука занимается исследованием проблем образования взрослых?
7. Раскройте цели и задачи корпоративного образования.
8. Какова роль интеграции образования, науки и производства в корпоративном образовании кадров?
9. Перечислите особенности обучения взрослых.
10. Какие модели корпоративного образования вы знаете?
11. Что такое «Корпоративный университет»?
12. Перечислите функции корпоративного университета.
13. Раскройте сущность модели формальной подготовки кадров в системе корпоративного образования.
14. Каковы особенности модели неформальной подготовки кадров в системе корпоративного образования?
15. Чем характеризуется модель информальной подготовки кадров в системе корпоративного образования?
16. Каковы особенности Финского опыта корпоративного образования?
17. Каковы отличительные особенности Американского опыта корпоративного образования кадров?
18. В чем преимущества Японского опыта корпоративного образования кадров?
19. В чем состоит адаптационный образовательный потенциал Английского и Французского опыта для отечественной практики корпоративного образования?
20. Каковы преимущества корпоративного образования для студентов, предприятий, образовательных учреждений и научно-исследовательских институтов?

МОДУЛЬ II. ПРАКТИКИ И ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Тема 4. Кластерный подход – стратегия корпоративного образования

Существуют разные подходы, применяемые к изучению кластеров: от рассматривающих данное понятие с позиций элементов определённой инфраструктуры, исследовательских институтов, взаимосвязанных для создания прибавочной стоимости, действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга, эффективно использующих внутренние ресурсы и способствующих росту конкурентоспособности друг друга до выдвигающих его в качестве интеграционного механизма, обеспечивающего интенсивное развитие образующих его организаций, их социальное партнерство [47, 66, 94].

Опыт развития кластеров в странах Европы показал их ведущую роль в повышении конкурентоспособности регионов и муниципальных образований. Например, в результате кластерного подхода к формированию стратегических планов развития Финляндия занимает первое место в Европе по рейтингу конкурентоспособности. В связи с тем, что Россия в этом рейтинге занимает лишь 70-е место, научный поиск путей формирования стратегии развития регионов и территорий на основе кластерного подхода становится одной из актуальных задач теории и практики управления [93].

Анализ специальной литературы позволил нам выделить ряд условий, которые могут как способствовать, так и препятствовать развитию кластеров.

К позитивным условиям, способствующим развитию кластеров, О.Е. Яворский относит следующее: существование технологической и научных инфраструктур; психологическая готовность населения к кооперации; наличие устойчивой региональной стратегии развития кластеров; возможность успешного применения метода проектного управления; развитие информационных технологий, обеспечивающих обмен информацией между субъектами кластера по поводу потребностей, техники и технологий.

К факторам, сдерживающим развитие кластеров автор относит: низкое качество бизнес-климата; низкий уровень развития ассоциативных структур (торговых палат, промышленных ассоциаций), которые не справляются с задачей выработки и продвижения приоритетов и интересов регионального бизнеса; краткосрочный горизонт планирования, так как реальные выгоды от развития кластера появляются только через 5-7 лет.

Анализ специальной литературы позволил автору показать, что образование и развитие кластеров основывается на следующих закономерностях: перспективные конкурентные преимущества создаются не на внешних, а на внутренних рынках; диверсифицированность и инновационность кластера, основывается на его связях с научно-исследовательскими институтами; объединение ресурсов в перспективные,

наукоемкие области хозяйственной деятельности сохраняется при применении стимулирующих механизмов развития.

На основе данного анализа, О.Е. Яворский делает вывод о том, что кластерный подход является действенным инструментом стимулирования развития профессионального образования, которое в конечном итоге реализуется в: привлекательности для молодежи в непрерывном получении образования; быстрой адаптации выпускников профессиональных учебных заведений к условиям производства; повышении устойчивости и конкурентоспособности регионального образования.

Мы частично разделяем эту точку зрения и предлагаем своё рассмотрение данной проблемы заключающееся в следующем.

Формированию качественно новой экономики региона способствуют соответствующий переход подготовки специалистов на качественно новый уровень позволяющий выводить её в режим стабильного, устойчивого развития. Однако, анализ современного состояния региональной системы корпоративного обучения позволяет выделить следующую общую проблему – отсутствие устойчивой связи образовательных учреждений с производственным и научным секторами, влекущее за собой слабое привлечение субъектов интегрированной системы «образование – наука – производство» к разработке инновационных проектов, способствующих объединению интеллектуальных ресурсов в перспективные, наукоёмкие области хозяйственной деятельности не используются для решения задач, связанных с повышением инновационного интеллектуального потенциала региона. Между тем, опыт ряда стран показывает, что наиболее конкурентные позиции региона или страны в экономическом аспекте обеспечиваются улучшением взаимодействия таких сегментов как наука, образование и производство. Подобная интеграция позволяет преодолевать общие проблемы, повышать взаимную конкурентоспособность, снижать трансакционные издержки на корпоративную подготовку, включать защитные механизмы при внезапно-возникающих неблагоприятных условиях, а главное выводить экономику региона на экономически-целесообразный инновационный путь развития.

Для решения этих задач необходим синтез синергетических эффектов появляющихся в результате интеграционных процессов между образованием, производством и научным сектором и обеспечивающих необходимую открытость, динамичность управляемость и экономическую целесообразность всей системе корпоративного обучения.

В связи с вышесказанным, в данном разделе рассмотрен процесс корпоративного обучения кадров в кластере таких сегментов как наука, образование и производство. Корпоративное обучение представляется нам как сложная открытая самоорганизующаяся система, основанная на проектно-целевом подходе, применяемом к изучению процессов самоорганизации в его системе, позволяющая ей самодотраиваться за счёт саморегуляции её внутренних элементов в интегрированной системе «наука – образование – производство», синергетические эффекты которых позволяют

ей решать стратегические цели производства в современных условиях, трансформируя тем самым субъектов корпоративного обучения из обычных потребителей образовательных услуг в официальных оппонентов, потенциально превосходящих исходную систему внутрифирменной подготовки.

Характерной особенностью самоорганизующейся системы является ее способность к приобретению устойчивой пространственно-временной и функциональной структуры, которая достигается не только за счет внешнего влияния, но и вследствие внутренних закономерностей исходной системы. Это обусловлено тем обстоятельством, что в любой реально функционирующей системе всегда имеют место флуктуации, и система образования, в этом смысле, не является исключением, так как в образовательном процессе всегда присутствуют элементы «хаоса», где флуктуации значительно влияют на определение целей и задач современного образовательного процесса. Эта позиция объяснима с точки зрения эволюции социализации, которая содержит в себе как детерминистические, так и стохастические элементы, представляющие собой сопряжение необходимости и случайности. В понимании Е.М. Николаевой в повседневной жизни каждого человека происходит как бы «стягивание» общественных связей и отношений в единый «узел» бытия индивида [54]. В этом смысле автор считает, что социализация связана с культивированием человеческих возможностей – в осознании старых, поиске и организации новых, движение которых всегда открыто новым образцам культурной и социальной реальности, новым смыслам и значениям, где вся сложность воздействия общества на человека заключается в том, что, формируя человека, общество создает не только свой образ и подобие, не только субъекта встроенного в мир общественных связей и отношений, но и человека потенциально этот мир превосходящего, способного ему противостоять и изменять его.

В реальной жизни влияние флуктуации можно рассмотреть на примере образовательно-производственных кластеров и научно-образовательно-производственных интегрированных структур. Кластер задает системе целенаправленное поведение, которое упорядочивает взаимодействие элементов, и самодоотраивание элемента в нем отождествляется с уже сформированными способами взаимодействия. Отсутствие новых точек роста программирует элементы только на сохранение наличной системы, и обучающийся субъект в процессе корпоративного обучения выступает своеобразным пазлом в этой системе, то есть ему не гарантируется жизнеспособность вне кластера.

Интеграция сегментов науки, образования и производства позволяет соединять беспредельную потенциальность элемента с локальной свершенностью, где субъект корпоративного обучения является оппонентом, потенциально превосходящим систему и выступает основным ресурсом сохранения исходной системы при влиянии неблагоприятных внешних воздействий, и, более того, его преобразовательная деятельность

способствует устойчивому развитию предприятия в целом. Достижение таких высот связано с рациональным научно-обоснованным способом реализации поставленных целей усвоения знаний и глубокой самореализации субъектов корпоративного обучения, обеспечивающим высокую производительность не только учебной и педагогической деятельности, но и стимулирующей эффективность деятельности научной и производственной сфер, главным условием интеграции которых является жизнедеятельность в едином темпомире.

В практике организации процесса корпоративного обучения кадров реализация кластерной модели может привести к привыканию субъектов данного процесса к условиям структурированной ситуации, которая, как известно, не порождает механизмов защиты от случайно возникающих негативных факторов. Это объясняется тем обстоятельством, что самодоохранение подсистемы в кластере отождествляется с уже сформированными способами взаимодействия, и выход за пределы кластера, то есть в условия неструктурированной ситуации чреват утратой его жизнеспособности. Жизнеспособность подсистемы зависит от способности к самоорганизации, которая может быть достигнута только в ходе самостоятельного выбора данной подсистемы направления взаимодействия, позволяющего восполнять и самоохранять себя. В связи с этим Г.В. Мухаметзянова и А.Р. Шайдуллина выделяют кластерную модель в качестве сильного внешнего воздействия на подсистему, позволяющую добиться максимального результата в минимально возможные сроки, однако не гарантирующую ей устойчивого развития [51].

Вхождение элемента в макросистему возможно при условии ее «информированности» о структуре системы, но для того, чтобы быть полноценным ресурсом для репликации исходной системы, он должен преодолеть структурную неоднородность, которая является средой, побуждающей его к самоизменению. Интеграция науки, образования и производства и является той «благоприятной» средой, предоставляющей процессу корпоративного обучения не только создавать резонансное воздействие на обучающегося, но и саморазвиваться как самостоятельной сложноорганизуемой системе, повышая тем самым требования к субъектам внутрифирменного обучения и создавая, таким образом, условия «экстремального» вхождения индивида в среду его профессионального самоизменения.

Понятие «экстремальность» в системе образования при исследовании нововведений рассматривает В.Т. Волон, наделяя его специфическим смыслом: для фундаментальной инновации предельность проявляется, прежде всего, в экстремально большом территориальном ее распространении и длительности, а также в экстремально высоких темпах распространения глобальных современных образовательных технологий [18]. Исследователь утверждает, что для прикладных и частных инноваций экстремальность заключается в создании нестандартных условий в образовательном процессе. Если для учреждений профессионального образования это всевозможные

зачеты, экзамены, тестирования и др., связанные с предыдущим изучением материала, и экстремальное состояние обучающегося, в конечном счете, позволяет оценить накопленные знания и умения в процессе обучения и выявить его недостатки, то для субъекта корпоративного обучения отмечаются специфические условия, связанные с огромным объемом информации, которая ко всему прочему имеет лавинообразный характер. Процесс внутрифирменного обучения ускоряет как бы все стадии прохождения научения чему-либо, к примеру, если в учреждениях среднего профессионального образования студенты изучали как работает то или иное оборудование, а в учреждении высшего профессионального образования изучали основные принципы его работы с последующим прохождением практики, то на курсах подготовки и переподготовки кадров экстремальность заключается в минимальных периодах времени, отводимых на прохождение учебных курсов, что создает на этом фоне неприятие новой информации, ослабление профессиональных интересов и возникновение психологических барьеров. Следовательно, процесс корпоративного обучения, должен быть направлен не только на создание экстремальных условий, но и способов научения своих сотрудников их преодолевать.

Дэвид К. МакКлелланд для определения оперантных мыслей и поведения, причинно связанных с успешным результатом, призывает использовать незавершенные ситуации, так чтобы человек имел возможность генерировать свое поведение, которое в корне отличается от поведения «респондента» в таких тщательно структурированных ситуациях, как тесты – самоотчеты и тесты со множественным выбором, которые требуют выбрать один ответ из нескольких четко определенных альтернативных ответов [101].

В реальной профессиональной деятельности такие структурированные условия случаются редко, и скорее, наилучший прогноз того, что может и будет делать человек – его спонтанное поведение и мысли в условиях неструктурированной ситуации или то, как он вел себя в похожих ситуациях раньше.

Аналогичную точку зрения разделяют В. Ищенко и З. Сазонова, утверждающие, что нам уже сегодня необходимо создать в хаосе многочисленных разнородных фактов мощную флуктуацию, тот самый нарушитель беспорядка, который выделит «точку бифуркации», и с которой может возникнуть множество новых упорядоченных структур – инновационных технических решений [32]. С этих позиций подготовка и переподготовка кадров в системе корпоративного обучения, организованная в интегрированной системе «наука – образование – производство», создает необходимые условия для объективных и субъективных возможностей самореализации субъектов корпоративного обучения в их образовательной и профессиональной деятельности.

Усиление инновационных процессов в сфере современного производства сопровождается смещением рабочих мест к уровням, требующим более высокой профессиональной подготовки. При этом происходит ускорение самого процесса обновления знаний персонала. Так,

по мнению западных специалистов, большинству работающих необходимо будет сменить специальность и квалификацию в течение трудовой жизни не менее 4-5 раз, чтобы идти в ногу с изменениями в производстве [96], а это требует расширения образовательной и специальной подготовки для повышения профессиональной мобильности персонала.

Все вышеперечисленные моменты позволяют констатировать, что общество и все его подсистемы, включая науку, образование и производство, являются открытыми самоорганизующимися системами, в связи с чем, для анализа их взаимопроникновения и систематизации мы применяем синергетический подход, в соответствии с которым из за большого числа взаимодействующих элементов выделяются быстрые и медленные переменные. Принимая во внимание эволюционную динамику корпоративного обучения, медленные переменные могут быть охарактеризованы как образовательные процессы, охватывающие длительные сроки времени, то есть фундаментальные и быстрые – прикладные, которые основываются на фундаментальных. Применительно к инновациям, В.Т. Волков подразделяет прикладные - на общегосударственные, региональные и локальные [18]. Иерархия системы корпоративного обучения подразумевает взаимодействие организационно-структурных, содержательных, технологических, методических уровней.

Основным отличием сложной системы является то, что её изучение невозможно путём редукции. Упрощение сложной системы возможно только на основе выделения её параметров порядка, которые определяют её характеристики и оказывают основное влияние на направленность развития [16]. Согласованность взаимодействия элементов вышеназванных уровней проявляет себя в масштабе всей системы, так как на её основе обеспечивается её целостность, а её распад на части «приговаривает» систему на ослабление процессов самоорганизации в ней.

Преобладание прикладного характера в процессе корпоративного обучения причисляют ее к системе, обладающей ограниченной степенью свободы, и, следовательно, соответствующим управлением. В.Т. Волков отмечает, что анализ статистических данных по антропогенным характеристикам в России и за рубежом выявил тенденцию размывания интеллектуальных ресурсов, что свидетельствует о действии принципа детенцентрализации и соответствует философской категории дивергенции. Он отмечает распространение разнообразных образовательных технологий во всем мире, то есть процесс дивергенции продуктов системы образования, где кроме всего прочего, имеет место делегирование части функций от центральных к региональным органам управления образованием.

Поэтому применительно к процессу корпоративного обучения в современных условиях, можно констатировать, что здесь мы сталкиваемся с элементами процесса саморегулируемой системы, так как конвергентно-дивергентные законы эволюции сложных систем придают ей характер устойчивого развития, однако управление со стороны государства пока ещё не готово принять этот вызов полностью. Исходя из этого, устойчивость

развития системы корпоративного образования достигается посредством глобальной конвергенции типологических структур системы профессионального образования и науки, и дивергенции результатов этой системы и методов управления ею по всей сфере корпоративного образования.

Изучая проблему сопротивления членов организации, которая вступает на новый путь развития, уместным будет обращение внимания на мнение западных ученых, которые высказывают мысль о том, что люди сопротивляются не самим изменениям, а тому, что нужно сделать при переходе, то есть их пугает сам внутренний психологический этап самоизменений [95].

Следовательно, основной задачей субъектов корпоративного обучения является организация такого процесса, при котором происходит адаптация внутренних изменений к внешним, где субъекты корпоративного обучения осознают целесообразность подобных изменений, ощущают моральную и материальную выгоду и испытывают устойчивый интерес к развитию компании в целом. Изменения в этом процессе, будут уже способствовать не увеличению, а уменьшению проблем всех его субъектов и достижимы они только в тесном взаимодействии науки, образования и производства, так как данный союз позволяет получить более интересный опыт, и его научное обоснование минимизирует негативные последствия.

В связи с вышеизложенным, для изучения процесса корпоративного обучения нами выдвигается именно проектно-целевой подход, описанный в первой главе, в соответствии с которым взаимопроникновение функций субъектов внутрифирменного обучения в интегрированной системе «наука – образование – производство» заключается в саморегуляции процесса корпоративного обучения при обмене интеллектуальными, информационными и техническими ресурсами для создания инновационных проектов выдвигающих экономику региона на качественно новый уровень. Речь идет о гармонизации и ценностно-ориентационном единстве сотрудников предприятия, способствующих систематическому обновлению содержания, форм, методов и технологий внутрифирменного обучения с учетом стратегических целей предприятия.

Проведенный П. Короленко и С. Марковой анализ различных аспектов проявления и использования феномена «золотого сечения» позволил им сделать вывод о чрезвычайно большом разнообразии эффектов обусловленных его уникальными свойствами [40]. Это разнообразие в сочетании с основанными на этих свойствах эффективными методами решения задач, относящихся к различным областям знаний, делает возможным на их взгляд, использование феномена «золотого сечения» в учебных курсах для освещения широкого круга междисциплинарных вопросов фундаментального характера, когда на конкретных примерах с использованием понятий красоты и гармонии иллюстрируется процесс интеграции знаний и технологий научных исследований.

Следовательно, процесс корпоративного обучения кадров будет эффективным при условии интеграции науки, образования и производства, объединенных в такой кластер, который приведет к взаимопроникновению их функций, созданию соответствующей технологии корпоративного обучения на основе глубокого обсуждения универсальных междисциплинарных технологий не только получения, но и создания новых знаний.

Объединение в кластер на тех или иных основаниях формирует не спонтанную концентрацию разнообразных научных, технологических и образовательных инноваций, а определенную систему распространения новых знаний, производственных и образовательных технологий. При этом важнейшим условием эффективной трансформации научных, технико-технологических и педагогических инноваций в производство и создания тем самым его конкурентных преимуществ является формирование сети устойчивых связей между всеми участниками кластера. Например, в Республике Татарстан предпосылками таких связей служат:

- соглашение о государственно-корпоративном партнерстве в области подготовки квалифицированных кадров в рамках образовательного кластера (заключается между правительством в лице отраслевого министерства, Министерством образования и науки РТ, базовыми предприятиями, головным вузом);
- договор на подготовку кадров между заказчиком кадров и образовательным учреждением;
- договор между обучающимся и работодателем;
- устав автономного образовательного учреждения среднего профессионального образования «профессиональный колледж»;
- порядок формирования государственно-корпоративного заказа на подготовку кадров (задания учредителя);
- методика нормативного бюджетного финансирования начального и среднего профессионального образования.

Создание и развитие кластеров должно стать одним из ключевых направлений диверсификации и развития экономики как Российской Федерации в целом, так и Республики Татарстан в частности в условиях рыночной экономики.

Особенно важен кластерный подход для вновь осваиваемых территорий добычи нефти и газа на территориях Республики Татарстан, где в едином комплексе на основе использования самых современных техники и технологий должны решаться вопросы и создаваться база нефтеразведочных работ, освоения и разработки месторождений, создания перерабатывающих и смежных производств, инфраструктурных объектов, социального развития территорий.

В рамках образовательных кластеров, обучение специалистов начального, среднего профобразования и высшего образования осуществляется исключительно по заказам предприятий.

В том числе и в вузах уже на начальной стадии обучения студенты должны получать рабочую профессию, так как могут прервать процесс обучения по различным обстоятельствам. Если при этом они уже получили рабочую профессию, их конкурентоспособность на рынке труда становится значительно выше. А при получении высшего образования выпускник, устраивающийся на работу по специальности, должен владеть рабочей профессией для того, чтобы лучше понимать специфику производственного процесса. При этом мог бы использоваться тот же перечень специальностей, что и в школе [51].

В Республике Татарстан на сегодняшний день подписано 14 соглашений о государственно-корпоративном партнерстве в области подготовки кадров в рамках образовательных кластеров, таких как: кластер высоких технологий, кластер машиностроения, кластер энергетики, кластер легкой промышленности, кластер нефтехимии и нефтепереработки, кластер по добыче и транспортировке нефти, агропромышленный кластер и др.

В состав образовательного *кластера высоких технологий* Республики Татарстан входят:

– научно-исследовательские институты: Государственный институт прикладной оптики; НИИ Турбокомпрессор имени Шнеппа, ICL – КПО ВС; ТатНИИнефтемаш; ФГУП «Казанский НИИ радиоэлектроники»; ФГУ «ФТЦРБ»;

– учреждения высшего профессионального образования: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина; Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева;

– учреждения среднего профессионального образования: Казанский электротехникум связи, Альметьевский политехнический техникум, Бугульминский машиностроительный техникум;

– учреждения начального профессионального образования: № 4, 15, 32, 50, 59, 64, 65, 68 и профколледж № 51.

Статус головного вуза в *кластере машиностроения* получил Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева. В его состав также входят Камская государственная инженерно-экономическая академия и Альметьевский государственный нефтяной институт, Казанский авиационный техникум. Среди базовых предприятий можно назвать следующие: ОАО «Казанский завод «Электроприбор»», ОАО «ПО ЕлАЗ», ОАО «Алнас», ОАО «Радиоприбор», ОАО «Элекон», ОАО «Инновационно-производственный технопарк «Восток» и др.

В состав *кластера энергетики* Республики Татарстан входят: ГОУ ВПО «Казанский государственный энергетический университет», базовые предприятия: ОАО «Татэнерго», «Сетевая компания», «Генерирующая компания», ЗАО «РДУ Татэнерго», завод «Электроприбор». Средняя профессиональная подготовка в кластере энергетики осуществляется в Казанском энергетическом техникуме, начальная – Нижнекамском технологическом колледже, ГОУ НПО №№ 4, 18, 34, 39, 50, 57, 62, 64, 65, 68, 104, 122.

В кластере легкой промышленности, а также нефтехимии и нефтепереработки головным вузом является Казанский государственный технологический университет (КХТИ), который координирует процесс образования с такими предприятиями, как ОАО «Нижекамскнефтехим», ОАО «Казанькомпрессормаш», ОАО «Казаньоргсинтез», ОАО «Нижекамскшина» и др. – в области нефтехимии и нефтепереработки, ОАО «Адонис», ОАО «Мелита», ОАО «Обувная Фабрика «Спартак»» и др., в области легкой промышленности.

В состав образовательного кластера по добыче и транспортировке нефти и газа Республики Татарстан входят:

– промышленные предприятия: ОАО «Татнефть», ОАО «Таттрансгаз» и др.;

– научно-исследовательские институты: ТатНИПИнефть, ТатНИИнефтемаш;

– учреждения повышения квалификации и переподготовки кадров: Альметьевский зональный центр межотраслевого регионального центра профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов РТ при Альметьевском государственном нефтяном институте (АЗЦ МРЦПК РТ); Негосударственное образовательное учреждение «Центр подготовки кадров – Татнефть»;

– учреждение высшего профессионального образования Альметьевский государственный нефтяной институт;

– учреждения среднего профессионального образования: Альметьевский политехнический техникум; Лениногорский нефтяной техникум и др.;

– учреждения начального профессионального образования: Альметьевский профессиональный лицей № 65; Лениногорское профессионального училище № 14 и др. [51].

Таким образом, кластерный подход можно рассматривать как одну из новых технологий управления социально-экономическим развитием общества, в том числе и образованием. Кластерный подход способен самым принципиальным образом изменить содержание государственной образовательной политики. В соответствии с ним усилия чиновников от образования должны быть направлены не на поддержку отдельных образовательных учреждений и образовательных подсистем, а на развитие взаимоотношений: между школами и учреждениями профессионального образования, между предприятиями-заказчиками кадров и учебными заведениями, между самими учебными заведениями и органами исполнительной власти и т.д.

Тема 5. Корпоративный университет как механизм интеграции образования, науки и производства

Анализ состояния и развития науки, техники и технологии на объектах современной экономики с одной стороны и системы образования с другой

стороны показывает на все возрастающую роль взаимопроникающего их взаимодействия. Основная проблема, как в подготовке специалистов, так и проведении непосредственно обновления самих наукоемких производств состоит в малой подготовленности специалистов к восприятию нововведений, отсутствию у них активной инновационной позиции. В некоторых случаях делается вывод о практической профессиональной непригодности персонала к переобучению, который в течение, например, последних 15 лет вынуждено терял свою профессиональную квалификацию [54]. Однако действительно актуальным становится вопрос, на который не дается ответ: «куда их в таком случае пристроить...». В связи с чем, выявляется необходимость актуализации содержания профессиональной подготовки студентов и переподготовки персонала предприятий и в особенности технических специальностей, обновления образовательных программ и в целом модернизации образовательных технологий в направлении углубленного взаимодействия высшей школы, производства и науки. При этом необходимо учитывать всю сложность проблемы взаимного влияния образовательной, производственной систем и науки. Следует отметить, что современное общество развивается в условиях больших перемен, неустойчивости социальной и экономической обстановки, кризисных явлений и само «образовательное учреждение всегда было и остается в создавшемся кризисном состоянии, в условиях неопределенности, высокой динамичности происходящих процессов» [53]. Актуальным становится не столько проектирование новых педагогических образовательных технологий под существующие требования предприятий-заказчиков кадров или рынка труда, а, сколько создание новых типов образовательно-производственных проектов в рамках инновационного развития современной экономики и интеллекта личности, как непосредственного субъекта общего процесса.

Ярким трендом современной образовательной практики, сближающим ее с потребностями производства, считается корпоративное образование. Причиной появления корпоративного образования стал тот очевидный факт, что существующая за счет государства «традиционная» система профессионального образования и подготовки на сегодняшний день не успевает за реальными потребностями производства и рынка труда. В этом случае альтернатива — корпоративное образование — максимально учитывает требования работодателя и может быть легко приближено к местам расположения и профессиональной деятельности собственных трудовых ресурсов [39].

Понятие или термин «корпорация» происходит от латинского слова «corporatio» что означает объединение, союз или сообщество [57].

Раньше под корпоративным образованием понимали образование, получаемое на предприятии, к которому относились: внутрифирменная подготовка специалистов, переподготовка и повышение квалификации. Ассоциация менеджеров России дает определение корпоративного образования «как системы внутрифирменного обучения, объединенной

единой концепцией в рамках стратегии развития организации и разработанной для всех уровней руководителей и специалистов» [42].

В настоящее время корпоративное образование приобретает все большую популярность, с его помощью формируется благоприятный имидж отрасли, развиваются единые корпоративные цели, ценности, стратегические коммуникации, повышается уровень корпоративной культуры. Корпоративность – более широкое понятие. Применительно к корпоративному профессиональному образованию специалистов технического профиля корпоративность рассматривается как принцип, определяющий целостность процесса повышения уровня качества, непрерывности, опережающего характера, диверсификации и организации научно-производственной среды их подготовки.

Корпоративная идеология представляет собой «рационально обособленную систему идей» (К. Мангейм), определяющих развитие вуза-корпорации, а также сознание и поведение его членов. Идеология включает в себя стратегические идеи, касающиеся социокультурной миссии, корпоративной философии университета в целом, которые конкретизируются на разных уровнях: студенты, преподаватели, администрация вуза, институты, факультеты и кафедры. Это могут быть идеалы-цели, базовые представления студентов и преподавателей о коллективе, его формальной и неформальной структуре, о «хорошем» вузе, «идеальном» преподавателе, «идеальном» студенте, «идеальном» ректоре», о способах решения конфликтов, принятия решений, о предпочитаемом стиле общения, мотивах деятельности и др. Корпоративная идеология обязательно должна отражать специфику вуза и включать уникальные идеи, ноу-хау. Одна и та же идеология может быть эффективной в одном вузе и вредной в другом [85].

Корпоративное образование может быть определена как система накопления и трансляции (передачи) различного рода знаний: экономических, технологических, производственных, организационных, знаний в области корпоративной культуры, профессионально-этических, управленческих и других для эффективного достижения поставленных перед корпорацией целей [48].

В настоящее время под *корпоративным образованием* следует понимать процесс профессиональной подготовки будущих специалистов технического профиля в образовательных учреждениях профессионального образования, а также их дальнейшую переподготовку и совершенствование компетенций на предприятии посредством многомерного взаимодействия субъектов образования, науки и производства единой отраслевой направленности. *Целью корпоративного образования* является формирование у *рабочих и специалистов* конкретных компетенций, исходя из требований специальности, стандартов квалификации, занимаемой должности или исполняемой служебной деятельности, у *студентов* – профессиональных и специальных компетенций к будущей профессиональной деятельности.

В свою очередь, корпоративное образование является основной составляющей официальной философии управления предприятием.

Формирование таковой является одним из инструментов разработки организационной культуры компании, а для такой культуры крайне необходимо обеспечить процесс непрерывного обучения и повышения квалификации работников, который бы позволял совершенствовать мотивационные механизмы трудовой деятельности.

В зарубежной практике корпоративные университеты появились в конце 1980-х годов в связи с глобализацией рынка труда и интеграцией национальных экономических пространств. Крупные западные компании уже не один десяток лет развивают у себя системы корпоративного обучения, порой имея в своем штате целые отделы и департаменты соответствующей специализации. В настоящее время в мире насчитывается около 1200 корпоративных университетов. Признанными лидерами являются Университет Тойота, Макдональдс гамбургер университет, Дисней Университет и др. Все они успешно конкурируют с государственными образовательными системами, поскольку лучше адаптируют учебный процесс характеру и задачам своей производственной деятельности. Так, университет компании «Моторола» содержит более 1000 штатных преподавателей и ведет занятия на 24 языках, имея свои филиалы в 49 странах мира. При этом лишь 10% всех штатных преподавателей имеют опыт работы в обычных университетах [87].

Создание первых российских корпоративных университетов относится к 1999 году, и сейчас такие компании как ОКБ Сухого, «Ростелеком», «Северсталь», Группа компаний «Волга-Днепр», ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ОАО «ГАЗ», ЗАО «АЛРОСА», ОАО «Концерн «Стирол», в компании «Би-Лайн», ОАО «Татнефть» и другие, успешно развивают их [34].

С ростом интеллектуальной емкости труда, внедрением наукоемких и инновационных технологий, а главное — в связи с углубляющейся специализацией профессий и ростом объема необходимых работнику знаний, корпоративное обучение получает значительное распространение. Организация учебы сотрудников становится выгодным инвестированием.

Оценить российский рынок корпоративного образования пока не представляется возможным. По всей видимости, он значительно превышает размеры нынешних государственных инвестиций в традиционную систему дополнительного профессионального образования.

В советское время в такой системе корпоративного образования, видимо не было острой необходимости, хотя и тогда существовали и функционировали и небезуспешно, например, заводы-вузсы. Кроме того, также функционировали отраслевые институты при министерствах и ведомствах, и на крупных предприятиях велась подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров как рабочих, так и специалистов среднего звена путем корпоративного обучения.

Необходимо отметить, что на крупных предприятиях были организованы отделы технического обучения, затем отделы подготовки кадров. Положения об этих отделах и центрах разрабатывались и

утверждались министерствами и ведомствами, отвечающими за кадровую политику. Этими подразделениями на предприятиях выдавались лицензии или свидетельства на право вести подготовку, повышение квалификации и подготовку квалифицированных кадров. У многих предприятий для подготовки квалифицированных кадров существовали отраслевые базовые технические училища и даже техникумы.

Как механизм корпоративного обучения кадров позволяет его субъектам:

- обретать компетентность в узкопрофессиональном отношении, то есть получать умения и навыки, необходимые для эффективного исполнения своих прямых служебных обязанностей на уровне требований предприятия;

- понимать смысл и характер своей профессиональной деятельности, а также смысл, характер и направленность коллективных и межличностных отношений, свои роли и перспективы в социальных отношениях и процессах, прямо или опосредованно связанных с профессиональной деятельностью;

- участвовать в формировании и обеспечении устойчивости коллектива, смысл существования и деятельности которого им понятен, в котором они нужны и признаны;

- иметь четко сформулированные и подлежащие достижению понятными путями личностные цели, позволяющие им (заставляющие их) сформировать глубокую внутреннюю мотивацию в отношении своей конкретной работы в рамках предприятия как средства достижения этих целей;

- сознавать себя как корпоративную личность, то есть как личность, тесно связавшую свою судьбу с судьбой предприятия и тем самым стремящуюся к благополучию этой корпорации.

Отсюда Г.Г. Жукова и Е.А. Ахметова выделяют следующие необходимые компоненты корпоративного образования.

1. Узкопрофессиональное обучение, в том числе на рабочем месте (формирование необходимых умений и навыков).

2. Обеспечение осознанности профессиональной и личностной деятельности путем обучения основам адекватного мышления на конкретной базе этих видов деятельности (формирование необходимых знаний, умений и навыков такого мышления).

3. Формирование знаний, умений и компетенций, позволяющих устойчиво жить и работать в конкретных коллективах, членом которых является субъект корпоративного образования.

4. Обеспечение постановки субъектом корпоративного образования конкретных личностных целей, а также построения планов и программ их неотвратимого достижения, в качестве способа обеспечения глубокой внутренней мотивации субъекта в отношении корпоративной деятельности как средства достижения этих целей (формирование соответствующих знаний, умений и компетенций).

5. Формирование у субъекта позитивного эмоционального отношения к корпорации, ведущего к глубокой внутренней мотивации в отношении

профессиональной и социальной деятельности в интересах корпорации и личности [6].

В связи с вышеизложенным, следует отметить, что в настоящее время корпоративный университет приобретает все большую популярность, с его помощью формируется благоприятный имидж отрасли, развиваются единые корпоративные цели, ценности, стратегические коммуникации, повышается уровень корпоративной культуры. Анализ этой деятельности показал: зачастую образовательный подход в корпоративных университетах имеет в основном ограниченный внутрифирменный характер и направлен на решение корпорацией вопросов повышения квалификации и переподготовки своих кадров. Но также существует мнение, что корпоративность – более широкое понятие. Применительно к профессиональному образованию специалистов технического профиля корпоративность рассматривается как принцип, определяющий целостность процесса повышения уровня качества, непрерывности, опережающего характера, диверсификации и организации научно-производственной среды их подготовки.

Корпоративный университет – это новая форма подготовки кадров, которая имеет не только прикладной характер (научить людей новым приемам работы и предоставить им сведения, необходимые для работы на текущий период), но и стратегический, связанный с бизнес-заданиями. Корпоративный университет имеет более широкие цели, чем просто система подготовки персонала. Эти цели лежат в отрасли соответствия программ обучения бизнес-заданиям, в области формирования культуры организации, кадрового резерва, оценки эффективности персонала и инвестиций, вложенных в персонал.

Само по себе понятие это не новое. Оно известно еще с советских времен, когда на базе больших предприятий создавались профильные высшие учебные заведения, которые готовили работников разного уровня по специальностям, необходимым для предприятия.

Необходимость организации корпоративного университета возникает в процессе развития компании, по мере привлечения к ней людей со стороны. Новичкам неизвестны и не близки цели фирмы и поэтому необходимо их ввести в курс дела, привлечь к корпоративной культуре. Важно также дать людям определенные профессиональные и психологические знания и навыки. Именно эти проблемы и решает корпоративный университет.

К примеру, в концепции корпоративной модели профессионального обучения в техническом вузе, в частности в Зеленодольском корпоративном институте (ЗКИ) «Машиностроение» созданы организационные формы допрофессионального, профессионального и постпрофессионального образования по подготовке и переподготовке специалистов для машиностроительного комплекса на основе интеграции образовательных учреждений и предприятий-работодателей.

Основными целями данного корпоративного института являются:

– построение целостной системы многоуровневой подготовки специалистов для предприятий машиностроительной отрасли на основе

интеграции образовательных учреждений и предприятий-работодателей, обеспечивающей повышение качества, сокращение сроков подготовки специалистов и закрепление выпускников на предприятиях;

- интенсификация и стимулирование совместных проблемно-ориентированных фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований;

- создание гибкой системы повышения квалификации специалистов предприятий с учетом текущих и прогнозных требований производства.

Задачами корпоративного института «Машиностроение» являются:

- организация профориентационной работы и формирование целевого набора учащихся и студентов;

- анализ состояния подготовки специалистов НПО, СПО, ВПО для предприятий отрасли;

- формирование требований к качественной подготовке специалистов НПО, СПО, ВПО;

- формирование требований к разработке учебных планов и их методическому обеспечению;

- разработка интегрированных учебных планов непрерывной подготовки специалистов, учебно-методических программных комплексов;

- разработка индивидуальных учебных планов, обеспечивающих индивидуальную образовательную траекторию;

- организация всех видов практик для учащихся и студентов;

- привлечение ведущих специалистов предприятий в учебный процесс;

- повышение квалификации и переподготовки кадров образовательного учреждения и предприятий соответственно на производстве и в стенах учебного заведения;

- создание современной лабораторной базы учебного процесса, в том числе и на предприятиях отрасли;

- оптимизация использования материальных и интеллектуальных ресурсов образовательных учреждений предприятий-работодателей в подготовке квалифицированных кадров для промышленных предприятий региона;

- выполнение совместных научно-исследовательских и конструкторских работ;

- проведение республиканских, всероссийских, международных конференций и других мероприятий по обмену опытом в области образования и научных исследований;

- участие представителей работодателей в работе государственных аттестационных комиссий;

- использование средств предприятий для дополнительного образования и стажировок студентов института в других учебных заведениях;

- выполнение студентами старших курсов курсовых и дипломных работ на базе промышленных предприятий города на основе актуальных проблем, нуждающихся в теоретической разработке.

Работа представленного корпоративного института строится на основе двусторонних договоров о партнерстве между членами, предусматривающими проведение работ в области профессионального образования, повышение квалификации и переподготовки кадров, организации совместных научных исследований в соответствии с целями и задачами, изложенными в положении. Для координации текущей деятельности корпоративного института создается координационный совет из ответственных исполнителей договоров о партнерстве с ректором университета [33].

В строительной отрасли термин «корпоративное образование» применяется не столь широко. Отчасти это связано с тем, что в отрасли произошла дезинтеграция крупных строительных объединений, трестов на средние и мелкие фирмы компании. В инвестиционно-строительном комплексе взаимодействуют большое количество участников: отраслевые образовательные учреждения разного уровня; заказчики; подрядчики; инвесторы; кредитные учреждения; производители строительных материалов, изделий и конструкций; государство; региональные и местные власти; кадровый состав организаций и предприятий; риэлторы; оценщики; транспортные организации; страховые компании. Все они имеют свои цели и задачи. Пока в отрасли слабо развиты идеи и ценности корпорации, не полностью сформированы «корпоративная среда», «корпоративное управление», «корпоративная культура», «корпоративное образование».

Корпоративное образование проводится в институте строительства и архитектуры Московского государственного строительного университета в межфакультетском Учебно-методическом центре (целевая подготовка студентов на завершающей стадии) и кафедре Высотного строительства (по программам «Проектирование высотных зданий», «возведение высотных зданий» и «Эксплуатация высотных зданий»), Государственной академии профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы в АНО «Центр содействия эксперт» (ФАОУ ДПО ГАСИС).

Следующим примером корпоративного образования в Татарстане могут служить отраслевые образовательные кластеры на базе ведущих вузов. Такой кластер образован на базе Казанского государственного архитектурно-строительного университета, в который входят учреждения среднего и начального профессионального образования. Указанный кластер может быть охарактеризован как корпоративное объединение или корпорация, в котором могут реализоваться формы корпоративного образования. К ним мы относим получение студентами квалификации строительных рабочих вне сетки базового обучения в профессионально-технических училищах, лицеях и колледжах, повышение квалификации специалистов организаций входящих в систему СРО (саморегулирующих организаций), получение дополнительной квалификации мастер сухого строительства в учебно-консультационном центре, программы дополнительного профессионального образования и т.д.

Корпоративное образование студентов, преподавателей и представителей строительных организаций продолжается в ходе научно-практических конференций, выставок строительных материалов и техники и т.д.

Обучение строительным рабочим профессиям осуществляется в строительно-дорожном лицее № 54 г. Казани. Около 150 студентов дневного отделения разных факультетов проходят подготовку по следующим специальностям: каменщик, штукатур-маляр, электрогазосварщик, автослесарь. Изученные на дневном отделении теоретические дисциплины, содержащиеся в программах НПО перезачитываются. Основное внимание в лицее уделяется освоению практических навыков строительного рабочего, что позволяет сократить продолжительность обучения по программам НПО.

В университете ведется подготовка педагогов профессионального обучения для системы НПО и СПО. Студенты 4 и 5 курсов этой специальности ведут занятия в лицее, повышая свою педагогическую подготовку. Обучаясь и участвуя в реальном педагогическом и воспитательном процессе, они приобретают опыт работы наставника, мастера производственного обучения. В дальнейшем они успешно могут выступать организаторами корпоративного обучения в строительных организациях и предприятиях [43].

Необходимо отметить опыт совместной работы АГНИ, ОАО «Татнефть» и ТатНИПИнефть, которые на основе договоров работают по подготовке кадров в составе производственно-научно-учебного комплекса и являются юридически самостоятельными организациями. Это уже корпоративное объединение для подготовки кадров нефтяной промышленности на договорной основе, состоящее из предприятия, учебных заведений и научно-исследовательского института одной отрасли.

Одной из форм корпоративного образования является Электронный корпоративный университет, включающий в себя комплекс средств информационных и коммуникационных технологий с программно-техническим, организационным и методическим характером.

Созданный Электронный корпоративный университет ОАО «Татнефть» позволяет осуществлять интеллектуальное и профессиональное развитие персонала, проводить отбор талантливых специалистов и их адаптацию, обеспечивает сотрудничество с вузами в области подготовки высококачественных специалистов с учетом сложившейся ситуации в Компании и на рынке. Так, с момента создания Электронного Корпоративного Университета в 2011 году в нем прошли обучение свыше 5 тысяч человек. В число партнеров ЭКУ вошли свыше 100 предприятий, вузы, ссузы и школы Татарстана, общественная организация «Лига Студентов РТ».

Образовательные учреждения – партнеры ЭКУ: Альметьевский государственный нефтяной институт; Казанский федеральный университет; Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева (КАИ); Казанский государственный энергетический университет; Казанский государственный технологический университет им.

С.М. Кирова; Камская Государственная Инженерно-Экономическая Академия; Институт Экономики, Управления и Права; ГА ОУ СПО «Альметьевский политехнический техникум»; ГА ОУ СПО «Лениногорский нефтяной техникум»; Управление образования Альметьевского района и г. Альметьевск.

Созданы методический и экспертный советы, волонтерское движение — Активисты ЭКУ. Популярность университета благодаря его доступности подтверждается и статистикой посещения портала. В 2011 году его посетили более 150 тысяч раз из различных городов России, стран СНГ, ближнего и дальнего зарубежья. Самая посещаемая страница сайта — Курс молодого специалиста. В рамках данного курса прошли обучение свыше 1000 молодых специалистов Компании, наставниками которых выступили свыше 500 сотрудников из числа опытных специалистов и руководителей «Татнефти».

Проект Компании «Электронный Корпоративный Университет» получил достойную оценку на республиканском уровне, став победителем VII конкурса «50 лучших инновационных идей для Республики Татарстан» в номинации «Инновации в образовании».

Всестороннее содействие в получении новых знаний, поиск, развитие и поддержка талантливой и активной молодежи – основные цели Электронного Корпоративного Университета. Изменяющиеся условия производства и динамично развивающаяся экономика требуют всестороннего участия предприятий и ВУЗов в образовательном процессе, совершенствования практических навыков и профессиональных знаний у перспективной молодежи.

Задачами виртуальной обучающей среды Электронного корпоративного университета являются следующие: групповое обучение по специальным программам и курсам; индивидуальное обучение по специальным программам и курсам; самостоятельное изучение предметов, документов и других учебных материалов; проведение видеоконференций, форумов и других дистанционных форм обмена знаниями; тестирование знаний обучающихся и др.

Следует отметить, что в современных условиях дистанционное обучение является удобным, гибким и эффективным методом для изучения разных курсов, так как обладает большим спектром преимуществ, позволяющих обучаться без каких-либо возрастных, географических, образовательных и профессиональных ограничений. Среди главных его преимуществ можно выделить следующие:

- для прохождения дистанционного обучения не нужна специализированная учебно-материальная база, так как достаточно иметь компьютер с доступом в Интернет и желание учиться.

- дистанционное обучение позволяет более рационально использовать время, предотвращать индивидуальные психологические барьеры и получать необходимые знания.

– процесс обучения от шаблонного переходит в индивидуализированный формат, учитывающий личностные и профессиональные особенности обучаемого.

Процесс внедрения дистанционного обучения состоит из следующих этапов:

– утверждается стандарт, регламентирующий процесс внедрения и использования корпоративного учебного портала, а также ответственность лиц, участвующих в бизнес-проекте. После чего проектной командой формируются IT и HR решения по внедрению и использованию системы дистанционного обучения, а также соблюдению всех правил и норм Информационной безопасности;

– проводится Тестовое включение системы дистанционного обучения с возможностью саморегистрации в системе. Одновременно через внутренние информационные источники – информационный портал, рассылку по электронной почте, службы по персоналу проводится достаточно активный PR системы дистанционного обучения в компании;

– организуется запуск системы дистанционного обучения в локальной Интранет-сети (интеграция с электронной почтой, введение доменной аутентификации пользователей);

– производится запуск системы дистанционного обучения на удаленных площадках, то есть организуется доступ к учебному portalу через Интернет, возможность доступа к учебному portalу из любого удобного для пользователя места, в том числе с домашний компьютеров;

– обеспечивается развитие контента учебного portalа;

– реализуется его интеграция с электронной библиотекой профессиональной литературы;

– формируется и реализуется долгосрочная стратегия использования системы дистанционного обучения в рамках компании;

– создаётся единая система оценки персонала.

Однако помимо перечисленных преимуществ использования системы дистанционного обучения Корпоративного учебного portalа необходимо выделить недостатки для решения возникающих проблем и трудностей, которые в первую очередь носят технический и организационный характер. Для решения организационных вопросов необходима, прежде всего, слаженная командная работы локальных координаторов (лиц, ответственных за дистанционное обучение) на местах, способных оперативно решить большинство вопросов и наладить процесс коммуникации. Для удаленных площадок, не имеющих в начале проекта доступа в локальную сеть возможности дистанционного обучения могут быть доступными благодаря организации доступа к portalу через Интернет, где каждый зарегистрированный пользователь Корпоративного учебного portalа может иметь доступ к любой обучающей программе в любое удобное время. Кроме возможности обучения на рабочем месте в рабочее время, после согласования с руководителем подразделения, пользователям предоставляется возможность круглосуточного использования учебных

ресурсов с домашних компьютеров. В ряде подразделений организуются выделенные рабочие места для возможности посещения портала и использования его ресурсов.

Структура корпоративного учебного портала включает как общедоступные, так и закрытые разделы, доступные только для администраторов и проектных групп.

Основные разделы Корпоративного учебного портала состоят из следующих разделов содержащих:

- необходимую информацию по настройке портала и решению возникающих проблем;
- информацию о расписании очных тренингов и мероприятиях, контактах и т.д.;
- каталог электронных курсов и тестов, записи видеосеминаров и вебинаров, подраздел «языковой клуб», содержащий полезные материалы для самостоятельного изучения иностранного языка и развития разговорных навыков, рейтинги по итогам дистанционного обучения и др.;
- общедоступные нормативные документы, необходимые для организации бизнес процессов;
- электронную библиотеку по источникам профессиональной литературы);
- базы данных, информацию о составах проектных групп, тренерах и экспертах, победителях конкурсов и т.д.;
- информацию о проводимых проектах в рамках обучения и развития персонала компании;
- «Форумы», материалы обратной связи по электронным курсам и разделам учебного портала;
- Личные данные, информацию личного кабинета пользователя о курсах и мероприятиях;
- информацию о проведенных корпоративных мероприятиях, связанных с обучением и развитием;
- последние записи обратной связи пользователей по различным вопросам и их опросы;
- опубликованные новости учебного портала в хронологическом порядке.

Наличие портала, предоставляющего широкие возможности обучения и развития является действенным работающим инструментом, способным обеспечить сотрудников необходимыми знаниями и компетенциями. С сотрудниками, обучающимися без особой рефлексии, работают Локальные координаторы, внедряющие мотивационные, стимулирующие и прочие организационные меры, поэтому регулярно проводимые на корпоративном учебном портале опросы, несмотря на определённые трудности всё же свидетельствуют о высоком интересе к данному ресурсу, подчёркивая возможность получать новые современные знания, не покидая своего рабочего места, так как для большинства пользователей электронное обучение является единственным способом обучаться при напряженном

ритме работы оставаясь практически единственным общедоступным коммуникационным средством и способом получения необходимых профессиональных знаний и информации.

Возможность организации дистанционного обучения по определенным направлениям подготовки персонала позволяет существенно оптимизировать затраты компании, сохранив в необходимом объеме возможность обучения и развития, так как позволяет: самостоятельно планировать программу и график обучения; регулировать, самоорганизовывать ход учебного процесса; продуктивно использовать паузы в работе; обучаться без отрыва от основной работы; повышать уровень профессионализма, расширять кругозор; общаться, взаимодействовать, обмениваться идеями, знаниями, практиками и т.д. Для кадровых служб она позволяет: получать расписание очных тренингов Корпоративного университета; самостоятельно назначать курсы и тесты сотрудникам своего подразделения; формировать аналитические отчеты по курсам, сотрудникам, срокам и т.д.; просматривать статистику; организовывать массовое обучение на рабочем месте сотрудников; заказывать для разработки определенные электронные курсы и тесты; снижать затраты на обучение сотрудников.

Для реализации обучения специалистов и студентов английскому и другим языкам в Электронном корпоративном университете создан «Центр языка». Обучение проводится по разработанной нами технологии на Интернет-портале «ЭК-Универ» в режиме реального времени с участием преподавателей и студентов, выступающих в роли тьюторов.

В июле-сентябре 2011 года проведена опытно-промышленная эксплуатация проекта, в рамках которой проведено обучение английскому языку группы из 120 специалистов компании и 100 студентов АГНИ. Обучающий электронный курс состоял из 50 уроков, вступительного, промежуточного и итогового тестирования.

В содержание деятельности ОАО «Татнефть» в рассматриваемом корпоративном университете также входят следующие направления:

- формирование прогноза вакантных рабочих мест;
- создание экспертной комиссии для работы со студентами учебных заведений профессионального образования;
- ознакомление со спецификой образовательной деятельности вуза (курсы повышения квалификации);
- выбор методик диагностики профессиональной готовности студентов к будущей профессиональной деятельности.
- организация экскурсий на предприятия и профессиональные консультации для студентов по избранной специальности;
- организация стажировок ППС на предприятии и информирование о нововведениях на производстве и др.
- тестирование студентов по каждой дисциплине и присутствие представителей производства на экзаменах, начиная с первого курса;
- присутствие представителей производства на студенческих конференциях, семинарах с целью оценки студенческих научных работ;

- организация ресурсной и резервной групп студентов.
- реорганизация ресурсной и резервной групп студентов по результатам успеваемости в учебной и внеучебной деятельности;
- распределение отобранных студентов на производственно-профессиональную и преддипломную виды практик;
- формирование списка руководителей дипломных проектов от предприятия;
- создание базы личных данных отобранных студентов;
- открытие доступа к справочно-информационному разделу предприятия;
- организация практикумов в режиме on-line с руководителями дипломных проектов и главными специалистами предприятия;
- участие на защитах дипломных проектов;
- корректировка дальнейших решений совместных задач [51].

Данные направления упорядочены, автоматизированы в Электронном корпоративном университете, который включает в себя алгоритм действий вуза и предприятий в Интернет-пространстве.

На первом этапе формируется прогноз вакантных рабочих мест специалистов ОАО «Татнефть», так как главная цель «Корпоративного университета» - отобрать лучших специалистов среди выпускников АГНИ для работы на предприятиях ОАО «Татнефть» путем создания естественной конкурентной атмосферы среди студентов.

На втором этапе формируется список руководителей дипломных проектов от предприятий ОАО «Татнефть» с установлением их рейтинга по определенным критериям. А также создание базы с личными данными студентов, которым будет открыт доступ в Интернет-портал «Корпоративный университет» согласно условиям стандарта.

Третьим этапом является формирование Справочно-информационного раздела, позволяющего студентам, получившим доступ в интернет-портал, использовать все документы (стандарты, методики, положения, отчеты, инструкции, статьи), необходимые для написания дипломных проектов.

Последний этап включает в себя составление заявок для формирования тем дипломных проектов с определением областей исследования [45].

Формирование заявки включает в себя несколько туров, пока не будут распределены все дипломники. По решению комиссии студентам открывается доступ к справочно-информационному разделу и к Форуму «Студенческий практикум», в котором они могут в режиме реального времени задавать свои вопросы руководителю дипломного проекта и главным специалистам ОАО «Татнефть».

Таким образом, весь процесс формирования темы дипломного проекта, выбора руководителя и участия в конкурсе на занятие вакантного рабочего места является интерактивным, что предоставляет доступ к информационным ресурсам предприятий и открывает следующие возможности:

1) студентам - самостоятельно выбирать себе руководителя дипломного проекта, организацию для прохождения преддипломной практики, претендовать на вакантное рабочее место специалиста, непосредственно контактировать с руководителями проектов и главными специалистами ОАО «Татнефть»;

2) ОАО «Татнефть» - выбирать себе качественных специалистов и подготавливать их в соответствии со своими требованиями;

3) институту - повысить уровень подготовки специалистов, разнообразить направления тем дипломных проектов и обеспечить более глубокое изучение выбранной темы.

Следовательно, «Корпоративный университет» ОАО «Татнефть» расширяет свои границы и перемещается в Интернет-пространство, позволяя решать сложные и в то же время необходимые задачи актуальные для производства.

Вместе с тем, корпоративное образование не лишено и принципиальных недостатков. Отмечается, что за высокооплачиваемый профессионализм приходится жертвовать общим и моральным образованием, поскольку корпоративные ценности далеко не всегда совпадают с общепринятыми, включая семейные, религиозные, гражданские: «В корпоративном образовании людей учат действовать по привычке. Здесь, как правило, поощряется не думающий учащийся, способный к изменениям и росту, а нерелексивующий конформист. Едва ли выпускники корпоративного университета смогут применить полученные знания с целью социальных преобразований или изменить привычный образ жизни и мышления» [99]. Однако, на наш взгляд, куда более важным изъяном корпоративного образования является снижение конкурентоспособности специалиста на рынке труда, так как в отличие от прохождения формального обучения в данном случае он оказывается в квалификационном аспекте привязан к одному работодателю.

Обобщая вышеизложенный материал, можно отметить, что корпоративное образование обеспечивает создание, трансферт, внедрение инновационного процесса с хорошо отлаженными обратными связями и, следовательно, возможностью быстрой реакции на любые изменения в сфере новых научных достижений на рынках новых технологий, в сфере изменения потребительского спроса и в сфере инноваций в образовательном процессе. Тесные контакты системы образования и действующего производства, реального бизнеса стимулируют профессиональный рост преподавательского состава образовательных учреждений; гарантируют выпускникам учреждений профессионального образования трудоустройство по избранной специальности с ясной перспективой карьерного роста, способствуют формированию и совершенствованию их профессиональной компетентности; обеспечивают учреждениям профессионального образования гарантированный оплачиваемый заказ на подготовку специалистов, возможность развития экспериментально-учебной базы, повышения уровня и диверсификации предоставляемого образования, уровня материальной

поддержки преподавательского состава и стимулирования его профессионального роста, а заказчику - возможность на базе учреждений профессионального образования готовить квалифицированных кадров.

Тема 6. Пост обучающее сопровождение в системе корпоративного образования

Поиск перспективных специалистов на современном этапе развития рынка труда является проблемным для многих предприятий и организаций независимо от их профессиональной направленности и географической расположенности, так как наличие квалифицированных специалистов остается одной из главных задач обеспечения и сохранения конкурентоспособности предприятий, отраслей, регионов и страны в целом.

Торгово-промышленные палаты в регионах России выполняют комплекс услуг, которые способствуют решению задачи поиска и подбора кадров. В связи с чем, в данных палатах предусмотрены отделения кадровых агентств, реализующих программы по развитию рынка труда. Агентствами по подбору персонала применяется широкий спектр методов поиска работников: через СМИ, Интернет, в собственной базе данных, использование технологии прямого поиска специалистов с разнообразными методиками отбора кандидатов: в диапазоне от оценочных тестов до процедур содержательного анализа.

Опыт использования руководителями компаний внешних источников поиска кадров через средства массовой информации показывает, что они редко пользуются информацией, предоставленной специалистами по данным вопросам.

Среди требований предприятий к профессиональным знаниям и умениям выпускников являются следующие: умения в производственно-технологической деятельности; умения в организационно-управленческой деятельности; знания в профессиональной деятельности; метапрофессиональные качества. Также следует отметить, что среди студентов, не отличившихся по результатам тестирования, могут быть и те, которые успешно проявляют себя в научно-исследовательской деятельности, позволяющей лучше определить профессионально значимые качества, на основе которых в последующем определяются ключевые компетенции и строится целостный профессионально-психологический портрет специалиста [89].

Однако работодатели отмечают недостаточную практикоориентированную подготовку выпускников технических вузов, в связи с чем, возникает необходимость их дообучения на предприятиях.

Исследования, проведенные Национальным фондом подготовки управленческих кадров, показали, что основными барьерами на пути реформирования промышленных предприятий являются неразвитость внутрифирменного обучения персонала и неподготовленность управленческих

кадров среднего и низового управленческого уровня, а также специалистов и рабочих кадров к реализации новейших проектов.

Проучившийся в вузе в течении 4-5 лет выпускник сталкивается с одной стороны с такими проблемами, как: отсутствие опыта, незнакомый ход деятельности, рутинность работы на первый взгляд, что нередко разочаровывает его в выбранном пути, но, с другой стороны, его желание реализовать свои знания на практике, стремление завоевать себе авторитет среди новых коллег, изменив ход дел, привычный для коллектива усугубляет его и без того незавидное положение. Для нивелирования проблемных ситуаций связанных с адаптацией молодых специалистов крупные компании разрабатывают специальные программы для последующей их адаптации и успешного карьерного продвижения.

Вполне естественно, что любая крупная компания оказывает предпочтение выпускникам лучших вузов, а что касается небольших и средних компаний, необходимо отметить, что они не особо стремятся брать на работу недавно окончившего вуз молодого специалиста. Однако их нежелание растрачиваться временем и силами для работы с молодым резервом может усугубить положение подобных компаний, которые являются таковыми только на первое время, так как ни для кого не секрет, что адекватное восприятие новичков может очень даже позитивно сказаться на привлекательности компании в результате предложенных им нововведений. Здесь срабатывает эффект «поиска своего места под солнцем», а, следовательно, происходит максимальная его самоотдача и самореализация приводящая к оживлению бизнес-процессов в компании. Для получения этих желательных изменений для компании необходима особая социально-профессиональная среда адаптации молодого специалиста, включающая модули *пост обучающего сопровождения*, являющегося ключевым разделом программ корпоративного обучения, необходимым для закрепления полученных знаний и приобретенных умений, а также их поддержки и дальнейшей корректировки. Для идентификации приобретенных знаний и компетенций для начинающих специалистов модули *пост обучающего сопровождения* корпоративной подготовки специалистов включают в себя мероприятия, направленные на отслеживание прироста компетенций специалистов технического профиля в реальной практической деятельности и формирование индивидуальных программ их профессионального развития.

Одной из форм *пост обучающего сопровождения* корпоративной подготовки специалистов технического профиля, способствующих дальнейшему развитию и совершенствованию их исследовательской компетенции является *Совет молодых специалистов* ОАО «Татнефть», задачами которого являются следующие: организация и координация производственной, рационализаторской, изобретательской, научной и творческой деятельности молодежи; развитие интеллектуального потенциала молодых специалистов, содействие их профессиональному и духовному развитию; создание условий для развития их исследовательской

компетенции, вовлечение их в совместные научные разработки; воспитание чувства ответственности молодых специалистов за результаты производственной и научно-исследовательской деятельности [76].

В целях реализации данных задач Совет молодых специалистов ОАО «Татнефть» организует мероприятия, направленные на оказание помощи молодым специалистам в приобретении навыков исследовательской деятельности, способствующих их карьерному продвижению; оказывает содействие и поддержку молодым специалистам предприятия в разработке и внедрении экономически обоснованных рационализаторских предложений и изобретений; проводит молодежные научно-практические конференции, конкурсы идей, предложений и выставок научно-технических разработок с целью мобилизации творческого потенциала молодых специалистов; создает творческие молодежные коллективы для решения актуальных производственных и научно-технических проблем; организует информационную поддержку в распространении достижений науки и техники, передового опыта в молодежной среде; создает молодежные клубы по интересам; привлекает молодых специалистов к организации научно-технического творчества студентов высших и средних профессиональных учебных заведений; представляет руководству кандидатуры молодых специалистов для зачисления в резерв на выдвижение и др.

Руководящим органом Совета молодых специалистов ОАО «Татнефть» является Центральный совет молодых специалистов, целью которого является координация работы Совета молодых специалистов ОАО «Татнефть». Центральный совет молодых специалистов аккумулирует, анализирует научно-техническую, организационную и другую информацию, отвечающую целям Совета молодых специалистов; распространяет научно-техническую и организационную информацию, отвечающую целям Совета, за исключением конфиденциальной (служебной) информации; участвует в проведении научных конференций, коллоквиумах и семинарах; участвует в обменных программах; разрабатывает образовательные программы и др. [78].

Деятельность Центрального совета молодых специалистов подразделяется на следующие направления:

– научная деятельность, включающая разработку проектов по следующим темам: «Геология, разработка нефтяных и газовых месторождений, добыча, поддержание пластового давления»; «ПРС, КРС и Бурение»; «Подготовка и переработка нефти»; «Энергетика, Автоматизация, Информационные технологии»; «Машины и оборудование в нефтедобыче, автотранспорте»; «Экономика, Юриспруденция. Управление персоналом».

– организационная деятельность, включающая в себя секретариат, группа информационного обеспечения, секцию работы с учебными заведениями, подготовки и переподготовки кадров и секцию внешних связей.

В обязанности секретариата входят: подготовка проектов, ведение и экспертиза документов, протоколов, касающихся компетенции Центрального совета молодых специалистов; участие в подготовке отчетных документов; обеспечение координации и взаимодействия секций Центрального совета

молодых специалистов с секциями Совета молодых специалистов структурных подразделений и дочерних предприятий; информирование заинтересованных молодых специалистов по вопросам деятельности Совета.

Задачами группы информационного обеспечения являются следующие: систематизация, аккумуляция проблем, задач и достижений в научно-технической области; информирование Совета молодых специалистов структурных подразделений и дочерних предприятий о решениях и достижениях научно-производственного характера; информирование членов соответствующих секций о существующих проблемах, задачах и достижениях научно-производственного характера.

Секция работы с учебными заведениями, подготовки и переподготовки кадров принимает участие в проведении научных конференций, коллоквиумах и семинарах совместно с учебными заведениями; распространяет научно-техническую информацию в учебных заведениях; сотрудничает с общеобразовательными и профессиональными учебными заведениями; оказывает помощь для проведения подготовки и переподготовки кадров.

Основными задачами секции внешних связей являются следующие: организация выставок, конференций, семинаров, симпозиумов; взаимодействие с аналогичными Советами сторонних организаций по вопросам сотрудничества и проведения совместных мероприятий; взаимодействие со средствами массовой информации по вопросам работы Совета молодых специалистов.

Необходимо отметить, что деятельность Совета молодых специалистов ОАО «Татнефть» гибко реагирует на успешно действующую региональную программу «Татарстан после нефти» [78]. Данная программа предусматривает несколько направлений в экономической стратегии, где кластерная модель управления предполагает добровольное объединение заинтересованных предприятий в экономическую группу совместно с профильными учебными заведениями. В экономической стратегии Республика Татарстан ориентируется на высокие технологии в области автомобилестроения, авиастроения, оборудования для нефтяной отрасли и приборостроения. Целью программы является повышение деловой активности на юго-востоке Татарстана, создание новых рабочих мест и обеспечение социальной стабильности в регионе, создание новых перспективных производств товаров и сервисных услуг на базе высвобождающихся мощностей компании. Наибольшую известность получила деятельность дочерних предприятий «Татнефти» ООО «Инновационно-производственный технопарк «Идея – Юго-Восток» в г. Лениногорск, предприятие ООО «Агро-Идея», ООО «Азалия – Юго-Восток» [78].

Все вышеизложенное является важнейшей составной частью противокризисной правительственной программы, в связи с чем особое внимание уделяется образовательным программам адаптации работников к текущим и будущим потребностям рынка труда.

Представленная форма пост обучающего сопровождения корпоративной подготовки специалистов технического профиля способствует: *в организационном плане:* осуществлению адресной подготовки будущих специалистов к требованиям нефтяной отрасли; их опережающей подготовке; формированию корпоративной культуры молодых специалистов; их социальной и профессиональной адаптации; *в личностном плане:* осуществлению систематического самообразования; совершенствованию их информационной компетенции; возможности совместных публикаций с главными специалистами предприятия, участию в научно-исследовательских разработках; формированию академической и профессиональной мобильности.

Для эффективной подготовки молодых специалистов предприятий компаниями организуются специальные *Школы управления производством*, представляющие собой форму пост обучающего сопровождения корпоративной подготовки специалистов технического профиля, направленную на развитие и совершенствование управленческих компетенций молодых специалистов. Эти школы призваны передавать молодому резерву знания и накопленный опыт главных специалистов для их участия в процессах управления производством. В число слушателей Школы управления производством входят обычно перспективные молодые специалисты из кадрового резерва в возрасте до 33 лет. Список из числа самых активных молодых работников утверждается руководителем и Советом молодых специалистов предприятия. Это могут быть слушатели, посещающие занятия Школы управления производством по собственному желанию при согласовании с председателем Совета молодых специалистов и оргкомитета Школы управления производством, в задачи которой входят: подготовка молодых работников к управленческой деятельности; выявление резерва кадров компании; организация диалога молодых работников и главных специалистов компании; активизация работы советов молодых специалистов предприятий; повышение роли молодых специалистов в производственной и общественной жизни предприятия; воспитание чувства корпоративной гордости и причастности к результатам деятельности предприятия. Однако при отборе претендентов в Школу управления производством предпочтение отдается тем молодым специалистам, которые проявили себя в качестве перспективных и активных личностей уже в стенах института: окончившие вуз на красный диплом, защитившие выпускные квалификационные работы в режиме он-лайн, на иностранном языке, принимавшие активное участие на региональных, всероссийских, международных конференциях, занявшие призовые места в конкурсах инновационных проектов и т.д. [78].

Другим способом поиска квалифицированных кадров для ОАО «Татнефть» является механизм отбора студентов последних курсов, как по результатам успеваемости, так и их активности в научно-исследовательской деятельности. В связи с этим, А.Р. Шайдуллиной были разработаны содержание и технологии образовательно-производственного партнерства в

профессиональной подготовке студентов, направленные на предоставление студентам возможности выбора индивидуальной образовательной и карьерной траектории с целью их дальнейшего трудоустройства. Одним из подэтапов его алгоритма является формирование ресурсной и резервной групп студентов представителями предприятия и профессорско-преподавательским составом Альметьевского государственного нефтяного института и Альметьевского политехнического техникума. Формирование ресурсной и резервной групп с гибкой системой перехода из одной группы в другую побуждает студентов регулировать собственную образовательную и карьерную траекторию, которая предполагает их участие также и в научно-исследовательской деятельности [89].

Такой механизм отбора студентов, с одной стороны, способствует их частичной адаптации к профессиональной среде, с другой – он позволяет работодателям отслеживать наиболее перспективных студентов с целью последующего их зачисления в Школу управления производством.

В качестве лекторов Школы управления производством выступают главные специалисты по направлениям деятельности компании, а также профессорско-преподавательский состав профильных высших учебных заведений. Функциями Школы управления производством являются следующие:

- организационная, предполагающая подготовку документов по организации Школы управления производством;
- координирующая, заключающаяся в координации действий служб, сопровождающих деятельность Школы управления производством;
- методическая, предполагающая организацию занятий и сопровождение лекций;
- контролирующая, заключающаяся в контроле выполнения ее мероприятий;
- информационная, предполагающая освещение деятельности Школы управления производством на корпоративном портале.

В содержание обучения Школы управления производством входят вопросы организационного и технического характера, связанные с проблемами управления, рассматриваемого молодыми специалистами направления деятельности, его взаимосвязи с другими видами бизнеса компании, а также актуальные вопросы о текущем состоянии и перспективах развития компании с применением практических примеров решения проблем управления производством по направлениям деятельности. Рассмотрение вопросов, включаемых в содержание Школы управления производством позволяет констатировать, что в перечень самых актуальных тем входят, такие которые позволяют нарабатывать деловые качества и навыки: самодисциплина и самоорганизованность, умение налаживать конструктивные взаимоотношения внутри коллектива, умение делегировать полномочия и контролировать получение необходимых для бизнеса результатов, формирование управленческой команды, способность принимать решения в условиях нестандартной ситуации, способность к

ведению переговоров и отстаивание своей позиции, способность налаживать и поддерживать конструктивные отношения с внешними сторонами, стратегическое видение бизнеса, умение управлять стратегическими изменениями развития бизнеса и др.

По окончании курса лекций предусмотрено проведение тестирования, программа которого формируется на основе вопросов предварительно предоставленных лекторами в оргкомитет Школы управления производством и осуществляется с использованием корпоративного портала ОАО «Татнефть»

Следующей формой пост обучающего сопровождения корпоративной подготовки специалистов нефтяной отрасли является *создание временных творческих коллективов* в целях эффективного использования трудовых ресурсов и творческого потенциала работников, ускорения и внедрения в производство перспективных разработок, изобретений и высокоэффективных рационализаторских предложений. Временные творческие коллективы формируются из квалифицированных специалистов, инженеров, экономистов и научных работников и утверждаются президиумом научно-технического общества. Такие коллективы осуществляют свою деятельность на основе договоров подряда с научно-техническим обществом, в которых определяется тема работы, рабочий план, сроки ее выполнения, оплата и порядок сдачи и приема выполненной работы, взаимная ответственность сторон и другие условия.

Члены временных творческих коллективов выполняют разработки в свободное от основной работы время. Участие специалистов в деятельности временных творческих коллективов не является совместительством.

Формами пост обучающего сопровождения корпоративной подготовки специалистов нефтяной отрасли, способствующим социально-профессиональной адаптации молодых специалистов являются:

- знакомство работников с историей ОАО «Татнефть» и ее подразделениями (посещение музеев предприятия, научно-технических выставок достижений науки и техники предприятия, в которых представлены материалы о внедрении новых достижений технической мысли в производстве, о работе по снижению техногенной нагрузки на окружающую среду, представлены альбомы об истории отдельных структурных подразделениях управления);

- вовлечение работников предприятия в спортивные и досуговые мероприятия (конкурсы профессионального мастерства, соревнования молодых рационализаторов);

- организация внутрифирменных конференций, способствующих приобщению к традициям компании, ознакомлению опытом научно-исследовательской и технической деятельности предприятия, а также выявлению наиболее способных, креативных сотрудников ОАО «Татнефть»;

- организация регулярных пост тренинговых занятий с целью закрепления полученных на тренинге навыков, создания обучающей среды, в которой сотрудник со временем привыкает находиться. Пост тренинговые

поддерживающие занятия проходят в виде 1,5 - 2 часовых семинаров или неформальных обсуждений;

– интерактивные игры, представленные в Электронном корпоративном университете, способствующие формированию корпоративной культуры и адаптации молодых специалистов в рабочих ситуациях.

В качестве примера можно привести он-лайн игру «Создай свое предприятие», способствующее обучению навыкам построения эффективной бизнес-модели предприятия, выпускающего продукцию или оказывающего услуги, развитие навыков управления и работы в команде, системного мышления, выявление наиболее активных и предприимчивых участников. В процессе игры из числа участников формируются команды, развивающие собственные бизнес-направления. В качестве участников могут выступать молодые специалисты, студенты, школьники старших классов. За ходом игры наблюдают эксперты, которые проводят согласование документов и утверждение этапов игры, осуществляют контроль за деятельностью игроков.

«Биржевая торговля» является интеллектуальной online-игрой, которая позволяет изучить функционирование фондовой и валютной бирж, основные приемы «игры» на рынке ценных бумаг и валюты, образование и динамику капитала, возникающего при биржевых операциях, способствует развитию аналитических способностей. Этот тренажер предназначен как для специалистов, так и для студентов и школьников. Результатом игры является место в итоговом рейтинге, которое определяется в зависимости от размера полученной инвестиционной прибыли.

Таким образом, наиболее распространенными формами пост обучающего сопровождения системы корпоративного обучения специалистов технического профиля являются:

– организация и координация производственной, рационализаторской, изобретательской, научной и творческой деятельности молодых специалистов (Совет молодых специалистов);

– вовлечение молодых специалистов в Школу управления производством, способствующая формированию их управленческих компетенций;

– организация внутрифирменных тематических, научно-технических выставок, выставок достижений науки и техники с целью ознакомления работников с историей предприятия, подразделениями и ее достижениями;

– организация внутрифирменных конференций, способствующих приобщению к традициям компании, ознакомлению опытом научно-исследовательской и технической деятельности предприятия, а также выявлению наиболее способных к исследовательской деятельности сотрудников предприятия;

– организация конкурсов профессионального мастерства, соревнований молодых рационализаторов;

– создание временных творческих коллективов с целью эффективного использования трудовых ресурсов и творческого потенциала работников,

ускорения и внедрения в производство перспективных разработок, изобретений и высокоэффективных рационализаторских предложений.

– организация регулярных пост тренинговых занятий с целью закрепления полученных на тренинге навыков, создания обучающей среды, в которой сотрудник со временем привыкает находиться;

– интерактивные игры, представленные в Электронном корпоративном университете, направленные на социально-профессиональную адаптацию молодых специалистов.

Представленные формы пост обучающего сопровождения корпоративной подготовки специалистов нефтяной отрасли способствуют их устойчивой мотивации и установок на выбранную профессию; эмоциональной привязанности к результатам труда; активизации их адаптивных способностей; воспитанию нового поколения, ориентированного на потребности инновационной экономики; сохранению преемственности научно-технических школ.

Вопросы и задания по модулю

1. Что вы понимаете под «кластером» и «кластерным подходом»?
2. Какие условия развития кластеров вы можете назвать?
3. Какие факторы относятся к факторам, сдерживающим развитие кластеров?
4. Какие кластеры в Республике Татарстан вам известны?
5. Какие организации входят в кластер?
6. Какие зарубежные корпоративные университеты вы знаете?
7. Раскройте сущность понятия «корпоративный университет».
8. Что вы понимаете под «Электронным корпоративным университетом»?
9. Какие задачи решает электронный корпоративный университет?
10. Перечислите преимущества и недостатки электронного корпоративного университета.
11. Что вы понимаете под постобучающим сопровождением в системе корпоративного образования?
12. Какие задачи решает постобучающее сопровождение в системе корпоративного образования?
13. Кто является объектами постобучающего сопровождения в системе корпоративного образования?
14. Назовите преимущества постобучающего сопровождения в системе корпоративного образования.
15. Какие недостатки включает в себя система постобучающего сопровождения кадров?
16. Какие формы постобучающего сопровождения кадров вам известны?
17. Какие задачи решают временные творческие коллективы?
18. Кого готовят школы управления производством, созданные в организациях?
19. Чем занимается Центральный совет молодых кадров, созданный в организациях?
20. Каковы функции института наставничества?

МОДУЛЬ III. НАСТАВНИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Тема 7. Институт наставничества как механизм социально-профессиональной адаптации начинающих молодых кадров

Организация эффективной системы управления персоналом требует наличия отдельных специалистов или целенаправленных подразделений по профориентационной работе или адаптации начинающих кадров.

Молодые специалисты являются основным ресурсом воспроизводства кадровой силы структурных подразделений нефтегазового комплекса. Молодёжь, находящаяся перед выбором профессионального самоопределения не застрахована от проблемы трудоустройства после окончания вуза, так как не секрет, что востребованность на рынке труда будет обеспечена только при условии подкрепления их образования профессиональным опытом. Однако это условие будет действенным только при ориентации работодателей не на саму формальную оценку характеристик полученного стажа профессиональной деятельности, а на содержание приобретённого опыта в данном труде молодого специалиста. Это требование может быть соблюдено при условии формирования его профессионального опыта ещё до приобретения им опыта самостоятельной профессиональной трудовой деятельности, т.е. до того как молодой специалист столкнётся с реальной проблемой трудоустройства.

Интерес крупнейших предприятий в повышении конкурентоспособности своей продукции проявляется в постоянном поиске высокоэффективных техник и технологий, что в свою очередь требует систематического взращивания интеллектуального потенциала способного как применять данные технологии так и поступательно обновлять имеющиеся ресурсы и что может быть достижимо только при условии потенциального превосходства полученного результата над исходным. Очевидность этого условия проста если задуматься о том, что количественные показатели не являются в данном случае гарантией повышения конкурентоспособности продукции любого предприятия и для выживания им необходим поиск таких методов, которые позволят развивать профессиональные знания, умения и навыки своих специалистов во всей совокупности, позволяющей им совершенствоваться самим и повышать тем самым производительность предприятия.

Профессиональная адаптация молодого специалиста является, по сути – его вторым рождением и как любой процесс рождения она не застрахована от болезненных сопровождающих факторов, как для самого молодого специалиста, так и профессиональной среды, взращивающей его, и сам процесс формирования нового репликационного ресурса будет успешным только при наличии устойчивой эмоциональной привязанности субъектов данного процесса друг к другу, то есть, с одной стороны без сильного

желания профессионального роста молодого специалиста и ответственности за создание необходимых условий для данного процесса со стороны предприятия мы не получим желаемого результата. И как любой примерный родитель предприятие должно осознавать свою первостепенную роль как в помощи молодым кадрам выбирать будущую профессиональную деятельность на ранних этапах так и совершенствоваться в ней. Эта довольно таки обширная цель, заключающая в себе задачи решающие проблемы: обеспечения вакансиями выпускников вуза; сохранения престижности дефицитных профессий; помощи в достижении престижности высшего профессионального учебного заведения; предъявления современных требований как к профессиональным знаниям, умениям и навыкам, так и личностным характеристикам выпускника; сокращения сроков и повышения эффективности профессиональной адаптации молодых специалистов; создания действенных механизмов систематического сопровождения личностного и профессионального роста начинающих молодых кадров и т.д.

В основном, все ведущие предприятия при привлечении рабочей силы молодых специалистов ориентируются на решение проблемы профессиональной адаптации и дальнейшей их самореализации и стараются обеспечить едва ли не «тепличные» условия для их решения между тем как, более важной задачей является обеспечение устойчивой взаимосвязи с будущим молодым специалистом и условиями его «пренатального» развития для определения возможных направлений его развития и создания экстремальности вхождения в профессиональное пространство. Здесь уместно привести пример с вживлением донорского зрительного органа, успех которого зависит не от создания вышеобозначенного «тепличного» условия, а от создания условий для нахождения этим органом внутренних резервов выживания. Пробуждение внутренних сил для успешной адаптации возможно только при наличии этих сил и пока предприятия и учебные заведения профессионального образования не осознают этого молодой специалист будет не репликационным ресурсом, а лишь искусственной аппликацией - заполняющей декорацией пустующего пространства, в то время как современное предприятие нуждается в оппонентах, потенциально превосходящих его изначальные интеллектуальные ресурсы.

Само понятие «адаптация» в словаре управления персоналом трактуется как взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [72]. Вработываемость понимается нами как применимость потенциальных возможностей молодого специалиста для совершенствования данных профессиональных, социальных и организационно-экономических условий, т.е. не только предприятие должно демонстрировать свои требования, но и сам молодой специалист должен стать источником требований, позволяющим современному предприятию совершенствовать свои потенциальные возможности. Однако, первое ложное впечатление полного удовлетворения сложившейся ситуацией в начале трудовой

деятельности (стабильной заработной платой, определенными перспективами для профессионального роста, повышения квалификации и т.д. не застраховывают от спада его работоспособности в дальнейшем, осознания им, что работа, которую он выполняет, не соответствует специальности, полученной в высшем профессиональном учебном учреждении. Эти факторы способствуют возникновению чувства неудовлетворённости приобретаемым опытом профессиональной деятельности, отчуждением, и впоследствии негативным отношением к организации, где ему предстоит начинать свои первые шаги его профессиональной карьеры. Для профилактики таких негативных ситуаций необходима продуманная процедура управления адаптацией молодых специалистов на предприятии.

Вопросам адаптации пристальное внимание уделял А.С. Батышев, который отмечал отсутствие системы руководства движением наставничества, единого подхода к разработке и утверждению основополагающих документов наставничества, единообразия в видах поощрения наставников за добросовестную работу. В качестве примеров исследователь приводит утверждение документации на одних предприятиях парткоммами, на других – профкоммами, на третьих – профкомом и комитетом комсомола, что свидетельствовало, по словам автора о нечётком разграничении функций между этими организациями и администрациями предприятий [9].

В наше время для решения таких проблем мы увы не можем полагаться на таких в своё время сильных инструментов формирования правильных мировоззренческих позиций по отношению к коллективному труду, хотя в наше время вопросами коллективного воздействия на личность молодого специалиста занимаются также отдельные работники из различных подразделений: линейные руководители или коллеги по работе, которые в свою очередь стремятся сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к организации как можно более коротким и безболезненным, но в некоторых случаях этот процесс оказывается не столь эффективным. Чтобы организовать научно обоснованную систему управления профориентацией и адаптацией, в составе службы управления персоналом определяются отдельные специалисты, или самостоятельные подразделения по профориентации и адаптации кадров.

К мерам эффективного управления профессиональной адаптацией молодых специалистов можно отнести: управление адаптацией, технологию процесса управления адаптацией и научно - методическое обеспечение этого процесса. Как правило, современные структуры, отвечающие за эффективную организацию технологии процесса управления адаптацией предлагают организацию семинаров, курсов по различным аспектам адаптации. Данный вид деятельности связывают с большим количеством информации, необходимой выпускникам вузов для их введения в должность. На таких семинарах раскрываются основы философии предприятия, приводятся примеры из практики, показываются перспективы, знакомят с положением на современном рынке. Процесс адаптации непосредственно

начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу, где инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом или цехом, где предстоит работать молодому специалисту. После этого новичка представляют наставнику из числа более опытных специалистов отдела, который отвечает за введение в должность, знакомит его с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом.

Наставничество – это разновидность обучения в течение одного года непосредственно на рабочем месте и индивидуальной воспитательной работы с впервые принятыми на постоянную работу молодыми работниками.

Введение в должность является важным элементом адаптации, который сопровождается вхождением молодого специалиста в новый трудовой коллектив, зарождением определенных межличностных отношений, знакомством со сложившимися неформальными и формальными традициями в коллективе. Между членами трудового коллектива складываются отношения взаимной зависимости, требовательности, ответственности за совместно выполняемую работу, в связи с чем для молодых специалистов вхождение в трудовой коллектив является сложной морально-психологической проблемой, связанной прежде всего с переоценкой прежнего образа жизни и принятием устоявшихся традиций и обычаев нового трудового коллектива.

В первое время у молодого специалиста происходит возникновение определенных трудностей в налаживании межличностных контактов с людьми старшего возраста, где определенным образом сказывается различие в понимании многих производственных моментов. Как правило, в коллективе, с неблагоприятным социально-психологическим климатом, молодые специалисты испытывают эмоциональный дискомфорт и нуждаются в помощи для его устранения. Здесь необходимо ознакомить новичка с требованиями к взаимной ответственности в коллективе, помочь при возникновении сложностей при формировании ответственности к коллективистским установкам, устранить недочёты коллектива при разобщенности целей его деятельности, связанных с представлениями о месте коллектива в реализации личных планов молодого специалиста. В ходе общения с членами коллектива новые работники узнают неписанные правила организации, каковы реальные шансы на продвижение по службе и вознаграждение, какой уровень производительности по работе считают достаточным другие члены коллектива.

В связи с вышесказанным, представляется актуальным утверждение А.С. Батышева о том, что труд наставников включает два вида деятельности: профессиональный и педагогический. Если к выполнению профессиональных функций наставники, как правило, подготовлены хорошо – все они являются квалифицированными специалистами, - то к выполнению педагогических функций по воспитанию и обучению молодых специалистов уровень их подготовки недостаточен [9]. Это положение автор объясняет как объективными, так и субъективными причинами. К объективным причинам

он относит неразработанность проблемы наставничества философской, экономической, юридической, психологической, педагогической и другими науками. В частности, педагогикой не сформулированы основные требования к деятельности наставников, не определено содержание их деятельности, не разработаны вопросы подготовки и повышения квалификации наставников, вопросы управления педагогической деятельностью наставников и многие другие. К субъективным причинам относятся низкий уровень психолого-педагогической подготовки наставников, их невысокий образовательный уровень и т.д.

Следует отметить, что разработка педагогической системы наставничества в трудовом коллективе не утратила своей актуальности и в наши дни. Для понимания проблем возникающих в работе наставника с молодыми специалистами разберём опыт наставничества в решении задач профессиональной адаптации молодых специалистов на предприятиях нефтяной отрасли.

Для эффективной адаптации молодых специалистов на предприятиях предполагается их годовичная стажировка, по результатам которой проводится аттестация и даются рекомендации по их дальнейшей работе по овладению опытом профессиональной деятельности.

При проведении опроса среди менеджеров среднего звена ОАО "Татнефть", в частности, были обнаружены претензии к молодым специалистам, смысл которых заключается в том, что они плохо знают содержательные элементы своей профессиональной деятельности, недостаточно знакомы с оборудованием, особенностями технологического процесса, правилами техники безопасности. Для решения существующих проблем была разработана специальная профессиональная анкета, учитывающая международные стандарты деятельности организаций и управления кадровыми ресурсами, состоящая из 15 вопросов, ответы на которые дают эксперты в соответствующей области. Полученная информация позволила создать профессиограмму по любой специальности и разработать требования к кандидатам на вакансию. Результатом анкетирования стала разработка компьютерной методики оптимизации профессиональной подготовки и переподготовки кадров для ОАО "Татнефть" и совершенствования учебного процесса в Альметьевском государственном нефтяном институте [64].

В основу данной методики положен принцип графической визуализации баз данных, который позволяет наглядно представить перечень навыков, необходимых для адресной адаптации специалиста к рабочему месту, расхождения между уровнем конкретных знаний сотрудника о своем рабочем месте и требуемым знанием, в том числе об обновлении рабочих мест [15].

Несомненный интерес представляет опыт работы в свете решения проблем наставничества в нефтяной компании ТНК-ВР, где действует единая программа "Молодые специалисты". Кадровые службы компании стараются заранее находить, оценивать и отбирать перспективных выпускников вузов

для работы в компании, за которыми в последствии закрепляются наставники из числа опытных специалистов, проводятся специальные программы обучения и развития, организуются научно-практические конференции. Адаптироваться новичкам в новых условиях, призваны помогать Советы молодых специалистов, которые функционируют на региональных предприятиях.

Работа с молодыми специалистами на предприятиях в ОАО "НК "ЛУКОЙЛ" заключается в непосредственном подборе работников, постоянном совершенствовании их знаний и профессиональных навыков, и подготовке из состава молодых специалистов резерва руководящих кадров. Работа с данной категорией сотрудников в ОАО "ЛУКОЙЛ" регламентируется целым рядом специальных документов: Положение о молодых специалистах с высшим и средним специальным образованием ОАО "ЛУКОЙЛ", программы по работе с молодыми специалистами территориально-производственных предприятий (ТПП) Положение и методические рекомендации компании. Во многих производственных коллективах компании при содействии администрации и профкомов образованы советы молодых специалистов, где в целях координации их деятельности функционирует единый Совет молодых специалистов ОАО "ЛУКОЙЛ". Данный Совет обеспечивает создание необходимых условий для адаптации молодежи на предприятиях компании, способствует усилению защиты интересов юношей и девушек, их продвижению по службе с учетом стратегии развития организации. В состав советов входят молодые работники до 35 лет, окончившие высшие и средние специальные учебные заведения. Работа советов направлена на молодых ученых и специалистов, а также сотрудников компании, являющихся одновременно студентами высших и средних учебных заведений (обучающихся без отрыва от производства) [20]. Основные задачи советов заключаются в оказании помощи в адаптации приходящих на работу молодых специалистов, рациональном использовании их знаний и навыков, а также воспитании у молодежи ответственного отношения к труду. Перспективным шагом на пути совершенствования молодежной политики в "ЛУКОЙЛе" является деятельность профлидеров и специалистов главного управления по персоналу по разработке Комплексной целевой программы группы "ЛУКОЙЛ" для работы с молодежью и молодыми специалистами в направлении решения стратегических задач компании. Утвержденный правлением компании Совет по работе с молодежью организаций группы "ЛУКОЙЛ" также принимает активное участие в данном направлении работы. Таким образом, в их руках сосредоточивается практически вся корпоративная власть в проведении молодежной политики компании. Создание Комплексной программы по разработке единой системы организационных мер предусмотрено Соглашением о социальном партнерстве и работа с молодыми нефтяниками таким образом приобретает все более приоритетный характер в сфере сотрудничества администрации и профобъединения.

Большое значение работе с молодёжью придается в ОАО "НК "Роснефть", которая помогает им выявить активных, инициативных, креативно мыслящих и энергичных ребят, способных обеспечить себе хорошую служебную карьеру и достичь в ней значительных результатов. Для этой цели в Компании утвержден и введен в действие Стандарт по работе с молодыми специалистами, целями и задачами которого являются формирование и развитие нового поколения специалистов и руководителей с менталитетом персонала транснациональных компаний из числа лучших выпускников ведущих российских учреждений высшего профессионального образования [78]. Эта работа проводится в соответствии с потребностями современного производства, в рамках мониторинга потребностей в молодых специалистах акционерных обществ по различным специальностям. Следует отметить что к достижениям данной работы можно отнести: налаженное взаимодействие с ведущими российскими университетами по рекрутингу и отбору лучших студентов согласно корпоративным принципам; внедрение системы развития корпоративного обучения молодых специалистов, в том числе молодых специалистов с лидерским и творческим потенциалом; проведение мероприятий по социальной адаптации и поддержке молодых специалистов в регионах деятельности НК "Роснефть"; воспитание молодых специалистов в корпоративном духе, в духе причастности к реальным задачам Компании.

Для эффективной профессиональной и социальной адаптации молодых специалистов в подразделениях НК "Роснефть" на базе НКИ проводятся: деловые игры для создания сплоченных коллективов, изучения структуры основных направлений деятельности нефтяной компании, изучения ее экономической структуры; социально-психологические тренинги по взаимодействиям в коллективе, эффективным коммуникациям, основам управления; тренинги по научению искусству презентации и эффективного представления любой информации; курсы для профессионального роста и изучения всех особенностей производственного процесса; научно-практические конференции молодых специалистов.

В ОАО «Татнефть» разработано Положение о наставничестве, основными задачами которого являются:

- приобретение молодыми сотрудниками необходимых для эффективной работы знаний, навыков и компетенций;
- усвоение лучших традиций трудового коллектива, норм и правил корпоративной этики;
- воспитание у молодежи таких нравственных качеств как дисциплинированность, бережливость, профессиональная четкость, ответственность за результаты труда, сознательное и творческое отношение к выполнению поручений;
- проявление лояльности к корпоративным ценностям компании;
- ускорение процесса профессионального становления молодого работника и развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него трудовые и общественные обязанности [64].

Конечной целью наставничества является становление молодого работника полноправным членом производственного коллектива, обладающего необходимыми знаниями и профессиональной подготовкой, выполняющего производственные задания, соблюдающего требования трудовой дисциплины и общественного порядка.

Кандидатура наставника подбирается непосредственно руководителем стажера совместно с молодежным комитетом и советом молодых специалистов и утверждается приказом руководителя структурного подразделения или дочернего общества ОАО «Татнефть». Наставник может иметь одновременно не более двух подшефных стажеров. Один раз в квартал наставник отчитывается перед Советом наставников о проделанной работе и выполнении плана индивидуального развития стажера. По окончании срока проводится оценка результатов наставничества.

В качестве наставника стажера, принятого по рабочей сетке, может быть назначен работник, отвечающий следующим требованиям:

- возраст – не моложе 25 лет и не моложе стажера;
- стаж работы в компании – не менее 3-х лет;
- служебный статус – рабочий не ниже IV разряда или специалист;
- личностные качества – отзывчивость, выдержка, тактичность, ответственность;
- не имеющий дисциплинарных взысканий, обладающий способностями к воспитательной работе и пользующийся авторитетом в коллективе;
- знающий историю развития предприятия, участвующий в общественной жизни коллектива.

В качестве наставника стажера, принятого на инженерно-техническую должность, может быть назначен работник, обладающий следующими качествами: возраст – не моложе 30 лет; образование высшее; стаж работы в компании – не менее 5-ти лет; служебный статус – служащий или специалист не ниже 2 категории; личностные качества – отзывчивость, выдержка, тактичность, ответственность; не имеющий дисциплинарных взысканий, обладающий способностями к воспитательной работе и пользующийся авторитетом в коллективе; знающий историю развития предприятия, участвующий в общественной жизни коллектива [64].

Наставник должен знать требования законодательства, нормативных актов, определяющих права и обязанности стажера по занимаемой должности или выполняемой работе; осуществлять регулярный контроль за соблюдением стажером технологии выполнения работ, правил промышленной безопасности и охраны труда, правил внутреннего трудового распорядка, норм и правил Кодекса корпоративной культуры ОАО «Татнефть»; оказывать подшефному всестороннюю помощь в овладении избранной специальностью (профессией), обучать стажера приемам и методам труда, подготовки рабочего места, рациональной организации рабочего времени; контролировать обеспеченность подшефного заданием, необходимым объемом работы, необходимым оборудованием,

инструментами, материалами, средствами защиты; знакомить стажера с традициями компании, приобщать к общественной жизни предприятия совместно с молодежным комитетом; прививать добросовестное отношение к труду, чувство ответственности за выполняемую работу, воспитывать у молодежи чувство гордости за принадлежность к своему трудовому коллективу и компании «Татнефть»; разрабатывать и согласовывать с непосредственным начальником стажера индивидуальный план его профессионального развития и контролировать его выполнение; способствовать правильной организации свободного времени и досуга стажера, развивать его интерес к культурным и духовным ценностям, привлекать к занятиям спортом, поддерживать связь с семьей подопечного; вести учет о проделанной работе на заседании Совета наставников с обязательным участием непосредственного начальника стажера.

Основными направлениями деятельности Совета наставников являются: организационно-методическое и консультативно-информационное обеспечение работы наставников; изучение, обобщение и распространение передового опыта работы наставников; организация и проведение лекций, семинаров и других форм обучения наставников; проведение конкурсов самостоятельных работ для молодых рабочих и специалистов по окончанию стажировки; проведение конкурса «Лучший наставник года».

В целях оценки результатов, достигнутых стажерами за период наставничества, приказом по предприятию создается специальная квалификационная комиссия, в состав которой входят Совет наставников, ведущие специалисты предприятия, представители профсоюзного и молодежного комитетов. На рассмотрение комиссии представляются следующие материалы: перечень работ, выполненных стажером за период наставничества; характеристика на стажера, которая должна отражать оценку качества выполненных им работ, уровень его подготовки, полученные в ходе стажировки практические и организаторские навыки и знания, активность в выполнении заданий и участие в общественной жизни коллектива. Характеристика подписывается непосредственно руководителем стажера и наставником.

Комиссия в присутствии стажера рассматривает представленную характеристику на него, отчет наставника о работе стажера, о выполнении им индивидуального плана развития и выносит рекомендации о дальнейшей работе и профессиональном развитии молодого сотрудника. Если комиссия придет к выводу о невозможности в данный момент допустить молодого работника к самостоятельной работе, она выносит рекомендацию о продлении стажировки на срок не более полугода.

Комиссия может вынести рекомендации о продвижении отдельных молодых сотрудников, зачислении их в кадровый резерв или других поощрениях за достигнутые ими успехи в период стажировки. Материалы по итогам стажировки, копии решения комиссии по подведению итогов стажировки приобщаются к «Личному делу» молодого сотрудника.

Рассмотренные основные методы работы с молодыми специалистами на предприятиях нефтяной отрасли ориентированы на привлечение на работу молодых специалистов, выпускников учреждений высшего профессионального образования и создание при этом всех необходимых условий для раскрытия их профессионального потенциала и эффективного его использования. Самореализация молодежи в большей степени зависит от общественных отношений, целей политики предприятия и средств их достижения, при которых каждым предприятием также откладывается свой уникальный отпечаток политикой по отношению к молодежи и формами работы с перспективными молодыми сотрудниками. Одни предприятия акцентируют внимание на проведении внутрифирменного обучения молодых работников, другие большее внимание уделяют карьерному росту молодых специалистов, третьи ведут свою работу по организации конкурсов молодежных разработок, но приоритеты в корпоративной молодежной политике, в любом случае, формируются исходя из реальных насущных потребностей молодых специалистов, работающих на предприятии, на основе разработанных специализированных социальных программ, действие которых направлено на совершенствование профессиональной подготовки и карьерный рост молодых специалистов.

Таким образом, институт наставничества как механизм социально-профессиональной адаптации начинающих специалистов предприятия заключается в ситуативном консультировании в процессе профессиональной деятельности, передаче навыков начинающим сотрудникам, демонстрации алгоритмов производственного процесса и совместном анализе его результатов. Эффективность реализации перечисленных видов деятельности наставника, в первую очередь зависит от высокого уровня сформированности его психолого-педагогической компетенции. В связи с этим, нами актуализируется проблема формирования данной компетенции у специалистов технического профиля, не имеющих педагогического образования, для осуществления эффективной наставнической деятельности.

Тема 8. Проектирование и реализация содержания психолого-педагогической подготовки наставников

Педагогика повышения квалификации – это сравнительно молодая отрасль педагогики взрослых, предметом изучения которой выступает система повышения квалификации руководящих работников и специалистов. Разработка теоретических и практических основ педагогики повышения квалификации слушателей осуществляется согласно концепции непрерывного образования. Педагогические основы повышения квалификации руководителей и специалистов профтехобразования разрабатываются путем интеграции ведущих положений теории непрерывного образования: педагогики взрослых, теории самообразования, теории повышения квалификации работников и специалистов [62].

Периодическое повышение квалификации играет важную роль в процессе профессионального образования для формирования направлений, как ближайшего развития, так и дальних перспектив. В.С. Збаровский в развитии теории и практики андрагогики выделяет следующие ведущие педагогические принципы построения учебно-воспитательного процесса при обучении специалистов: определение целей обучения; опору на знания и опыт слушателей; личностно-деятельностный подход в обучении; дифференциацию обучаемых с учетом уровня знаний; индивидуализацию обучения; аналитический подход к различным педагогическим технологиям; самоанализ и самооценку» [25].

Педагогическая наука предлагает различные варианты структурирования содержания: возможно построение содержания в соответствии с последовательностью исторического развития научной дисциплины (такой метод не приемлем для разработки содержания подготовки специалистов внутрифирменного обучения, так как предусматривает большой объем информации, направленной на развитие общей эрудиции, не имеющей прикладного характера и не способствующей формированию психолого-педагогической компетенции). Кроме того, последовательность изложения учебного материала может воспроизводить логическую структуру современного состояния развития научной дисциплины. Этот метод позволяет выделить главные существенные закономерности, что позволяет применять их в процессе внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля, не имеющих педагогического образования с целью формирования у них психолого-педагогической компетенции [4].

Исследуя теоретико-методологические основания построения программ корпоративного обучения персонала А.В.Карпов и И.М. Скитяева выделяют следующие принципы [37]:

1. Нацеленность на решение стратегических и тактических задач, стоящих перед компанией-заказчиком, то есть программа разрабатывается на основе пожеланий компании-заказчика, ориентирована на ее стратегические цели и приоритетные задачи.

2. Организация обучения на внутрифирменных программах не только в формате семинаров и тренингов, но и в виде обучающего консалтинга, результатом которого является разработка новых принципов работы компании, формирование регламентов, процедур взаимодействия и стандартов предприятия.

3. Ориентация на корпоративное знание, предполагающая участие в программе обучения сотрудников различных подразделений, позволяющее сформировать у них единые корпоративные принципы работы и взаимодействия, развить корпоративную культуру компании.

4. Обеспечение обратной связи, заключающееся в предоставлении отчета тренера по итогам обучения, позволяющего оценить эффективность программы внутрифирменного обучения.

Таким образом, в первую очередь, корпоративные программы разрабатываются и реализуются, исходя из стратегических задач организации. Поэтому при их создании учитывается необходимая динамика развития персонала предприятия, возможные темпы развития, имеющиеся и необходимые ресурсы для организации данной работы. Такие программы всегда создаются с учетом множественных интересов: интересов бизнеса в целом, интересов отдельных подразделений предприятия и, безусловно, интересов непосредственно самих сотрудников. Во-вторых, такая программа как напрямую, так и опосредованно, может решать задачи командообразования в коллективе, согласования этих множественных интересов, повышения качества взаимодействия между подразделениями компании. В-третьих, с помощью реализации программ внутрифирменного обучения решаются вопросы создания в организации «единого поля» - понятийного, информационного, ценностного. Корпоративная образовательная программа – это всегда значимый элемент в развитии корпоративной культуры. И, наконец, только такого рода программы позволяют выступать в роли «преподавателей» ведущим специалистам самого предприятия. Вместе с тем, как бы ни формулировалась потребность, система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты [36].

Базовыми требованиями к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ являются следующие: соответствие квалификационным требованиям к профессиям и должностям; преемственность по отношению к государственным образовательным стандартам высшего и среднего профессионального образования; ориентация на современные образовательные технологии и средства обучения; совместимость программ дополнительного профессионального образования по видам и срокам; соответствие учебной нагрузки слушателей нормативам; соответствие принятым правилам оформления программ; соответствие содержания программ видам дополнительного профессионального образования» [83].

В качестве организационных требований к разработке программ внутрифирменной подготовки И.М. Скитяева выделяет следующие:

1. Программа внутрифирменной подготовки должна обеспечить получение необходимых знаний по ряду дисциплин, связанных с непосредственной деятельностью и задачами сотрудников.

2. Программы профессиональной переподготовки должны иметь объем не менее 500 академических часов, повышения квалификации - не менее 100 академических часов и включать в себя образовательную компоненту, а также целенаправленную подготовку к продолжению образования и стажировкам.

3. Программы подготовки могут быть ориентированы на подготовку, как правило, с отрывом, а также и без отрыва от профессиональной деятельности специалиста.

4. Программы подготовки должны включать современные инновационные отечественные и зарубежные технологии обучения, деловые игры, анализ конкретных ситуаций, компьютерное моделирование, использование теории и практики принятия управленческих решений, обмен опытом, психологические тренинги и т.д.

5. Содержание программ подготовки должно быть ориентировано на современную практику подготовки специалистов соответствующих специальностей с применением современных технологий обучения.

6. Каждая программа подготовки, должна содержать перечень учебно-методических материалов, используемых при ее реализации.

7. Программы, удовлетворяющие заданным требованиям по содержанию и качеству, должны предусматривать применение различных форм и условий подготовки и обеспечивать эффективное использование выделяемых средств на их реализацию.

8. Реализация программ подготовки должна осуществляться с привлечением квалифицированных преподавателей, имеющих большой научно-практический опыт по профилю преподаваемых дисциплин.

Обучение должно завершаться итоговой аттестацией или сертификацией и выдачей участникам, успешно закончившим подготовку, соответствующих документов [73].

Проектирование и реализация любой программы повышения квалификации предполагает последовательность прохождения следующих этапов:

- теоретическое обоснование программы развития персонала организации (учреждения образования);
- определение потенциальных потребностей и возможностей организации;
- проектирование и разработку кадровой политики программы развития персонала организации (учреждения образования);
- диагностику потребностей учащихся взрослых (сотрудников);
- диагностическое формулирование задач подготовки персонала к реализации задач организации;
- разработку учебно-тематического плана и технологий реализации программ подготовки персонала к реализации задач организации;
- отбор и структурирование содержания подготовки, определение форм совместной деятельности;
- реализацию программ подготовки;
- организацию обратной связи на основе применения разработанных содержания и форм контроля;
- поэлементный анализ результатов подготовки, рефлексивный анализ процесса подготовки;
- оценку эффективности процесса подготовки;

- совершенствование программ подготовки персонала;
- интеграцию программ подготовки персонала и программ развития учреждения образования;
- рефлексию собственной деятельности, планирование самообразования [55].

При проектировании содержания преподавательской подготовленности Б.И. Коротяев выделяет следующие принципы, которыми следует руководствоваться при структурировании учебного материала: выделения целостных, относительно самостоятельных систем знаний и их структурных элементов; ранжирования выделенных систем и их элементов; прерыва и непрерывности [41].

На формирование содержания обучения в области повышения преподавательской квалификации специалистов внутрифирменного обучения необходимо обратить пристальное внимание, так как такое обучение «направлено на непрерывное углубление теоретических знаний, практических навыков и педагогического мастерства, а, следовательно, на обеспечение эффективной работы по подготовке высококвалифицированных специалистов для различных отраслей народного хозяйства нашей страны» [61]. Другими словами, к преподавательской компетентности специалистов внутрифирменного обучения, не имеющих базового педагогического образования, предъявляются высокие требования. Эта категория специалистов должна обладать и общеинтеллектуальными, и общепрофессиональными, и межпрофессиональными компетенциями.

О.Л. Абдуллина в структуре общепедагогических знаний выделяет следующие элементы: 1) знание фундаментальных идей, концепций, законов и закономерностей развития педагогических явлений; 2) знание ведущих педагогических теорий, основных категорий и понятий; 3) знание основополагающих педагогических фактов; 4) прикладные знания об общей методике обучения и воспитания [4]. Данные элементы, на наш взгляд, должны быть представлены в содержании формирования психолого-педагогической компетенции в процессе повышения квалификации специалистов предприятия, не имеющих педагогического образования, с целью осуществления квалифицированной наставнической деятельности.

В качестве принципов отбора содержания курса повышения квалификации специалистов предприятия, направленного на формирование у них психолого-педагогической компетенции, нами были приняты за основу следующие:

- принцип интеграции, предполагающий междисциплинарные, межтематические интегративные связи, а также интеграцию видов деятельности (учебной, профессиональной и исследовательской) на уровне иерархии комплексных, интегрирующих и частных дидактических целей;
- принцип модульности, предполагающий такой отбор содержания курса, учебный материал которого разбивается на законченные информационно и организационно учебные блоки, составляющие единое содержание обучения;

– принцип концентризма, предусматривающий такой характер отбора содержания курса, при котором обеспечивается многократное обращение к уже изученным темам с постепенным расширением и углублением их содержания;

– принцип проблемности, предполагающий наличие в содержании курса проблем и задач, активизирующих мотивацию представителей предприятия к изучению данного курса, направленного на формирование их психолого-педагогической компетенции;

– принцип комплексности, означающий такой отбор содержания курса, на основе которого возможна реализация взаимосвязанного обучения различным видам деятельности (психолого-педагогической, исследовательской, управленческой, проектировочной и др.).

Если представленные принципы отбора содержания курса повышения квалификации специалистов предприятия, направленного на формирование у них психолого-педагогической компетенции, определяют идеальную модель его содержания, необходимую и достаточную для достижения поставленной цели, то принципы его проектирования отражают дидактическую организацию данного курса. В качестве таких принципов нами за основу были взяты следующие:

– принцип целостности и поэтапности, предполагающий, с одной стороны, проектирование содержания курса повышения квалификации специалистов предприятия, направленного на формирование у них психолого-педагогической компетенции, как целостного процесса, а с другой – обязательность прохождения всех этапов проектирования;

– принцип дискретности и непрерывности, основывающийся, с одной стороны, на прерывности процесса проектирования и получения конкретного его результата, соответствующего реальным условиям, и в то же время, предполагающий непрерывность проектных действий по достижению результата проектирования в соответствии с изменяющимися требованиями к содержанию курса повышения квалификации специалистов предприятия, направленного на формирование у них психолого-педагогической компетенции в условиях интеграции образования, науки производства;

– принцип прогностичности и реалистичности, характеризующийся возможностью прогнозировать и моделировать результат проектирования, оценивать его практическую значимость и осуществлять деятельность по его дальнейшей корректировке, и вместе с тем, предполагающий обеспечение соответствующих гарантий достижимости проектных целей;

– принцип инновационности и традиционности, заключающийся, с одной стороны, в необходимости постоянного инновирования процесса проектирования содержания курса в соответствии с новейшими достижениями педагогической теории и практики в данной области, а с другой стороны, предполагающий учет и опору на существующие концептуальные идеи и положения в области проектирования содержания курса;

– принцип динамичности и стабильности, предполагающий построение такого содержания курса повышения квалификации специалистов предприятия, направленного на формирование у них психолого-педагогической компетенции, которое бы легко обеспечивало возможность его быстрого и нетрудоемкого изменения в соответствии с возникающими потребностями специалистов предприятия, что, вместе с тем, подразумевает не противодействие дальнейшему развитию процесса проектирования, а обеспечивает его устойчивое состояние и позволяет ему эффективно развиваться в условиях внешних и внутренних воздействий, сохраняя свою структуру и основные качественные параметры.

Опираясь на требования к разработке программ повышения квалификации, анализ соответствующей литературы, принципы отбора и проектирования содержания курса, а также, учитывая личные интересы сотрудников предприятия ОАО «Татнефть», нами логически были выделены четыре самостоятельных модуля: особенности внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля, основы андрагогики, педагогический менеджмент, психология профессиональной деятельности, ни один из которых, однако нельзя считать базовым. Найти выход из этого затруднения позволит применение принципа генерализации. Под генерализацией понимается «обобщение, возведение частного в общее; подчинение частных явлений какому-либо общему принципу» [12]. Согласно данному принципу наиболее общий, базовый модуль должен содержать обзор содержания всех самостоятельных модулей, изучение которого обеспечивает подготовку продуктивного углубленного изучения каждого из последующих, обеспечивая объединение разрозненных самостоятельных модулей целостную образовательную систему. Такой модуль может различаться по объему, в зависимости от конкретных запросов.

Разработанный нами модульный курс представляет собой программу подготовки и повышения квалификации наставников предприятия ОАО «Татнефть» по основам педагогического мастерства.

Анализ психолого-педагогической литературы позволяет выделить деятельностный компонент, психолого-педагогическую грамотность, психолого-педагогические знания, личностные качества преподавателя.

Поэтому нами были выделены следующие компоненты психолого-педагогической компетентности наставников:

1. Психолого-педагогическая грамотность – знания, направленные на грамотное ведение процесса помощи молодым специалистам, знания психологии подшефного;
2. Психолого-педагогические умения – способность педагога использовать свои знания в педагогической деятельности, в организации взаимодействия;
3. Профессионально-значимые личностные качества – неотделимые от процесса педагогической деятельности и неизбежно вырастающие из самого её характера.

В педагогической науке вопрос о профессиональных умениях педагога разработан очень подробно. Однако в рамках исследуемой проблемы подчеркиваются те умения, благодаря которым наставник создает и поддерживает контакт с воспитанниками:

– умения использовать механизмы профессионального общения, т. е. способов, с помощью которых наставник реализует сам процесс общения, достигая тех или иных целей педагогической деятельности. Их выбор надо уметь соотнести с личностными качествами – своими и воспитанников.

– умение наставника самостоятельно решать педагогические проблемы с точки зрения того, насколько такое решение способствует личностному развитию специалиста.

ППК в деятельности наставника возможна лишь при наличии определенных личностных качеств. Уровень владения профессией и личностные качества – разнопорядковые понятия.

Основным критерием сформированности психолого-педагогической грамотности следует считать глубокое знание методов и способов воздействия на молодого специалиста, знание акмеологии, психологических основ поведения взрослого человека.

Показателями психолого-педагогических умений как компонента психолого-педагогической компетентности является умение наставника самостоятельно разрешать педагогические ситуации, способствуя личностному развитию молодого специалиста.

Личность наставника необходимо рассматривать в ее внутренней целостности, где профессиональное и личностное "я" тесно связаны системой ценностей. Наставник выступает как человек, ориентированный на добровольное выполнение определенных социально-нравственных функций в обществе, как индивидуальность во всем своеобразии своих возможностей и способностей. Поэтому невозможно рассматривать психолого-педагогическую компетентность наставника вне развития его личности. Детерминируется это, видимо, тем, что, во-первых, личность усваивает необходимые знания, умения, навыки лишь в личностном контексте. Во-вторых, овладеть профессиональным мастерством можно лишь на индивидуально-творческом уровне. Любые психологические знания, прежде чем воплотятся в педагогическую практику, пропускаются через аффективно-ценностные "фильтры" личности, становятся личным достоянием каждого наставника, преобразуясь в собственные оценочные и понятийные категории, установки, поведенческие программы. Профессионально значимые личностные качества выступают в роли тех внутренних условий, "проходя" через которые внешние характеристики и требования деятельности преобразуются в компетентность педагога.

Специфика педагогической деятельности на производстве обуславливает особую значимость социально-психологических качеств, которые способствуют межличностному и ролевому взаимодействию наставника с молодым специалистом. Именно наличие этих качеств следует считать важнейшим признаком профессионализма. К их числу отнесем

рефлексивность, гибкость, эмпатичность, коммуникативность, способность к сотрудничеству, эмоциональную привлекательность.

Рефлексивность, как личностное качество, тесно связана с высоким уровнем творчества в профессиональной сфере, с осознанием себя в этой позиции и оценкой эффективности своей деятельности, с осмыслением ее не только "для себя", но и "для других". Значимость данного качества (по степени важности называем его первым) выражается в том, что оно способствует развитию других личностных качеств, а именно эмпатичности, гибкости. В единстве они обеспечивают активный поиск новых методов взаимодействия, необходимых для формирования проблемно-исследовательского подхода наставника к собственной профессиональной деятельности.

Гибкость - профессионально значимое личностное качество наставника. Динамизм личности педагога объясняется необходимостью выбора средств, форм, приемов коммуникации в зависимости от возрастных особенностей молодых специалистов, их индивидуальных характеристик и уровня образованности. Потому-то психолого-педагогическая компетентность зависит не только от усвоения наставниками неких нормативных образцов, эталонов, но и от расширения возможного спектра действий. Наставнику следует уметь рассматривать разные варианты влияния на конкретного молодого специалиста или группу, так как подход к решению педагогической ситуации может быть различным.

Третье профессионально значимое личностное качество наставника в предлагаемом нами перечне - эмпатичность: "постижение эмоционального состояния, проникновение - вчувствование в переживания другого человека". В качестве особых форм эмпатии психологи выделяют "сопереживание-переживание" субъектом тех же эмоциональных состояний, которые испытывает другой человек, отождествляясь с ним, и "сочувствие-переживание" собственных эмоциональных состояний по поводу чувств другого.

В контексте межличностного взаимодействия и восприятия речь идет о способности наставника эмоционально откликнуться на проблемы молодого специалиста. В этом выражается умение поставить себя на место молодого специалиста, взглянуть на события с его позиций. Проявление эмпатичности наставником означает, что специфика поведения молодого специалиста понимается и принимается в расчет, а собственная стратегия поведения строится по-другому, более гибко.

Важнейшее качество наставника - общительность. Оно формируется, развивается на основе потребности в общении - одной из основных социогенных (социально обусловленных) потребностей человека. Совокупность таких качеств, как рефлексивность, гибкость, эмпатичность, общительность, формируется на основе искреннего интереса к партнеру, к его деятельности, желания работать вместе, принимать участие в общем деле. Способность к сотрудничеству интегрирует, вбирает в себя комплексные умения: формулировать свою точку зрения, слушать и слышать другого,

принимать точку зрения своих партнеров, разрешать разногласия с помощью логической аргументации, не переводить логические противоречия в плоскость личных отношений, поощрять активность другого и своевременно проявлять свою инициативу; оказывать эмоциональную и содержательную поддержку тому, кто в этом особо нуждается; предоставлять другому возможность утвердиться, попробовать силы в разных видах деятельности; стать на позицию другого и координировать разные точки зрения, осуществляя обмен мнениями.

И последнее, (но не по значимости) в предлагаемом перечне - эмоциональная привлекательность. Внешность воспринимается в комплексе и целостности всех ее признаков. Внимание обращается не только на то, что говорит наставник, но и на внешнее выражение чувств в мимических и пантомимических движениях. Его приятные манеры поведения помогают быстро адаптироваться в любой обстановке, упрощают установление коммуникативных связей, повышают возможность воздействия на молодых специалистов. Всем манерам эмоционально привлекательного наставника присуща одна общая черта - это соблюдение такта, который включает в себя повышенную чуткость к окружающим и умение найти такую форму общения с другой личностью, которая позволила бы сохранить обоим личное достоинство.

Правомерно говорить о влиянии названных качеств на психолого-педагогическую компетентность наставника в целом. Они детерминируют становление типичного для педагога стиля общения с молодыми специалистами, выработку характерных для него способов поведения в различных педагогических ситуациях. Демонстрируемые способы поведения, как известно, интегрируют в себе и психолого-педагогические знания, и соответствующие умения, и личностные качества. Поведенческий компонент следует считать обобщенным показателем компетентности наставника, в котором концентрируются и воплощаются все ее структурные составляющие.

Тема 9. Зарубежные и отечественные технологии, применяемые в наставнической деятельности

За рубежом обучение на предприятиях проводится чаще, но короче по времени. Сотрудники предприятий посещают короткие сессии по 1—3 часа. В России же до сих пор довлеет мнение, что «меньше, чем 2 дня, хороший тренинг длиться не может». Это мнение активно поддерживается провайдерами обучения. За рубежом доля аудиторных занятий сократилась до 20%, все остальное — это всевозможные виды коучинга, электронное обучение, самообучение, так как предприятия предпочитают обучать сотрудников на рабочем месте [86].

Что касается методов, широко применяемых в процессе внутрифирменного обучения кадров за рубежом среди них можно отметить следующие: secondment, shadowing mentoring и buddying.

Secondment – это разновидность ротации сотрудников, скорее всего обмен персоналом. *Secondment* – «прикомандирование» сотрудника на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Такая ротация отличается от обычного перемещения кадров тем, что подобный обмен может быть не только внутренним, когда работники переходят в другой департамент той же компании, но и внешним, при котором людьми обмениваются целые организации, причем, как правило, относящиеся к разным сферам (коммерческие, государственные предприятия, небольшие локальные компании, школы, благотворительные ассоциации). Особенно приветствуют этот метод компании с «плоской» структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развития у них дополнительных навыков. Обмен может быть как непродолжительным (около 100 часов рабочего времени), так и длительным (до года). Такая программа подходит абсолютно для всех сотрудников (менеджеров, специалистов, технического персонала и т.д.) оплачивает труд человека, который перешел осваивать новые навыки в другую организацию, как правило, его реальный работодатель, то есть компания, которая его «командировала». Англичане убеждены в том, что в процессе внешнего обмена персоналом выигрывают все три стороны процесса. В Америке и в Англии этот метод настолько развит, что существуют целые очереди из сотрудников на *secondment*. Сам сотрудник в этом случае: получает возможность личного развития; приобретает разнообразный опыт работы в проектах; повышает свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах; приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач. А отдающее предприятие своего сотрудника улучшает навыки своих сотрудников; укрепляет командную работу и кросс-функциональное взаимодействие; повышает моральный дух коллектива, мотивацию персонала; развивает сеть контактов; строит репутацию хорошего работодателя, ориентированного на интересы общества.

Данный метод дает возможность получить те навыки и знания, которые нельзя приобрести никаким другим способом. Конечно, при осуществлении процесса *secondment* встречаются некоторые сложности. К примеру, англичан всегда волнует вопрос, насколько безболезненно пройдет адаптация сотрудников в новой для него обстановке и каким будет его возвращение на прежнее место работы. Несмотря на имеющиеся минусы данный метод широко практикуется не только в Великобритании, но и по всей Европе.

Buddying – это широко используемый метод как на западе, в Европе, так и в России (наставничество). *Buddying* – это прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим для достижения его результатов и целей. В этом контексте слово *buddy* можно интерпретировать как «партнер». С помощью данного метода достигаются следующие цели:

– личностный рост сотрудников;

– командообразование, то есть buddy стремится к тому, чтобы их партнер выполнил свои цели. Buddy поддерживает начинания своего партнера, активно вовлекая людей своего уровня;

– передача информации, то есть наличие в компании десятков пар buddy помогает без искажений донести идеи и начинания до сотрудников самого разного уровня;

– внедрение изменений. Если нужно внедрить что-то новое в компании, система buddy может быть направлена на то, чтобы поддержать идею изменений;

– адаптация сотрудников. Этот вариант активно используют в России, называя наставничеством.

При использовании данного метода необходимо создать обстановку доверия; понять потребности и ожидания друг друга; не навязывать своего мнения; выводить общение в интерактивный режим, задавая вопросы, а не предлагая информацию или советы; построить отношения на взаимном уважении.

Метод shadowing используется не для сотрудников предприятия, а в основном для тех, кто собирается прийти в него работать, - студенты старших курсов университетов, колледжей. Этот способ обучения очень любопытен и, как правило, применяется в компаниях, взаимодействующих с вузами, имеющих программы по отбору выпускников к себе в штат или как минимум готовых брать молодых людей без опыта к себе на работу. Схема действий проста. Предприятие дает возможность студенту провести день-два рядом с работающим специалистом, то есть побыть «тенью» этого специалиста. Возможно, студенту поручат какое-нибудь незначительное задание, иллюстрирующее процесс аудита, и даже возьмут на встречу к клиенту. Таким образом, студент становится свидетелем «одного дня жизни специалиста», получая полное представление о том, что представляет собой выбранная им профессия, каких знаний и навыков ему пока не хватает, поэтому его мотивация к овладению знаниями в вузе возрастает. Перед тем, как запустить программу shadowing, компании проводят ряд тренингов для тех, за кем эти «тени» будут ходить, чтобы специалисты были максимально правдивыми, эффективными и информативными для них [17].

Одна из наиболее эффективных технологий обучения управленческого персонала — имитации управления предприятием — бизнес-симуляции (business simulations). В отечественной системе внутрифирменного обучения под этим термином понимается много различных методик: ролевые игры (role play), настольные игры (board games), деловые игры, а также компьютерные имитации или симуляторы. В зарубежной практике внутрифирменного обучения эти разнообразные формы используются и как элементы курсов в бизнес-школах, и как самостоятельные обучающие мероприятия, которые предлагают тренинговые компании. Компьютерные имитации представляют собой «тренажеры», которые позволяют разумно предварительно пройти тренировку в условиях минимального риска.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводится как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, потому он столь широко используется на всех уровнях современных как отечественных, так и зарубежных организаций.

Среди неформальных методов внутрифирменного обучения специалистов технического профиля можно выделить Сторителлинг. Иногда байка или анекдот, с намёком рассказанный коллегами во время обеденного перерыва, могут помочь новому сотруднику в разрешении текущей проблемы больше, чем двухчасовое чтение свода корпоративных правил. Именно этот принцип положен в основу сторителлинга – рассказывания историй как неформального метода обучения персонала.

Сторителлинг, или рассказывания историй, был изобретён и успешно опробован на личном опыте Дэвидом Армстронгом, главой международной компании Armstrong International. Разрабатывая свой метод, Дэвид Армстронг учел известный психологический фактор: истории более выразительны, увлекательны, интересны и легче ассоциируются с личным опытом, чем правила или директивы. Они лучше запоминаются, им придают больше значения и их влияние на поведение людей сильнее.

Сторителлинг – это трансляция историй. Под историей понимается любое сюжетно связанное повествование, которое является выражением какого-либо принципа или ценности компании. Сторителлинг предполагает как описание лучших, так и неудачных примеров работы персонала [79].

Разумеется, критические навыки, включая глубокое знание предметной области, передать с помощью сторителлинга довольно трудно. Для усвоения таких конкретных форм знания люди полагаются на формальное образование, наставничество, программы самообучения. Но неявные знания, которые сопровождают любой вид профессиональной деятельности и не фиксируются ни в одном мануале или информационной базе компании, лучше всего передаются неформальным путём.

Наиболее эффективной формой внутрифирменного обучения является электронное обучение, так как, во-первых, электронные каналы доставки становятся частью всех вышеупомянутых методов обучения: от мультимедийного компьютерного курса до лекции или инструктажа. В этом смысле электронное обучение даже не является в строгом смысле индивидуальным видом обучения, это именно канал доставки образовательного материала; во-вторых, электронное обучение обеспечивает огромный охват внутри организации и повсеместную доступность даже самых специализированных курсов; в-третьих, электронное обучение может быть как синхронным, так и асинхронным, т.е. передаваться в записи. В этом

последнем случае оно все более приобретает функцию хранения и управления знаниями внутри организации, превращения в часть информационной структуры предприятия.

В существующих сегодня как в отечественных, так и зарубежных компьютерных программах обучение происходит в режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется с помощью различных средств общения — компьютерной клавиатуры, голоса, видеоизображений, графических материалов и рисунков. При сохранении преимуществ индивидуального обучения (контроль скорости, повторение, доступность), использование средств мультимедиа дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность. Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (на 30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

В отличие от традиционных методов профессионального обучения при компьютеризированном обучении основные издержки связаны с разработкой, а не с реализацией программ обучения. Однако после того как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации, т.к. для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся компьютеризированные программы становятся экономически очень выгодными [90]. Нами были выявлены преимущества и недостатки методов внутрифирменного обучения, используемых как в зарубежной, так и отечественной практике.

Таблица 4

Отечественные и зарубежные методы обучения, используемые в процессе внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля

№	Методы	Краткая характеристика	Преимущества	Недостатки
---	--------	------------------------	--------------	------------

1	Видеообучение	<p>Наглядная и продуктивная форма обучения, заключающаяся в сочетании обучения с применением эффективных вспомогательных средств – аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ. В отличие от лекционного вида обучения или простого инструктажа позволяет оперативно сочетать видео с отработкой материала через обсуждение, различные интерактивные упражнения всем коллективом, применяя как потенциал опытных так и молодых сотрудников, что значительно повышает мотивацию к самообучению.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - связь с практикой, в основе которой лежат реальные события, происходившие на конкретных рабочих местах; - наглядность и доступность; - возможность самообучения; - возможность многократного использования; - удобство в выборе времени, места и темпа обучения; минимальные финансовые затраты. 	<ul style="list-style-type: none"> - пассивность слушателей; - невозможность учета индивидуальных различий в восприятии, образовательного уровня и профессионального опыта слушателей; - отсутствие личности преподавателя.
2	Дистанционное обучение	<p>Форма обучения предполагающая использование телекоммуникационных технологий, позволяющих обучать на дистанции, с помощью которых персонал имеет возможность самостоятельно организовывать своё обучение в удобное для него время. Характерной особенностью данной формы является возможность обучающегося выбирать интересующий его вопрос с прохождением предварительного тестирования для идентификации своих текущих знаний с контрольным по результатам которого ему предоставляются упражнения и контрольные процедуры для достижения необходимого или нового уровня.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - возможность охвата большего количества слушателей; - осуществление обучения на рабочем месте; - возможность выбора удобного времени для обучающихся; - применение знаний на практике. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует высокой мотивации учащихся; - слабые возможности формирования поведенческих навыков.
3	Модульное обучение	<p>Самостоятельный завершённый тематический фрагмент обучения, направленный на решение конкретной задачи или развитие необходимого навыка с чётко определёнными целями обучения, задачами и уровнями изучения материала, с определением умений, направленных на достижение необходимого результата.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - активное участие учащихся; - возможность менять последовательность модулей в зависимости от запросов учащихся. 	<ul style="list-style-type: none"> - зависимость модулей друг от друга; - необходимость поэтапного прохождения модулей.

4	Кейс-обучение	<p>Метод активного обучения навыкам диагностики и анализа проблем гипотетического или опыта практической деятельности на основе обсуждения и генерации самостоятельных или групповых альтернативных структурированных оптимальных решений, их оценки и выработки программы действий. Заключается в закреплении и углублении знаний, выработке алгоритмов анализа будущих типичных ситуаций, позволяющих приблизить процесс обучения к профессиональной деятельности и получить практическую отдачу от учебных программ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - активность участников; - контроль усвоенных знаний; - актуальность решаемых проблем; - связь с практикой; 	<ul style="list-style-type: none"> - временные затраты при неорганизованном обсуждении; - результат зависит от обладания необходимыми знаниями и опытом, что в свою очередь нуждается в направлении и контроле инструктором; - высокие требования к квалификации преподавателя.
5	Тренинг	<p>Метод оперативного реагирования на внешние и внутренние изменения, повышающий мотивацию персонала, обеспечивающий интенсивное и интерактивное обучение, ориентированное на получение практических навыков компетентности в коммуникативной сфере, необходимых в повседневной работе, на обмен опытом между слушателями и получение результата, обладающего высокой практической ценностью с экономией времени и ресурсов сотрудников и организации в целом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - возможность развить и закрепить необходимые навыки; - возможность изменить отношение к собственному опыту и подходам. 	<ul style="list-style-type: none"> - сложность анализа собственного поведения; - необходимость проведения посттренинговых мероприятий и занятий, направленных на поддержание, закрепление и усиление тренинговых эффектов.

6	Деловая игра	<p>Метод обучения с отработкой учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих реальную профессиональную деятельность. Эффективен как метод обучения позволяющий сокращать операционный цикл и продемонстрировать конечные результаты решений и действий участников. Обладает возможностью быстрого пополнения знаний, практического освоения навыками в условиях творческого и эмоционального взаимодействия с партнёрами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - связь с профессиональной деятельностью; - возможность увидеть конечный результат; - позволяет всесторонне исследовать проблему; - позволяет обучить моделированию реальных ситуаций и их результатов; - позволяет оценить готовность обучающихся к выполнению производственных задач. 	<ul style="list-style-type: none"> - требуют наличия определённого сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержания игры; - является типифицированным наиболее часто встречающимся моделями реальных ситуаций и нуждается в постоянном обновлении своего содержания.
7	Метафорическая игра	<p>Метод активного творческого погружения в ситуацию изменившихся стереотипов, направленная на выработку новых способов деятельности и изменение установок в поведении с целью нахождения новых способов решения ситуаций. Сопровождается включением «группы поддержки», в задачи которой входит изучение конкурентов, выработка оптимальной стратегии с целью выявления эффективных моделей поведения переносимых на рабочую ситуацию. Применяется для любой проблемной ситуации при условии повышения привлекательности тренинга для его участников, побуждении каждого участника самостоятельно находить решения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - развитие креативности обучающихся; - привлекательно данного метода для всех обучающихся независимо от уровня их квалификации; - самостоятельность участников в решении заданных ситуаций. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует метафорических познаний его участников – знаний легенд притч и т.д.

8	Ролевая игра	Метод активного обучения, навыкам межличностного взаимодействия с моделированием или воспроизведением реальных или типичных рабочих ситуаций с проигрыванием определённых ролей руководителей разных уровней и подчинённых для подготовки резерва на занятие руководящих должностей.	<ul style="list-style-type: none"> - обучение навыкам межличностного общения; - позволяет понять мотивы поведения того или иного работника; - позволяет увидеть типичные ошибки. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует использования тренингов различного рода; - требует соответствующей подготовки тренера (преподавателя) с маневренностью при инструктировании условий, в которых разворачивается игра.
9	Мозговой штурм	Метод переноса количественного показателя на новый качественный уровень, заключающийся в сборе всех разнородных идей с письменной фиксацией, но без комментирования, их группировке в зависимости от содержания и оценке групповой работы коллектива. Эффективность зависит от участия руководителей, занимающих позицию ведущего, хорошо знающего цели и предмет обсуждения, способного управлять процессом генерирования идей.	<ul style="list-style-type: none"> - эффективность метода независимо от образовательного и профессионального уровня обучающихся; - не требует предварительной подготовки для обучающихся; - возможность развития идей друг друга; - снятие психологического барьера у нерешительных сотрудников; - психологическое сближение группы сотрудников; - позволяет научить позитивной критике. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует искусного управления процессом; - не пригоден для решения сложных проблем; - не имеет критериев оценки силы решений; - затруднительность в определении лучших идей; - сложность в управлении данным методом.

10	Метод проектов	<p>Метод, предусматривающий сочетание индивидуальной самостоятельной работы с работой в сотрудничестве, в малых группах, в коллективе. Предполагает работу с разнообразными источниками информации, с использованием поисковых и исследовательских методов, позволяющих выявить вариативные точки зрения на рассматриваемую проблему.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - позволяет сформировать свою точку зрения, обобщить собранный материал и предъявить его в значимой форме; - способствует формированию корпоративной культуры сотрудников предприятия; - способствует развитию исследовательской компетенции. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует научного руководства; - требует сформированности полипрофессиональных компетенций при разработке проектов в команде, в состав которой входят специалисты разного профиля.
11	Поведенческое моделирование	<p>Метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок, предполагающий обучение конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности через предлагаемую поведенческую модель, её практическое воспроизведение и обеспечение обратной связи для свидетельства успешности овладения предложенными моделями поведения. Требуется доверия и готовности слушателей следовать предложенной модели поведения для чего должен обеспечивать прозрачность желаемого результата с последовательностью действий приводящих к соответствующему вознаграждению для их высокой мотивации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - обучение навыкам межличностного общения; - позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых; - гибкость данного метода по временным характеристикам. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует доверия и готовности слушателей следовать предложенной модели поведения; - требует прозрачности желаемого результата; - зависимость данного метода от уровня мотивации обучающихся.

12	Наставничество	Традиционный метод профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников организации, предполагающий передачу им опыта высококвалифицированного наставника и прививание культуры труда с корпоративными ценностями. Характеризуется тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время, что способствует минимизации периода адаптации и периоду освоения новых технологий. Повышает качество подготовки квалификации принятого персонала и развивает позитивное отношение к труду, что снижает текучесть кадров и повышает экономические показатели предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> - обучение на рабочем месте; - обучение в рабочее время; - способствует адаптации молодых специалистов; - способствует формированию корпоративной культуры молодых специалистов; - обеспечивается профессиональный рост сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует опыта предварительной наставнической деятельности, высокой квалификации, соответствующих личностных качеств и умений, позволяющих наставнику заниматься этим видом деятельности.
13	Сторителлинг	Метод рассказывания историй из жизни организации для предварительного ознакомления принимаемого на работу новичка с традициями, философией и корпоративной культурой компании с целью его подготовки к выходу на работу, заключающейся в изучении необходимых локальных нормативных актов, правил внутреннего трудового распорядка, политики в области управления персоналом. Помощь сторителлера состоит также в ознакомлении с коллегами, организационной структурой компании, планом вхождения в должность, должностными инструкциями и стандартами.	<ul style="list-style-type: none"> - облегчает период адаптации молодого специалиста; - формирует лояльность нового сотрудника к компании. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует высокой квалификации обучающего, его хороших знаний прошлого, текущего и перспективного состояния организации; - сформированные умения курировать деятельность принятого сотрудника в условиях короткого испытательного срока с объективной оценкой его потенциальных возможностей.

14	Обучение действием	Перспективный метод обучения современного менеджмента, позволяющий посредством действия наиболее эффективно решать возникающие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений без отрыва от повседневной работы. Характеризуется сочетанием регулярного анализа ситуации с постановкой новых целей, продумыванием шагов по их достижению с периодами реальных действий и осуществлением запланированных шагов.	<ul style="list-style-type: none"> - развитие навыков принятия решений; - развитие навыков планирования и постановки целей; - возможность решать производственные задачи; жёсткая связь с профессиональной деятельностью. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует наличия ключевых сотрудников способных решать поставленные перед ними сложные реальные задачи для преодоления разрыва между надуманными и реальными состояниями дел компании.
15	Обучение в рабочих группах	Метод формирования рабочих групп, состоящих из специалистов разного уровня для решения определённых задач в течении конкретного промежутка времени, заключающихся в разработке алгоритма действий поставленных задач с определением сроков реализации их решений. Характерной особенностью метода является то, что выносимые данной группой предложения на рассмотрение руководству компании, могут в свою очередь быть либо приняты, либо отклонены им.	<ul style="list-style-type: none"> - разный контингент учащихся независимо от уровня квалификации; - развитие самостоятельности сотрудников; - формирование навыков принятия решения; - повышение их мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> - требует предварительного обучения группы методологии и аналитическим методам решения поставленных проблем.

16	Баскет – метод (или Ин-метод, Ин-трей метод)	<p>Метод обучения, основанный на имитации ситуаций, часто встречающихся в работе руководителей предлагающий обучающимся выступить в их роли с предоставлением им накопившихся деловых бумаг для анализа и систематизации наиболее важной информации, требующей первостепенной обработки и на основе выявления наиболее острых проблем предпринять решения с подготовкой соответствующих документов. Характеризуется как индивидуальной работой так и организованным взаимодействием обучающихся. Может быть усложнён включением элементов реальной ситуации: телефонными звонками, факсами, телефонограммами, визитами, незапланированными встречами и экстренными ситуациями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - развивает способность к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов; - высокий уровень мотивации участников; - включенность участников в решение поставленных задач; - позволяет оценить способность участников принимать те или иные решения. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует предварительной подготовки обучающихся к работе с документами и объективной самооценки своих способностей к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов для классификации проблем по степени важности и срочности, а также к формулированию способов их решения.
17	Ротация	<p>Метод самостоятельного обучения при временном перемещении сотрудника на другую должность с целью приобретения навыков, требующих от работников поливалентной квалификации. Характеризуется предоставлением возможности сотрудникам овладевать несколькими профессиями и преодолеть последствия монотонности однообразной профессиональной деятельности для обогащения его социальных контактов, чем создаёт положительную мотивацию к труду.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - позволяет участникам овладеть полипрофессиональными компетенциями; - оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника; - помогает преодолеть стресс, вызванный однообразными производственными функциями; - расширяет социальные контакты на рабочем месте. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует создания определённых условий для свободного передвижения сотрудника в структуре предприятия, исключающих ситуации выполнения уже освоенных ранее производственных функций; - угроза несоответствия желания обучаемого предлагаемой должности.

18	Shadowing (бытие тенью)	<p>Метод обучения всех уровней персонала, предоставляющий ему возможность погружения в течение определённого промежутка времени в роль своего действующего руководителя. Характеризуется предоставлением обучающемуся возможности сбора информации об особенностях выбранной им карьерной траектории и необходимых знаниях и навыках для её построения. Эффективен при переквалификации на другую специальность, определении в выбранной профессии и для адаптации на новом месте. Позволяет повысить интеграцию и согласованность действий между специалистами различных структурных подразделений внутри компании.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - способствует быстрой адаптации сотрудника к новому виду деятельности; - возможность погрузиться в реальную профессиональную деятельность; - экономичность и простота в использовании данного метода. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует желания и готовности руководителей делиться своим опытом; - создание необходимых условий для объективной оценки обучающимся своих потенциальных возможностей.
19	Buddying (buddy – партнер)	<p>Метод обучения, основанный на предоставлении информации для установления объективной оценки обратной связи при выполнении задач связанных с освоением новых навыков и выполнением текущих профессиональных обязанностей. Заключается в закреплении для этих целей равноправного партнёра по предоставлению постоянной обратной связи о действиях и решениях закреплённого за ним сотрудника.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - возможность взглянуть на свои действия и реакции со стороны; - равноправие участников в отличии от наставничества; - возможность сотрудника наметить точки личностного и профессионального роста; - возможность увидеть свои недостатки; - улучшить навыки межличностного взаимодействия. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует обучения сотрудников давать объективную обратную связь, делать выводы и предоставлять объективную информацию; - результативность метода гарантируется только при постоянном контроле со стороны службы персонала.

20	Secondment (прикомандирование)	<p>Разновидность ротации сотрудников, скорее всего обмен персоналом. Такая ротация отличается от обычного перемещения кадров тем, что подобный обмен может быть не только внутренним, когда работники переходят в другой департамент той же компании, но и внешним, при котором людьми обмениваются целые организации, относящиеся к разным сферам, а потом возвращают их на прежнее место работы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - формирование полипрофессиональных компетенций сотрудников; - личностное развитие сотрудников; - улучшение навыков межличностного общения. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует создания определённых условий для свободного передвижения сотрудника в структуре предприятия, исключая ситуации выполнения уже освоенных ранее производственных функций; - угроза несоответствия желания обучаемого предлагаемой должности.
----	--------------------------------	--	---	--

Среди психологических методов, используемых при повышении квалификации и переподготовке специалистов за рубежом, можно выделить пассивные (лекции, самостоятельное чтение литературы, просмотр кино- и телепрограмм) и активные (ролевые игры, лабораторный метод, конфликтные группы, Т-группы, "самообучающиеся" группы и т.п.). Применение активных методов направлено на овладение практическими навыками. Задачи, решаемые с помощью активных методов, заключаются в выработке стиля поведения, в овладении приемами создания благоприятного морального климата в компании, в отработке навыков самоконтроля и контроля поведения других, в овладении своими эмоциями, в обучении коммуникабельности, в отработке умений преодолевать страх, неуверенность, агрессивность, замкнутость, в отработке навыков лидерства и т.п.

Вопросы и задания по модулю

1. Что вы понимаете под профессиональной адаптацией молодых кадров?
2. Какие направления включает в себя социальная адаптация молодых кадров?
3. Кто такой наставник?
4. Какие требования предъявляются к наставнику?
5. Кому нужен наставник?
6. Что такое Совет наставников?
7. Какие основные направления деятельности Совета наставников вы можете назвать?
8. Назовите базовые требования к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ.
9. Какие принципы отбора и структурирования содержания корпоративных образовательных программ вы можете перечислить?
10. Какие компоненты психолого-педагогической компетентности наставников вы знаете?
11. Какие зарубежные корпоративные образовательные технологии вы знаете?
12. В чем отличия таких корпоративных методов как инструктаж и сторителлинг?
13. В чем суть баскет метода в корпоративном образовании?
14. Назовите виды ротации в корпоративном образовании.
15. Раскройте сущность наставничества как метода корпоративного образования.
16. Какие задачи решает метод мозгового штурма в корпоративном образовании?
17. На что направлен метод обучения действием?
18. В чем преимущества метода поведенческого моделирования?
19. Раскройте суть деловой, ролевой и метафорической игры в корпоративном образовании?
20. На что направлены тренинги в корпоративном образовании?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Усиление инновационных процессов в сфере современного производства сопровождается смещением рабочих мест к уровням, требующим более высокой профессиональной подготовки. В связи с этим, внутрифирменная подготовка специалистов технического профиля рассматривается в кластере таких сегментов как наука, образование и производство, синергетические эффекты интеграции которых позволяют им решать стратегические цели производства в современных условиях, трансформируя тем самым субъектов внутрифирменного обучения из обычных потребителей образовательных услуг в официальных оппонентов, потенциально превосходящих исходную систему внутрифирменной подготовки.

Регионально-экономические и социально-профессиональные механизмы внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля в условиях интеграции образования, науки и производства способствуют их социально-профессиональной адаптации, карьерному росту, длительности закрепления на рабочем месте и конкурентоспособности.

Корпоративное образование как механизм внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля обеспечивает создание, трансферт, внедрение инновационного процесса с хорошо отлаженными обратными связями и, следовательно, возможностью быстрой реакции на любые изменения в сфере новых научных достижений на рынках технологий, в сфере изменения потребительского спроса и инноваций в образовательном процессе. Тесные контакты системы образования и действующего производства стимулируют профессиональный рост преподавательского состава образовательных учреждений; гарантируют выпускникам учреждений профессионального образования трудоустройство по избранной специальности с ясной перспективой карьерного роста, способствуют формированию и совершенствованию их профессиональной компетентности; обеспечивают учреждениям профессионального образования гарантированный оплачиваемый заказ на подготовку специалистов, возможность развития экспериментально-учебной базы, повышения уровня и диверсификации предоставляемого образования, уровня материальной поддержки преподавательского состава и стимулирования его профессионального роста, а заказчику - возможность на базе учреждений профессионального образования готовить квалифицированных кадров.

Среди социально-профессиональных механизмов внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля в условиях интеграции образования, науки и производства выделены пост обучающее сопровождение внутрифирменной подготовки и институт наставничества на предприятии. Наиболее распространенными формами пост обучающего сопровождения системы внутрифирменного обучения специалистов технического профиля являются следующие: организация и координация производственной, рационализаторской, изобретательской, научной и

творческой деятельности молодых специалистов (Совет молодых специалистов); вовлечение молодых специалистов в Школу управления производством, способствующую формированию их управленческих компетенций; организация внутрифирменных тематических, научно-технических выставок, выставок достижений науки и техники; организация внутрифирменных конференций, способствующих приобщению к традициям компании, ознакомлению опытом научно-исследовательской и технической деятельности предприятия, а также выявлению наиболее способных к исследовательской деятельности сотрудников предприятия; организация конкурсов профессионального мастерства, соревнований молодых рационализаторов; создание временных творческих коллективов с целью эффективного использования трудовых ресурсов и творческого потенциала работников, ускорения и внедрения в производство перспективных разработок и рационализаторских предложений; организация пост-тренинговых занятий с целью закрепления полученных на тренинге навыков, создания обучающей среды; интерактивные игры.

Представленные формы пост-обучающего сопровождения внутрифирменной подготовки специалистов нефтяной отрасли способствуют их устойчивой мотивации и установкам на выбранную профессию; эмоциональной привязанности к результатам труда; активизации их адаптивных способностей; воспитанию нового поколения, ориентированного на потребности инновационной экономики; сохранению преемственности научно-технических школ.

Основным механизмом внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля в условиях интеграции образования, науки и производства представлен институт наставничества, способствующий социально-профессиональной адаптации начинающих специалистов через введение их в должность, в новый коллектив, межличностные отношения, знакомство со сложившимися неформальными и формальными традициями в коллективе. Однако педагогической наукой не в полной мере сформулированы основные требования к деятельности наставников, не определено содержание их деятельности, не разработаны вопросы подготовки и повышения квалификации наставников, вопросы управления педагогической деятельностью наставников, формирования их психолого-педагогической компетенции для обеспечения преемственности научно-технических школ.

Наряду с регионально-экономическими и социально-профессиональными составляющими механизмов внутрифирменной подготовки в исследовании выделен системообразующий механизм, который позволял бы самоорганизующейся системе не только сохранять свою устойчивость, но и переходить на качественно новый уровень. В качестве такого механизма нами выделен механизм саморегуляции, заключающийся в ценностно-ориентационном единстве коллектива, направленном на полезную совместную деятельность по совершенствованию предприятия, то есть процесс подготовки должен переплетаться с развитием компании, когда

вовлечение людей в процессы решения групповых задач способствуют решению их внутренних личностных потребностей или проблем, и наоборот, преодоление личных переживаний отдельных сотрудников предприятия в процессе внутрифирменной подготовки способствует активной работе по укреплению ценностно-ориентационного единства предприятия в рефлексивно-диалогическом взаимодействии ее субъектов.

Необходимость изучения зарубежного опыта внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля в условиях интеграции образования, науки и производства обусловлена поиском наиболее рациональных путей решения данной проблемы в отечественной системе дополнительного профессионального образования. Анализ зарубежного опыта внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля показал, что в рассматриваемых странах приоритеты отдаются обучению на рабочем месте. Наиболее ценным для отечественной системы внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля в условиях интеграции образования, науки и производства представляется опыт Японии, особенностями которого являются следующие: практика пожизненного найма; система подготовки на рабочем месте; система кадровой ротации; система оплаты труда за выслугу лет; система репутаций; патернализм, предполагающий систему дополнительных льгот; коллективное принятие решений; использование и регулирование кадров внутри предприятия для обеспечения внутрифирменной конкуренции; переподготовка работников по двум-трем специальностям; организация повышения квалификации на протяжении всей жизни; четкая и ясная перспектива дальнейшего карьерного продвижения. Данный опыт ценен тем, что он способствует обеспечению преемственности научно-педагогических школ; длительности закрепления на рабочем месте; социально-профессиональной адаптации специалистов предприятия; развитию адаптационных способностей через систему вертикальной и горизонтальной ротации; карьерному продвижению; формированию корпоративной, исследовательской, управленческой, самообразовательной и психолого-педагогической компетенций.

Однако при использовании зарубежного конструктивного опыта нельзя игнорировать накопленный положительный потенциал российского опыта внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля в условиях интеграции образования, науки и производства, повышающих их конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность.

Анализ современного отечественного опыта внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля в условиях интеграции образования, науки и производства на примере предприятия – магистрального нефтепровода «Дружба», ОАО «Лукойл», ОАО «Казаньоргсинтез», Сибирского химического комбината г. Северска, ОАО «Северсталь» позволил выявить следующие особенности:

– совместное функционирование образовательных учреждений в союзе с производством и наукой создает условия для повышения

конкурентоспособности предприятий и их инвестиционной привлекательности на рынке труда;

– система подготовки и повышения квалификации на предприятиях включает в себя комплекс учебно-воспитательных мероприятий и программ, направленных на обучение, дальнейшее повышение профессиональной квалификации с целью обеспечения высокой эффективности и качества профессиональной деятельности кадров;

– многие предприятия сами обучают своих сотрудников, что иногда продиктовано некоторыми особенностями бизнеса, когда навыкам, которые являются ноу-хау компании и определяют ее конкурентные преимущества;

– основным критерием внутрифирменного обучения собственного персонала является экономический, поскольку реализацию профессиональных образовательных программ любого вида, уровня и направленности, своими силами или, привлекая преподавателей со стороны, внутри компании или вне ее, финансирует сама компания.

В основу регионального опыта внутрифирменной подготовки специалистов технического профиля заложена идея интеграции образовательных учреждений, научно-исследовательских институтов и предприятий, которая позволяет *студентам* – самостоятельно выбирать себе руководителя дипломного проекта, рабочее место для прохождения преддипломной практики, претендовать на вакантное место, непосредственно контактировать с руководителями проектов и ведущими специалистами предприятия; *предприятию* – выбирать себе компетентных специалистов и подготавливать их в соответствии со своими требованиями; *институту* – повысить уровень подготовки специалистов, разнообразить направления тем дипломных проектов и обеспечить их соответствие требованиям предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдуллина О.Л. Общепедагогическая подготовка учителя в системе высшего педагогического образования: Для пед. спец. высш. учеб. заведений, - 2-е изд., перераб. и доп./ О.Л. Абдуллина.- М.: Просвещение, 1989. -139 с- ISBN 5-09-001738-7.
2. Актуальные вопросы подготовки рабочих кадров за рубежом // Экспресс-информация. — № 6 (ОНТИ ВНИИ профтехобразования). - 1987.
3. Анисимов О.С. Методологическая культура педагогической деятельности и мышления. – М.: Экономика, 1991.
4. Арбузова Л.В. Подготовка специалистов, не имеющих педагогического образования, к преподавательской деятельности средствами повышения квалификации (на примере внутрифирменных образовательных подразделений) / дисс. ... к.п.н. Новосибирск, 2007.
5. Аутере Х. Система признания формального и неформального обучения в Финляндии. Национальный департамент образования Финляндии. URL: <http://www.oph.fi>,2008.
6. Ахметова Г.Г., Жукова Е.А. Корпоративное профессиональное образование как средство подготовки квалифицированного специалиста в системе образования // Корпоративное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы Международной научно-практической конференции. – Казань: КГАСУ, 2011.
7. Ашмарин И.И. Человеческий потенциал России: Монография, 2000.
8. Байденко В.И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы). – М.: Исследовательский Центр проблем качества подготовки специалистов, 2005.
9. Батышев С.Я Производственная педагогика. - М.,: Машиностроение, 1985.
10. Богачев О.А. Внутрифирменное профессиональное обучение работников на современном предприятии : 13.00.08. дисс. К.п.н., Москва, 2011.
11. Большакова Г.К. США: роль корпораций и государства в подготовке кадров. - М.: Наука, 1987.
12. Большой словарь иностранных слов: - М.: - ЮВННС,1999. ISBN 5-88682-042-6, С.154.
13. Большой экономический словарь. - М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
14. Бражник М.О. Особенности оценивания в школьном образовании Финляндии // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, № 102, СПб, 2009.
15. Бродский С.Ф. Внедрение новых технологических средств обучения и методик в учебном процессе подготовки рабочих // Нефтяное хозяйство. N 09. 2006.

16. Владиславлев А.П. Непрерывное образование как способ формирования всесторонне развитой личности // Философские науки. – 1978. – № 5.

17. Внешнее обучение как раздел кадрового консалтинга: URL <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook145/book/part-010/page.htm> 07.05.2012.

18. Волов В.Т. Инновационные принципы системы образования // Педагогика. – 2007. - № 7.

19. Вражнова М.Н. Система профессиональной адаптации студентов технических вузов в условиях взаимодействия «вуз – предприятие»: дис. ... д-ра пед. наук. – Казань, 2005.

20. Габибуллин Р.А. Слет молодых специалистов // ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Лтд. N 20. 2006.

21. Галямина И.Г. Проектирование государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования нового поколения с использованием компетентностного подхода // Материалы к VI заседанию методологического семинара 29.03.2005 г. – М.: ИЦПКПС, 2005.

22. Громкова М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых. - М.: ЮНИТИ, 2005.

23. Денисов Д.С. Подготовка квалифицированных кадров для инновационной экономики на базе корпоративных университетов: автореф. дисс. ... к.э.н. по специальности 08.00.05., Саратов, 2011.

24. Доклад международной комиссии по образованию «Образование: сокрытое сокровище», представленный для ЮНЕСКО. – Бельгия: Изд-во ЮНЕСКО, 1997.

25. Збаровский В.С., Рудик Г.А. Андрагогика; поиски, находки, практика и мнения: учебное пособие. СПб: Всероссийский ин-т повышения квалификации инженерно-педагогических работников и специалистов профтехобразования, 1994. -ISBN 5-7238-0032-9.

26. Зеер Э.Ф. Психология профессионального образования: Учеб. пособие. - М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2003.

27. Зеер Э.Ф., Сыманюк Э. Компетентностный подход к модернизации профессионального образования // Высшее образование в России. – 2005.– № 4.

28. Зимняя И.А. Компетентностный подход в образовании (методолого-теоретический аспект) // Проблемы качества образования: материалы XIV Всероссийского совещания. – Кн. 2. – Москва-Уфа, 2004.

29. Зимняя И.А. Социально-профессиональная компетентность как целостный результат профессионального образования // Россия в Болонском процессе: проблемы, задачи, перспективы: труды методологич. семинара. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005.

30. Зуев В.М., Новиков П.Н. Образование и занятость: взаимодействие и партнерство // Профессиональное образование. – 2000. – № 6.

31. Интернет-ресурс <http://www.anovikov.ra/artikle/restrukt.htm>

32.Ищенко В., Сазонова З. Интеграция образования, науки, производства. Опыт практического решения // Высшее образование в России. – 2006. – № 10.

33.Кадырова Х.Р. Корпоративное профессиональное образование в контексте интеграции науки, образования и производства // Корпоративное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы Международной научно-практической конференции. – Казань: КГАСУ, 2001.

34.Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003.

35.Кан-Калик В.А. Никандров Н.Д. Педагогическое творчество. – М., 1990.

36.Карпов А.В., И.М. Скитяева. Внутрифирменное обучение как ресурс организационного развития // Дополнительное профессиональное образование. Дата публикации: 25.04.2008.

37.Карпов А.В., Скитяева И.М. Внутрифирменное обучение как ресурс организационного развития // Дополнительное профессиональное образование <http://hg.rasc.ru> 04.04.2011.

38.Кларин М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели. Анализ зарубежного опыта 1МВ. Кларин. - М.: Наука, 1997.

39.Ключарев Г.А., Пахомова Е.И. Корпоративное образование: альтернатива государственным программам в сфере дополнительного образования // Непрерывное образование в политическом и экономическом контекстах / Отв. ред. Г.А. Ключарев. М.: ИС РАН, 2008.

40.Короленко П., Маркова С. Феномен «золотого сечения» и его роль в процессе интеграции знаний // Alma Mater. – 2007. – № 2.

41.Коротяев Б.И. Учение - процесс творческий; книга для учителя / Б.И. Коротяев.-М.: «Просвещение», 1989-158 а-ISBN 5-09-0010544.

42.Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике. М.: Ассоциация менеджеров России, 2002.

43.Корчагин Е.А., Сафин Р.С. Особенности корпоративного образования в строительстве // Корпоративное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы развития: Материалы Международной научно-практической конференции. – Казань: КГАСУ, 2011.

44.Крюкова Г.М. Формирование профессиональной компетенции: контекст цивилизации. – СПб., 2004.

45.Лавущенко В.П. Корпоративный университет. Новая система взаимоотношений предприятий и вузов при подготовке специалистов [Электронный ресурс]. URL: / <http://lavushenko.ru/agni/login.htm>].

46.Львова Ю.Л. Творческая лаборатория учителя: из опыта работы. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Просвещение, 1985.

47.Мигранян А.А. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров в странах с переходной экономикой [Электронный ресурс]. URL: http://subcontract.ru/Dokum/DokumShow_DokumID_171.html.

48. Минзов А.С. корпоративное образование в России: сущность и цели. – Персональный сайт Minzov.ru
49. Морита А. Сделано в Японии. – М. – Прогресс. – 1990.
50. Морозова Н.Ю. Неформальное образование в аспекте европейских тенденций // Среднее профессиональное образование, 2011. № 12.
51. Мухаметзянова Г.В., Шайдуллина А.Р. Интеграционные процессы в региональной системе профессионального образования. – Казань: «Идель-Пресс», 2011.
52. Мухаметзянова Г.В. Вопросы общей и профессиональной педагогики. Избранные педагогические труды: в 3-х т. – Казань: Магариф, 2005.
53. Мухаметзянова Г.В. Психолого-педагогические проблемы модернизации профессионального образования // Профессиональная школа в период модернизации образования: Сборник Всероссийской научно-практической конференции. – 2009.
54. Николаева Е.М. Теоретико-методологические и мировоззренческие основания синергетической концепции социализации // Инновации в образовании. – 2008. – № 3.
55. Образование на протяжении всей жизни: модельная программа подготовки андрагогов: Аналитическая записка. – Минск, 2011.
56. Обучение взрослых: учиться никогда не поздно // Коммюнике Комиссии европейских сообществ, 23 октября 2006 года. КОМ (2006) 614 // URL: http://www.eaeabudapest.hu/EAEA_ru/downloads/dokumenti/tanulas.doc
57. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка – 80 000 слов и фразеологических выражений. – М.: ИТИ Технологии, 2007.
58. Орехов В.Д. Особенности корпоративного обучения менеджеров // Управление персоналом. - 2002. - № 5.
59. Основные направления политики Российской Федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года. URL: http://www.admhmao.ru/innovac/osn_napr.htm, свободный.
60. Павлова А.М. Профессионально-личностный потенциал специалиста: феномен и понятие // Ежегодник Российского психологического общества: Материалы 3-го Всероссийского съезда психологов. В 8 т. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2003. - Т. 6.
61. Пастухов В.И. Научно-педагогические кадры высшей школы: (Правовые вопросы). Киев. Вища шк., 1983.
62. Педагогическое речеведение: словарь-справочник / изд. 2-е, испр. и доп. - М: ФЛИНТА, 1998. - 312 с, ISBN 5-89349-007-X.
63. Петлин В.И. Организационно-педагогические условия оптимизации внутрифирменной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ядерно-опасных производств: на материалах Сибирского химического комбината: дисс. ... к.п.н.: 13.00.08. - Москва: РГБ, 2007.
64. Положение о наставничестве в ОАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина. – Альметьевск, 2007.
65. Полонский В.М. Словарь по образованию и педагогике. М., 2004.

66. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993.

67. Резанович И.В. Концепции подготовки менеджеров в системе дополнительного профессионального образования // Повышение квалификации специалистов в условиях модернизации образования: Материалы второй Всероссийской конференции. - Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2003.

68. Российское образование – 2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях: Материалы IX Международной научно-практической конференции «Модернизация экономики и глобализация», М. 1 – 3 апреля, 2008.

69. Селевко Г.К. Компетентности и их классификация // Народное образование. – 2004. – № 4.

70. Сериков В.В. Общая педагогика: избр. лекции. – Волгоград: Перемена, 2004.

71. Сериков В.В. Формирование у учащихся готовности к труду. – М.: Педагогика, 1998.

72. Симонова И.Ф., Дудаева Л.М. Трудовой потенциал и его воспроизводство как основа стратегического развития нефтегазового предприятия / Учебное пособие. М., ЦентрЛитНефтеГаз, 2007.

73. Скитяева И.М. Формирование системы внутрифирменного обучения персонала // Дополнительное профессиональное образование. - 2005. - № 3.

74. Стандарт адаптации персонала в ОАО «Татнефть» / СКУ 2-13-039-15-2008, Код ЕРБ 10-21-1.0-2010. – Альметьевск, 2008.

75. Стандарт работы с кадровым резервом в ОАО «Татнефть» / СКУ 2-13-039-15-2008, Код ЕРБ 10-21-1.0-2010. – Альметьевск, 2008.

76. Стандарт обучения и развития персонала в ОАО «Татнефть» / СКУ 2-13-074-15-2010, Код ЕРБ 10-26-1.0-2010. – Альметьевск, 2010.

77. Стандарт приема персонала на работу и перевода на другую работу в ОАО «Татнефть» / СКУ 2-13-033-15-2008, Код ЕРБ 10-19-1.0-2010. – Альметьевск, 2008.

78. Стандарт по работе с молодыми специалистами в ОАО "НК "Роснефть", утвержденный и введенный в действие Протоколом Правления ОАО "НК "Роснефть" N 26 от 29.08.2005.

79. Сторителлинг эффективный метод неформального обучения // Амплуа-Брокер». <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330>

80. Татулов Б. Э. Теоретические и практические проблемы управления персоналом корпораций: монография. - М.: ИНИОН РАН, 2006 (М.).

81. Татур Ю.Г. Образовательная система России. Высшая школа. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1999.

82. Татур Ю.Г. Образовательный процесс в вузе. Методология и опыт проектирования. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005.

83. Требования к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ (утв. приказом Минобрнауки РФ от 18 июня 1997 г., N 1221) Об утверждении требований к содержанию дополнительных

профессиональных образовательных программ / ВАШЕ ПРАВО [Электронный ресурс].

84. Трегубова Т.М., Масалимова А.Р., Олейникова О.Н., Сахиева Р.Г., Белякин А.М., Сагитова Р.Р. Стратегические приоритеты модернизации российского профессионального образования в условиях его глобализации и интеграции. – Казань: Изд-во «Данис» ИПП ПО РАО, 2012.

85. Тюников Ю, Мазниченко М. корпоративная культура как фактор конкурентоспособности вуза // Высшее образование в России. - № 10, 2005.

86. Ужакина Ю. Влияние системы обучения и развития персонала на производительность компании // «Амплуа-Брокер» http://www.hr-academy.ru/to_help_article.php?id=6.

87. Университет Моторола <http://www.motorola.com/Business/US-EN/Motorola+University>

88. Чучалин А. Боев О., Криушова А. Качество инженерного образования: мировые тенденции в терминах компетенций // Высшее образование в России. – 2006. – № 8.

89. Шайдуллина А.Р. Интеграция образования и производства: современное состояние и перспективы: монография. – Казань: Фолиантъ, 2008.

90. Шекшня С. Методы профессионального обучения // Источник: http://www.elitarium.ru/2004/04/27/page,2,metody_professionalnogo_obucheniya.html

91. Шепотин А.Ф. Обучение учащихся профтехучилищ на опыте новаторов производства как условие повышения их профессиональной подготовки: 13.00.01 автореф. К.п.н., Казань, 1987. – 17 с.

92. Юрьева Е. Типологические модели внутрифирменного профессионального образования: управленческий аспект / дис. ... к.с.н. 22.00.08, Новосибирск, 2009.

93. Яворский О.Е. Образовательный кластер как форма социального партнерства техникума и предприятий газовой отрасли: дис. ... к.п.н.: 13.00.02. – Казань, 2008.

94. Ялов Д.А. Кластерный подход как технология управления региональным экономическим развитием – subcontract.ru/Dokum/DokumShow_DokumID_17.html.

95. Bridges W. Managing transitions: Making the most of change. – DW. Reading, MA: Wesley Publishing Company, 1991.

96. Employment for the 1990-s. White Peper. London, HMSO. P. 12.

97. Finland. URL: http://www.european-agency.org/site/indexed_reports/finland.doc

98. Graduate Attributes and Professional Competencies. URL: <http://www.ieagreements.com/GradProfiles.cfm>, свободный.

99. Jarvis P. Paradoxies of Learning. London: Croom Helm, 1997.

100. Knight J. Internationalization Remodeled: Responding to new realities and challenges. – 2003.

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

МАСАЛИМОВА Альфия Рафисовна

**Становление и развитие корпоративного образования
в России и за рубежом**

Формат 60x84 1/16. Печ.л. 7
Тираж 1000 экз. Заказ 257/11

Отпечатано с готового макета в
Издательстве «Печать-сервис XXI век»
420073, г. Казань, ул. А.кутуя, д. 88, оф.13
Тел.: (843) 295-14-48, 7 917 898-15-91