

Министерство образования и науки Российской Федерации
Казанский государственный архитектурно-строительный университет

Научно-образовательный курс

ФОРМЫ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ВУЗЕ

При поддержке федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 годы в рамках реализации мероприятия № 1.2.1. Проведение научных исследований научными группами под руководством докторов наук, грант 2012-1.2.1-12-000-3005-011

КАЗАНЬ – 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ СОКРАЩЕНИЙ	4
ВВЕДЕНИЕ	5
Часть I. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ВУЗЕ	9
<i>СЕМИНАР</i>	9
<i>ТРЕНИНГ</i>	10
<i>КРУГЛЫЙ СТОЛ (ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ)</i>	12
<i>МАСТЕР-КЛАСС</i>	12
<i>ВЫСТАВКА</i>	19
<i>КОНФЕРЕНЦИЯ</i>	27
Часть II. МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В ВУЗЕ	32
1. ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ	32
<i>ЛЕКЦИИ</i>	33
<i>СЕМИНАРЫ</i>	35
<i>УЧЕБНЫЕ КИНО - И ВИДЕОФИЛЬМЫ</i>	35
2. МЕТОДЫ АКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ	37
<i>ТРЕНИНГИ</i>	41
<i>МОДУЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ</i>	42
<i>ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ</i>	42
<i>ПРОГРАММИРОВАННОЕ / КОМПЬЮТЕРНОЕ ОБУЧЕНИЕ</i>	44
<i>ГРУППОВЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ (ДИСКУССИИ)</i>	46
<i>ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ</i>	49
<i>РОЛЕВЫЕ ИГРЫ</i>	51
<i>ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ</i>	54
<i>РАЗБОР ПРАКТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ</i>	55
<i>БАСКЕТ-МЕТОД</i>	61
3. МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ	62

<i>ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ</i>	63
<i>НАСТАВНИЧЕСТВО</i>	65
<i>СТАЖИРОВКИ</i>	70
<i>РАБОЧАЯ РОТАЦИЯ</i>	71
4. МЕТОДЫ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ	72
<i>ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ (ACTION LEARNING)</i>	73
<i>ОБУЧЕНИЕ В РАБОЧИХ ГРУППАХ</i>	74
<i>СТОРИТЕЛЛИНГ (МЕТАФОРИЧЕСКАЯ ИГРА, PLAY-BACK ТЕАТР)</i>	75
<i>ОБУЧЕНИЕ ПО МЕТОДУ ШЕДОУИНГ (JOB SHADOWING)</i>	76
<i>ОБУЧЕНИЕ ПО МЕТОДУ СЕКОНДМЕНТ (SECONDMENT)</i>	77
<i>ОБУЧЕНИЕ МЕТОДОМ БАДДИНГ (BUDDYING)</i>	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	82

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ СОКРАЩЕНИЙ

Вуз – высшее учебное заведение

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративное профессиональное образование – одна из важнейших подсистем непрерывного образования взрослых, которая тесно связана с изменениями в реальном секторе экономики, с производством. Существенные особенности корпоративного образования: направленность на непрерывное развитие кадрового потенциала; взаимосвязь обучения и самообразования; обучения с жизненным и профессиональным опытом обучающихся; междисциплинарный характер содержания обучения; построение обучения на основе изучения и учета профессиональных потребностей производства и познавательных интересов специалистов, их должностных функций, служебного статуса (совокупности прав и обязанностей) и профессионально значимых качеств личности. Корпоративное обучение как часть системы образования взрослых характеризуют *многофункциональность, динамизм, опережающий характер развития по отношению к объектам профессиональной деятельности обучающихся.*

Следует отметить открытость корпоративного образования, его ориентацию на конечный результат, связанный с решением актуальных профессиональных проблем; гибкость, определяемую возможностью учета объективных потребностей производства и специалистов в их профессионально-личностном развитии. Особенностью корпоративного образования является также участие в нём специфической категории взрослых обучающихся, имеющих базовое профессиональное образование и опыт профессиональной деятельности.

Переход к непрерывному, с течение всей жизни, образованию, продиктованный темпами развития современной экономики, производства, науки, информационных технологий, выдвигает проблему развития взаимодействия корпоративного и вузовского образования в число первоочередных задач. При этом особую актуальность приобретает применение форм и методов корпоративного образования в вузе, способствующее

превращению вузовского образования в мощный фактор формирования у студента - будущего специалиста профессиональной готовности к изменениям в производственной и социально-экономической сферах.

Актуальность данного учебно-методического пособия обусловлена и тем, что в условиях рыночной экономики технологии в наукоемких отраслях промышленного производства устаревают за 2–3 года. Это означает, что будущий специалист, осваивая в процессе обучения в вузе существующие на предприятиях технику и технологии, в момент начала профессиональной деятельности не будет знаком с произошедшими изменениями в отрасли. Возникает проблема профессиональной адаптации и доучивания выпускников в условиях производства. Для решения данной проблемы необходимо дополнительное опережающее обучение. В процессе опережающего обучения студенты должны приобретать знания, умения, способности для успешной работы в инновационной экономике. Для этого необходимо изменять не только содержание, но и формы организации и способы передачи знаний и информации, т.е. проектировать и применять технологии инновационного обучения.

Кроме того, сегодня возрастают роль и значение корпоративного обучения работающего персонала. Жесткие условия конкуренции заставляют фирмы и предприятия регулярно обновлять номенклатуру производимой продукции, совершенствовать технику, технологию и организацию производства, а значит - обучать персонал, повышать его квалификационные характеристики. Не случайно современную экономику называют экономикой знаний. Человеческий капитал сегодня – это одна из основных составляющих любого производства. Однако анализ различных видов дополнительного обучения работающих специалистов - повышения квалификации, переподготовки, внутрифирменного, корпоративного обучения показывает их слабую теоретическую разработанность, особенно в дидактическом аспекте и несоответствие требованиям современной экономики знаний. Среди методов обучения работающих преобладают экспресс-методы интенсивного обучения,

семинары и тренинги, направленные на решение текущих задач производства. Для устранения названного противоречия и расширения знаний студентов педагогических специальностей о формах и методах организации корпоративного образования, которые, на наш взгляд, могут применяться (при определенных условиях) в вузе, и предназначено настоящее пособие.

Осуществление обучения требует знания и умелого использования разнообразных форм организации учебного процесса, их постоянного совершенствования и модернизации (обновления). Но что такое форма организации обучения как педагогическая категория и в чем состоит ее сущность? К сожалению, понятие это не имеет в дидактике достаточно четкого определения.

Многие ученые попросту обходят этот вопрос и ограничиваются обыденным представлением о данной категории. Это ведет к терминологической путанице, когда даже в отдельных научно-методических публикациях понятие о формах учебной работы и понятие метода обучения употребляются как синонимы. Понятно, что в науке это недопустимо. Поскольку, однако, категории «метод» и «формы организации» обучения смешиваются, то их сопоставление и уяснение существующих между ними различий может помочь разобраться в сущности последней категории.

По мнению педагогов [см., например, 2 и др.], метод обучения выступает как способ обучающей работы преподавателя и организации учебной работы студентов по решению таких дидактических задач, как овладение теоретической и мировоззренческо-нравственной сторонами изучаемого материала, выработка умений и навыков по применению усвоенных знаний на практике, проверка и оценка знаний студентов и т.д. Для решения каждой из этих задач используются определенные методы.

Понятие метод обучения характеризует содержательно-процессуальную, или внутреннюю сторону учебного процесса.

Понятие же формы организации обучения, или, как еще говорят, организационной формы обучения, имеет иной смысл.

Латинское слово *forma* означает наружный вид, внешнее очертание. Следовательно, форма обучения как дидактическая категория обозначает внешнюю сторону организации учебного процесса, которая связана с количеством обучающихся, временем и местом обучения, а также порядком его осуществления.

Например, преподаватель может обучать группу студентов, то есть заниматься с целым коллективом, но он может проводить занятия с одним студентом (индивидуальное обучение). В этом случае форма обучения связана с количественным составом обучающихся. Вместе с тем она может отражать также временную регламентацию учебных занятий. Было, например, время, когда учащиеся занимались с утра до обеда, однако определенного разграничения и перерывов между занятиями не существовало.

Далее, занятия можно проводить в аудитории и можно осуществлять выход (экскурсию) к изучаемым объектам, что характеризует форму обучения с точки зрения места его проведения. Все это необходимо иметь в виду, осмысливая сущность организационных форм обучения.

Однако, будучи внешней стороной организации учебного процесса, форма обучения органически связана со своей внутренней, содержательно-процессуальной стороной.

С этой точки зрения одна и та же форма обучения может иметь различную внешнюю модификацию и структуру в зависимости от задач и методов учебной работы.

Например, экскурсия как форма обучения в одном случае может посвящаться изучению нового материала, в другом - проводиться с целью его закрепления, связи теории с практикой.

Ясно, что эти экскурсии будут иметь различный внешний вид, и в процессе их проведения будут использоваться разные методы обучения.

Все это говорит о том, что без глубокого осмысления понятия методов обучения нельзя рассматривать структуру и дидактические основы использования различных форм организации учебных занятий в вузе.

Часть I. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ВУЗЕ

Обучение работающего персонала обычно проходит следующие этапы:

- 1) обучение перед началом работы - работник обеспечивается соответствующей информацией перед прибытием к месту работы;
- 2) обучающую подготовку - в ее процессе работник изучает особенности работы в компании;
- 3) адаптацию - работник адаптируется к условиям труда;
- 4) повышения уровня профессиональных компетенций (непрерывное обучение).

Рассматривая вышеперечисленные этапы можно сказать, что для каждого этапа необходима своя форма обучения. Например, обучение перед началом работы представляет собой первоначальный инструктаж непосредственного руководителя, а для повышения уровня профессиональных компетенций необходима более серьезная подготовка, поэтому работника в этом случае отправляют на различные лекции, семинары, тренинги, круглые столы, мастер-классы, курсы и другие краткосрочные формы обучения, которые занимают от нескольких часов до нескольких месяцев.

СЕМИНАР

Семинар – это форма обучения, при которой: дается значительный объем теоретической информации в сочетании с некоторым количеством практических упражнений; происходит обмен практическим опытом и технологиями между участниками. Семинар, в отличие от лекции, предполагает активность участников, поэтому практическая эффективность этой формы обучения достаточно высока. Обсуждение в группах позволяет участникам

поделиться своими мыслями, впечатлениями и ощущениями в рамках определенной темы.

Преимущества семинарской формы обучения следующие [7]:

- на семинаре подаётся узкоспециализированный материал, подробно разбираются неясные моменты;
- повышение профессионального уровня слушателей происходит путем обновления и систематизации знаний, навыков и подходов к решению поставленных задач;
- возможно обучение небольшой группы сотрудников;
- происходит обмен знаниями и опытом с коллегами из других организаций;
- при планировании обучения учитывается представленный компанией-заказчиком временной график проведения семинаров;
- возможно проведение нескольких семинаров (модулей), связанных структурно и тематически.

ТРЕНИНГ

Задача *тренинга* - анализ имеющихся моделей поведения его участников и формирование навыков, соответствующих поставленным целям обучения. Целевые навыки, в т.ч. личностные навыки, отрабатываются с помощью различных упражнений, игр, заданий. Объем и диапазон преподаваемого на тренингах теоретического материала сравнительно невелик, но в ходе занятия полученные навыки должны быть полностью освоены слушателями. Именно поэтому тренинг предполагает активное участие в процессе обучения всех слушателей. Уделить внимание каждому участнику, его проблемам и задачам возможно только при сравнительно небольшой численности группы: как правило, количество участников тренинга не превышает 10-15 человек.

Основные принципы тренинга [7]:

1. Принцип активности.

Активность участников тренинга носит особый характер, отличный от активности человека, слушающего лекцию или читающего книгу. В тренинге люди вовлекаются в специально разработанные действия. Это может быть проигрывание той или иной ситуации, выполнение упражнений, наблюдение за поведением других по специальной схеме.

2. Принцип исследования.

Суть этого принципа заключается в том, что в ходе тренинга участники группы осознают, обнаруживают, открывают идеи, закономерности, как уже известные, так и, что особенно важно, свои личные ресурсы, возможности, особенности.

Исходя из этого принципа, тренер придумывает, конструирует и организовывает такие ситуации, которые давали бы возможность членам группы осознать, апробировать и тренировать новые способы поведения, экспериментировать с ними.

В тренинговой группе создается креативная среда, основными характеристиками которой являются проблемность, неопределенность, принятие, безопасность.

3. Принцип обратной связи.

Универсальным средством объективации поведения является обратная связь. Создание условий для эффективной обратной связи в группе — важная задача тренерской работы.

В тех видах тренинга, которые направлены на формирование умений, навыков, установок, используются дополнительные средства объективации поведения. Одним из них является видеозапись поведения участников группы в тех или иных ситуациях с последующим просмотром и обсуждением.

4. Принцип партнерского общения.

Партнерским общением является такое, при котором учитываются интересы других участников взаимодействия, а также их чувства, эмоции, переживания, признается ценность личности другого человека.

Реализация этого принципа создает в группе атмосферу безопасности, доверия, открытости, которая позволяет участникам группы экспериментировать со своим поведением, не стесняясь ошибок.

КРУГЛЫЙ СТОЛ (ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ)

В формате «круглого стола» или групповой дискуссии проходит совместное обсуждение всеми участниками актуальной для них проблемы. Все участники занятия обладают примерно равными знаниями и опытом работы по данной области, а в ходе занятия обладают равными статусом и правами. Выделяется только руководитель занятия – модератор, который контролирует и направляет ход обсуждения. Каждый участник высказывает свою точку зрения по теме «круглого стола», затем происходит обсуждение мнений участников, неясных или спорных моментов.

Отнести «круглые столы» к формам обучения можно лишь условно, т.к. в процессе дискуссии ее участники не столько обучаются, сколько совместно вырабатывают новые решения. Групповое обсуждение может являться заключительным этапом обучения, проведенного в форме лекции или тренинга, что будет способствовать закреплению пройденного материала и поможет оценить эффективность проведенного обучения. Численность участников круглого стола, как правило, не превышает 10 человек.

МАСТЕР-КЛАСС

Мастер-класс - (от английского *masterclass*: *master* – лучший в какой-либо области + *class* – занятие, урок) – современная форма проведения обучающего тренинга-семинара для отработки практических навыков по различным методикам и технологиям с целью повышения профессионального уровня и обмена передовым опытом участников, расширения кругозора и приобщения к новейшим областям знания.

Мастер-класс отличается от семинара тем, что, во время мастер-класса ведущий специалист рассказывает и, что еще более важно, показывает, как применять на практике новую технологию или метод.

Тематика мастер-классов включает в себя:

- обзор актуальных проблем и промышленных технологий,
- различные аспекты и приемы использования промышленных технологий,
- авторские методы применения промышленных технологий на практике и др.

Задачи мастер-класса:

1) передача Мастером своего опыта путем прямого и комментированного показа последовательности действий, методов, приемов и форм профессиональной деятельности;

2) совместная отработка методических подходов Мастера и приемов решения поставленной в программе мастер-класса проблемы;

3) рефлексия собственного профессионального мастерства участниками мастер-класса;

4) оказание помощи участникам мастер-класса в определении задач саморазвития и формировании индивидуальной программы самообразования и самосовершенствования.

В ходе мастер-класса участники:

- изучают разработки по теме мастер-класса;
- участвуют в обсуждении полученных результатов;
- задают вопросы, получают консультации;
- предлагают для обсуждения собственные проблемы, вопросы, разработки;
- высказывают свои предложения по решению обсуждаемых проблем.

Алгоритм технологии мастер-класса [5]:

1. Презентация профессионального опыта Мастером:

- кратко характеризуются основные идеи технологии;

- описываются достижения в работе;
- доказываются результативность деятельности работников, свидетельствующая об эффективности технологии;

- определяются проблемы и перспективы в работе Мастера.

2. Представление системы учебных занятий:

- описывается система учебных занятий в режиме презентуемой технологии;

- определяются основные приемы работы, которые мастер будет демонстрировать слушателям.

3. Проведение имитационной игры:

- Мастер проводит учебное занятие со слушателями, демонстрируя приемы эффективной работы;

- слушатели одновременно играют две роли: учащихся и экспертов, присутствующих на открытом занятии.

4. Моделирование:

слушатели выполняют самостоятельную работу в режиме технологии Мастера;

- Мастер исполняет роль консультанта, организует самостоятельную работу слушателей и управляет ею;

- Мастер совместно со слушателями проводит обсуждение результатов самостоятельной работы слушателей.

5. Рефлексия:

- проводится дискуссия по результатам совместной деятельности мастера и слушателей.

Возможная модель проведения мастер-класса:

Этапы работы мастер-класса:

1. Подготовительно-организационный:

Постановка целей и задач.

2. Основная часть.

Содержание мастер-класса, его основная часть: план действий, включающий поэтапно реализацию темы.

3. Афиширование - представление выполненных работ.

Заключительное слово.

Анализ ситуации по критериям:

- овладение общими способами деятельности;
- развитие способности к рефлексии;
- развитие коммуникативной культуры.

Мастер-класс - одна из форм эффективного профессионального, активного обучения.

Условия результативной работы «учеников» мастер-класса [2]:

- мотивация осознанной деятельности всех участников, принимающих участие в работе мастер-класса;
- повышение уровня теоретической и методической подготовки участников;
- готовность «учеников» и Мастера к развитию собственной преобразующей деятельности на научной основе;
- рефлексия деятельности «учеников» и Мастера в процессе собственной практики.

Активизация познавательной деятельности всех участников работы мастер-класса обеспечивается тем, что эта форма обучения является средством создания трех типов условий [5]:

- 1) обеспечивается формирование мотивации и познавательной потребности в конкретной деятельности;
- 2) стимулируется познавательный интерес, и отрабатываются умения по планированию, самоорганизации и самоконтролю деятельности;
- 3) осуществляется индивидуальный подход по отношению к каждому участнику мастер-класса, отслеживаются позитивные результаты учебно-познавательной деятельности каждого участника.

При соблюдении перечисленных условий и их динамическом взаимодействии достигается активизация познавательной деятельности.

При обучении на занятиях мастер-класса реализуется исследовательский подход, который предполагает выполнение системы заданий исследовательского характера в процессе учебного познания, использование методов соответствующей науки.

Мастер-класс как форма организации активной самостоятельной работы слушателей предполагает в процессе работы использование эмпирических методов исследования: наблюдение, изучение документов и результатов деятельности Мастера и учеников.

Особое значение в работе мастер-класса приобретает наблюдение как наиболее информативный метод исследования.

Научность педагогического наблюдения обеспечивается соблюдением следующих основных требований:

- наблюдение проводится по заранее продуманному плану с четко поставленной целью;
- в плане детализируются все вопросы, по которым необходимо получить конкретные ответы в процессе анализа результатов наблюдения;
- количество исследуемых признаков должно быть минимальным, и они должны быть точно определены в плане;
- наблюдатель обязан тщательно предусмотреть возможности появления ошибок наблюдений и по возможности предупредить их.

Процесс педагогического наблюдения осуществляется поэтапно.

Этапы: 1) выбор объекта и определение цели;

2) составление плана;

3) подготовка документов (бланков протоколов, инструкций и т.д.);

4) сбор данных наблюдения (записи, протоколы, таблицы);

5) обработка и оформление результатов наблюдения;

6) анализ результатов;

7) выводы наблюдения.

Вышеназванные формы организации обучения способствуют решению перспективных задач, связанных с развитием фирм и предприятий. Для обучения персонала решению перспективных задач развития предприятия необходимо знать основные тенденции и направления развития производства, иметь представление о существующих новейших разработках в области техники и производственных технологий, уметь проектировать прогностическое содержание обучения, иметь соответствующее оборудование и технологии обучения. Образцы новейших техники и технологий экспонируются на выставках, о перспективах развития производств докладывается на конгрессах, конференциях и семинарах и коль скоро фирма заботится о своем развитии, ее сотрудники участвуют в таких мероприятиях. Это участие может быть педагогически эффективным, если такие мероприятия рассматривать как инновационные формы организации обучения студентов вузов и работающих специалистов. Сущность инновационных форм заключается в корпоративном опережающем профессиональном обучении студентов и работающего персонала.

В педагогической литературе содержание понятия "опережение" достаточно многозначно. Мы выделяем его значения, связанные, в основном, с опережающим формированием компетенций студентов и работающих специалистов. Так, в профессиональном отношении современные специалисты должны быть подготовлены не только к работе в условиях существующего производства, но у них также должна быть сформирована готовность к преобразованию этого производства, к осуществлению более совершенных форм профессиональной деятельности с точки зрения ее методов, средств, структуры, интенсивности и т.д.

Реализация идеи опережающего формирования компетенций обучающихся осуществляется в трех аспектах:

- опережающий уровень переподготовки, повышения квалификации специалистов по отношению к текущим проблемам производства;

- опережающая подготовка кадров по новым перспективным разнообразным профессиям;

- саморазвитие личности, т.е. у обучающихся не только формируются профессиональные компетенции, знания и навыки, но и упреждающе развиваются определенные профессионально значимые качества личности, которые позволят им в процессе дальнейшей работы достаточно быстро осваивать новые технику и технологии, вести деловые переговоры.

Однако есть несколько причин, препятствующих применению опережающего инновационного обучения студентов в вузах в настоящее время.

Во-первых, чтобы новые научные знания по современным промышленным технологиям вошли в вузовские учебники необходимо определенное время (иногда достаточно продолжительное) для их отбора, анализа, структурирования, включения в учебники и их издания.

Во-вторых, большинство вузовских преподавателей не имеют опыта работы на производстве, проектных и других организациях. соответственно они не достаточно владеют современными промышленными технологиями на необходимом уровне компетенций, не могут квалифицированно преподавать эти технологии студентам и не включают их в содержание обучения.

В-третьих, научно-технические журналы, содержащие описание и анализ новых промышленных технологий, не всегда имеются в библиотеках из-за ограниченных финансовых возможностей вузов для их приобретения.

В-четвертых, на наш взгляд, нельзя ориентироваться и на открытую информацию из интернет-ресурсов, т.к. новейшие технико-технологические разработки там не публикуются из-за конкурентной борьбы фирм и ноу-хау отрасли. Лицензионное же приобретение таких разработок также не доступно вузам из-за ограниченных финансовых ресурсов.

Известно, что средством повышения эффективности обучения могут выступать инновации в промышленных материалах, технике и технологиях, представленные на тематических выставках, конгрессах, конференциях и форумах. Тогда мы можем говорить об инновационных технологиях обучения.

ВЫСТАВКА

К инновационным формам организации корпоративного опережающего обучения студентов вузов и работающего персонала мы относим *выставку*, на которой публично демонстрируются новейшие достижения в экономике, науке, технике, культуре, искусстве и других областях общественной жизни.

В ходе подготовки и проведения выставок используются все формы маркетинговых и рекламных коммуникационных средств и способов, позволяющие максимально полно продемонстрировать все свойства представленной продукции.

В организационном отношении выставка является конкретным плановым мероприятием, проводимым в заранее объявленном и подготовленном месте, в ограниченные известные сроки времени, с определенной периодичностью (в зависимости от вида представляемого продукта).

В выставке участвуют несколько заинтересованных сторон:

- экспоненты – производители, представляющие свой продукт на различных видах стендов;
- посетители – потенциальные потребители представляемого вида продукта;
- организаторы выставки (юридическое лицо, орган власти или общественная организация, как правило, курирующая данный вид отраслевой деятельности);
- выставочный оператор (устроитель – юридическое лицо, оказывающее услуги по подготовке и проведению данной выставки, для которого данный вид деятельности является коммерческой деятельностью).

Выставки классифицируют по следующим *основаниям*: 1) по охвату участников: местные, национальные, международные, всемирные (всеобщие, охватывающие все отрасли человеческой деятельности, и специализированные, посвященные только одной области деятельности); 2) по охвату областей

деятельности: всеобщие, отраслевые; 3) по отраслевой принадлежности: художественные, общественно-просветительские, промышленные, сельскохозяйственные; 4) по продолжительности проведения: периодические (временные), постоянные, одноразовые (связанные с конкретным событием) [6].

Многие фирмы и предприятия командировывают своих сотрудников, а учебные заведения организуют экскурсии на выставки с целью изучения новинок производства, ознакомления с той или иной продукцией. Выставку можно рассматривать как сложную инновационную форму организации корпоративного опережающего обучения студентов и работающих специалистов, которая включает в себя ряд простых форм. Так, во время выставки представители предприятий и фирм могут читать лекции, проводить семинары, круглые столы, мастер-классы и другие мероприятия для посетителей.

Выставка отличается наглядностью, оригинальностью и непохожестью на другие формы обучения. Ни лекции о производстве, сопровождаемые демонстрационными опытами, ни показ таблиц и презентаций не могут дать таких ярких и живых представлений и впечатлений, как выставка.

С дидактической точки зрения представляют интерес методика посещения выставки, определение этапов подготовки к ней и посещения, выявление основных компонентов деятельности посетителя при посещении выставки, эффективные методические приемы организации учебно-профессиональной деятельности во время посещения выставки и подведения его итогов. Например, конкретный план посещения промышленной выставки может включать:

а) ознакомление с видом производства, представленного на выставке, в целом (история создания производства и перспективы его дальнейшего развития, основные фирмы-производители);

б) ознакомление с продукцией фирм и предприятий, с ее рабочими и потребительскими характеристиками;

в) знакомство с технологическим процессом изготовления продукции, его основными характеристиками (сырье и материалы, оборудование, качество продукции и т.д.);

г) научно-технический прогресс в данном производстве и в целом в отрасли;

д) анализ возможности применения информации, полученной на выставке, в своем производстве, в своей области профессиональной деятельности;

е) деловые переговоры с производителями с целью установления сотрудничества в плане осуществления совместных проектов.

Деятельность посетителя выставки на подготовительном этапе и этапе посещения заключается в активном потреблении учебно-профессиональной информации и ее анализе. На этапе подведения итогов, как правило, деятельность посетителя носит продуктивный характер.

На *первом этапе* подготовки к посещению выставки деятельность посетителя распадается на два направления: выбор объектов выставки и непосредственно подготовка к ее посещению. На этом этапе проводится анализ объектов выставки, разрабатывается маршрут ее посещения, предварительно планируется посещение мероприятий на выставке и определяются цели посещения. На этом этапе посетитель готовится воспринять информацию выставки. Поэтому здесь важно подготовиться к наиболее успешному и плодотворному ее восприятию. Основная инициатива подготовки исходит от самого посетителя, и цель, сформулированная им для себя в непривычной или нестандартной форме, использование сообщений СМИ о выставке и их анализ с точки зрения научной достоверности, плодотворная работа с рекламными проспектами и другими источниками информации — все это способствует не только формированию новых знаний, но и совершенствованию умений и навыков поиска информации, извлечения смыслов, интерпретации и критического анализа, т.е. формированию профессиональных компетенций.

На *втором этапе*, непосредственно при посещении выставки, посетитель слушает и наблюдает, т.е. является активным потребителем информации. В соответствии с заранее поставленной целью, он анализирует сообщения представителей фирм и предприятий, выделяют в них главное, сравнивает с тем, что есть у него на производстве. В результате интегрируются уже имеющиеся знания с новой профессиональной информацией и происходит рождение новых смыслов и инициатив.

На *завершающем этапе* деятельность посетителя носит аналитический характер. При подведении итогов посещения выставки посетитель готовит полный отчет, отчетные мероприятия, например, предложения в адрес администрации своего предприятия по совершенствованию тех или иных производственных участков, а также выступление на внутрифирменном семинаре или конференции. В выступлении на семинаре или конференции через призму проблем и задач, стоящих перед предприятием, раскрываются возможности их решения с использованием информационных материалов, полученных при посещении выставки.

Профессиональную значимость на этом этапе имеет умение посетителя работать с полученной информацией — вычленять главное в информационных потоках, находить дополнительную информацию в различных источниках, систематизировать подобранную информацию по заданным признакам, трансформировать информацию, наконец, создавать свои собственные информационные сообщения.

Учтем, что многими информационными умениями посетитель выставки уже обладает вследствие имеющегося у него образования. В частности, он должен уметь:

- 1) искать с помощью средств новых информационных технологий информацию, зафиксированную на традиционных носителях (оглавления и указатели в книгах, библиотечные каталоги, средства поиска информации в компьютерных сетях и т.д.);

2) извлекать смыслы из полученной информации, интерпретировать их и критически анализировать;

3) создавать новые смыслы и представлять их в форме информационных сообщений, адекватных задачам и условиям коммуникации.

Основная дидактическая функция посещения выставки это *прогностическая функция*, которая заключается в формировании прогностических знаний и компетенций для эффективного осуществления своей профессиональной деятельности. Например, на выставках строительной отрасли представлены результаты изыскательской, проектно-конструкторской, научно-исследовательской, производственно-организаторской, сервисно-эксплуатационной деятельности строительных фирм, научных и проектных организаций. Это образцы новых строительных материалов, техники, технологий и т.д.

Следующая функция посещения выставки – *обучающая*. На выставке посетитель видит, как можно усовершенствовать то, о чем он уже имеет представление из опыта своей работы, с чем имеет дело на своем предприятии: техническое оборудование, дизайн, технологические методы и операции, организация производства и т.д.

Исследовательская функция посещения выставки выражается в тщательном обдумывании, мысленном экспериментировании и предварительном анализе с точки зрения общего плана, последовательности посещения и доступности тех или иных объектов выставки самостоятельному изучению. Эти усилия с лихвой искупаются тем, что время расходуется продуктивно, как продуктивна с педагогической точки зрения всякая попытка самостоятельно выработать знания, а не получить их в готовом виде.

Концептуальной основой выставки как инновационных формы организации обучения студентов вузов и работающих специалистов выступает совокупность проблемного, контекстного, лично-деятельностного, компетентностного подходов.

Сущность *проблемного подхода* в том, что знания, компетенции не преподносятся посетителю выставки в готовом виде, а формируются в результате поиска необходимой информации. Смысл подхода заключается в стимулировании поисковой деятельности посетителя выставки.

Личностно-деятельностный подход позволяет учесть особенности личности посетителя выставки и специфику его профессиональной деятельности. Приобретаемые посетителем знания и компетенции имеют личностную значимость.

Контекстный подход обеспечивает практико-ориентированную направленность посещения выставки, соединяет формируемые знания и компетенции с профессиональной деятельностью посетителя.

Компетентностный подход направлен на формирование профессиональных компетенций и профессионально значимых личностных качеств посетителя выставки.

Педагогическая модель выставки как инновационной формы организации дополнительного опережающего обучения посетителей может быть представлена в виде взаимосвязи следующих блоков: целевого, методологического, содержательного, деятельностного и результативного.

Целевой блок определяет педагогическую цель и назначение выставки – формирование профессиональной прогностической компетенции и способностей к использованию знаний и информации в своей деятельности.

Методологический блок содержит совокупность вышеназванных подходов и *принципы*:

- профессиональной направленности;
- передачи и усвоения социального опыта;
- личностной активности.

Содержательный блок включает предметное и информационное содержание выставки, посредством которого формируются элементы образовательной среды. Сюда входят предметное содержание образцов техники и технологий, материалов и других экспонатов; информационное содержание

лекций (контекстно-информационных; контекстно-научных; контекстно-профессиональных и др.), мастер-классов, семинаров, круглых столов, тематических конференций и других выставочных мероприятий.

Деятельностный блок содержит этапы деятельности посетителя:

- 1) подготовительный (мотивационный);
- 2) основной (знакомство с экспонатами);
- 3) заключительный (аналитический) - использование информации о выставочных мероприятиях на своем предприятии в своей профессиональной деятельности.

Результативный блок позволяет диагностировать сформированность знаний и компетенций и готовность посетителя к инновационной профессиональной деятельности. В качестве критерия здесь выступает умение использовать инновационные решения в рациональной деятельности, а показателями служат новизна проектных решений; рекомендации к внедрению.

Педагогическая модель выставки может применяться не только для опережающего дополнительного обучения работающего персонала промышленных фирм и предприятий, но и для обучения студентов и профессорско-преподавательского персонала вузов. Так, в календаре выставок Казанской ярмарки ежегодно предусмотрено более 40 мероприятий. В 21 из них демонстрируются достижения в разработке современной строительной техники, средств малой механизации строительных работ, оборудования, материалы и технологии. На наш взгляд, педагогически целенаправленное посещение студентами, преподавателями и специалистами этих мероприятий может стать реальным источником современных знаний об отрасли.

Такое участие мы рассматриваем как дополнительное образование, повышение квалификации для специалистов всех уровней отрасли, профессорского – преподавательского состава учреждений НПО, СПО и ВПО. Студенты разных специальностей знакомятся здесь с тенденциями развития отрасли. Посещение выставок включает в себя активное участие студентов, преподавателей во взаимосвязанных в единую программу научно-практических

конференциях, семинарах, круглых столах, мастер-классах, проводимых на выставках. После каждого мероприятия студенты проводят анализ новинок в форме докладов, эссе, определяют тенденции развития отрасли. Новые знания, строительной техники, оборудования и технологий вкладываются в содержание курсового и дипломного проектов.

Внедрение выставки как инновационной формы организации опережающего корпоративного обучения в учебный процесс состоит из следующих этапов: 1) изучение планов выставок в регионе; 2) выбор вида мероприятий для участия; 3) посещение мероприятий, участие в дискуссиях, семинарах, круглых столах и других выставочных мероприятиях; 4) сбор информационных материалов в ходе посещения мероприятий; 5) анализ информационных материалов, образцов техники, технологий и подведение итогов мероприятия; 6) отбор разработок и использование их в составе реальных курсовых и дипломных проектов (работ).

Студенты принимают активное участие в дискуссиях, встречах с представителями науки, производства и бизнес-сообщества. Они получают опыт ведения переговоров, деловой коммуникации. Наиболее активные интересуются возможностями трудоустройства в организациях, участвующих в выставках.

Заметно повышается мотивация студентов-дипломников к участию в разработке инновационных технологий, использованию новых идей, которые находят отражение в дипломных и курсовых проектах.

Кроме того, выставочная деятельность способствует освоению студентами новых знаний, полученных наукой и востребованных производством, развитию навыков самостоятельной аналитической работы с научной информацией. Преподаватели получают возможность включения в структуру содержания преподаваемой им дисциплины инновационную составляющую как фундаментального, так и прикладного характера.

Таким образом, выставка как инновационная форма организации опережающего корпоративного обучения студентов вузов и работающих специалистов позволяет:

- поддерживать и развивать устойчивый интерес к своей профессии;
- приобрести знания новых техники, технологий и организации работ в отрасли;
- совершенствовать умение ведения деловых переговоров;
- развивать профессиональные, коммуникативные способности;
- сформировать прогностическую профессиональную компетенцию.

КОНФЕРЕНЦИЯ

Наряду с выставками, сегодня в российских регионах проходит большое количество конференций, посвященных различным аспектам общественной жизни. Данный формат (конференция) прочно занял свою нишу, и на сегодняшний день посещение конференций является одним из «маркеров» успешности и современности для одних специалистов и рабочей необходимостью для других.

Конференция (от лат. confero - собираю), съезд, совещание, собрание членов каких-либо организаций, представителей организаций или государств, учёных. Конференции часто – масштабные мероприятия, где могут принимать участие 500 и более человек.

Конференция предоставляет возможность познакомиться с суждениями различных компетентных людей (докладчиков, зрителей) и поделиться с участниками своими мыслями. Цель любой интересной конференции – не просто слушание докладов и принятие за аксиому их тезисов, а обсуждение, высказывание своей собственной позиции. В результате можно значительно глубже понять рассматриваемую проблему. Особую ценность представляет непосредственно выступление с докладом на публике, приобретаются навыки

ораторского мастерства, опыт работы с текстом, умение отстаивать выбранную позицию и отвечать на вопросы.

Особенность конференции в том, что она способствует *сближению передового края науки с высшим образованием*. Конференции дают студентам представление о тех проблемах, которые стоят перед современной наукой и о подходах в их решении. Тем самым наука становится частью системы образования. Конечно, студенты запоминают и понимают не все из того, что говорится на конференции. Но они видят процесс развития науки, процесс решения проблем и это они запомнят надолго.

Чтобы конференция была эффективной, необходимо выполнение ряда условий [3]:

- ✓ простота и некоторая систематичность изложения материала;
- ✓ использование методик, направленных на поиск нового знания;
- ✓ не очень большое количество участников и докладов;
- ✓ постановка достаточно общих проблем в каждом докладе;
- ✓ связь каждого из докладов с темой конференции;
- ✓ наличие вводной и заключительной частей, дающих первоначальное представление о конференции и подводящих итоги обсуждения проблем;
- ✓ участие ученых активно занимающихся решением проблемы и имеющих оригинальные идеи;
- ✓ наличие дискуссий и конкретное обсуждение различных взглядов;
- ✓ акцентирование внимание на самых общих, принципиальных вопросах;
- ✓ нужно добиваться таких формулировок проблем и подходов к их решению, чтобы они были понятны любому умному человеку, не имеющему специальных знаний в этой области;
- ✓ ориентация на создание целостной теории, освещающей данную проблему;
- ✓ нужно чтобы была представлена научная молодежь;

✓ конференция окажет должное влияние на студентов, и будет иметь значение для решения научных проблем, лишь в том случае если будет проводиться систематически. Как минимум, два - три раза, например, для студентов на третьем, четвертом и пятом курсах. Конференции должны быть посвящены различным проблемам. Очень важно чтобы эти проблемы поднимались систематически. Студенты должны видеть движение научной мысли в решении определенной проблемы и должны быть в курсе нескольких проблем, решаемых учеными на современном этапе развития нашей науки.

Конференции имеют ряд преимуществ по сравнению с традиционными семинарами и тренингами. Во-первых, выступление участников на похожие темы позволяет рассмотреть вопрос с нескольких сторон, исчезает однобокость, присущая при обучении одним преподавателем.

Во-вторых, формат мероприятия позволяет услышать о различных подходах к решению одной задачи, услышать различные точки зрения коллег по работе.

Такая особенность конференций как 3 и более выступающих является уникальной, так как в подавляющем большинстве тренингов и семинаров выступающий один, в редких случаях двое.

Обычно конференции проводятся по следующим правилам:

- ориентация самого формата конференции на интерактивность (количество участников, обратная связь и др.),
- ориентация докладчиков на аудиторию (форма доклада и самого выступления),
- организация пространства для неформального общения.

Конференция объединяет, как правило, выступления нескольких докладчиков перед многочисленной аудиторией, имеющей примерно равные с докладчиком опыт и знания. Задача конференции – ознакомление (не обучение) слушателей с новыми идеями, мнениями, разработками. В ходе конференции возможно обсуждение представленных аудитории сведений, активное участие в ходе занятия нескольких слушателей.

Корпоративная конференция – сравнительно новый формат обучения, где докладчиками и слушателями являются сотрудники одной компании. Выступающие делятся со своими коллегами положительным опытом решения задач, достижения целей, на конференции обсуждаются перспективные модели бизнес-процессов.

В тех случаях, когда предметом учебного занятия является знакомство аудитории с прикладными навыками, обучение может происходить в форме мастер-класса или демонстрационного занятия. Ведущим мастер-класса выступает, как правило, признанный специалист-практик, способный в ходе занятия продемонстрировать преподаваемые методики, познакомить аудиторию с процессом выполнения каких-либо работ. Обучение в формате мастер-классов, что следует из его сути, подходит далеко не всем направлениям обучения.

Зачастую учебное занятие или его часть проходят в формате *экскурсии* – выездного посещения предприятий и объектов, представляющих интерес с точки зрения тематики занятия. В процессе обучения происходит практическое знакомство слушателей с бизнес-процессами компаний-обладателей эксклюзивных знаний или успешным опытом работы в данной области, их новейшими технологиями производства, оборудованием, техникой безопасности, культурой труда. Как правило, в процессе посещения работающего объекта нет возможности представить слушателям подробную теоретическую информацию и обсудить увиденное. Поэтому ознакомление участников со значительным по объему и насыщенности материалом о работе посещаемого объекта и разъяснение значимых нюансов уместно провести заранее – на лекции или семинаре.

Курс - систематическое изложение знаний в определенной области, основ какой-либо науки. Занятия на курсах могут проходить в различных формах – лекций, семинаров, тренингов и т.п.

Иногда процесс обучения на курсах или на отдельном занятии совмещает признаки мероприятий нескольких форматов: например, вступительная часть

занятия проходит в виде мини-лекции, затем участники выполняют упражнения тренинга, результаты обучения и выявленные в его ходе проблемы и перспективы обсуждаются в ходе открытой дискуссии.

Общим для всех инновационных форм опережающего корпоративного обучения студентов вузов и работающих специалистов являются высокие требования к мастерству ведущего – как к уровню его подготовки по теме занятия, так и к его преподавательскому опыту. Докладчик должен не только преподносить актуальную информацию в структурированном виде, доступном для данной группы участников. В зависимости от формы обучения ведущий должен также уметь оперативно откликаться на реакцию аудитории, меняя ход занятия, управлять вниманием и активностью слушателей.

Часть II. МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В ВУЗЕ

На востребованность выпускников вузов современным производством в условиях современного рынка существенно влияет эффективность применяемых для их обучения методов. Успешное выполнение молодыми специалистами их производственных функций сильно зависит от уровня их квалификации и профессиональной компетентности. Поэтому, в настоящее время обучение студентов для большинства российских вузов приобретает особое значение.

Уже сегодня вузы сталкиваются с проблемой поиска новых путей, форм, методов, технологий обучения, наиболее полно обеспечивающих потребности бизнеса и предприятий.

Однако часто возникают вопросы, какие методы обучения, применяемые на производстве, использовать для обучения студентов в вузе. В данном научно-образовательном курсе представлен обзор современных методов корпоративного обучения, применяемых, или которые могут применяться, в вузах.

В соответствии с работами [1, 4] всё многообразие используемых методов обучения мы разбили на четыре большие группы: 1) традиционные методы обучения; 2) методы активного обучения; 3) методы обучения на рабочем месте; 4) методы неформального обучения.

1. ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

К традиционным методам обучения относятся:

- лекции
- семинары
- учебные кино- и видеофильмы.

Эти методы используются наиболее часто при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, и то, что именно эти методы обучения на сегодняшний день остаются преобладающими, доказывает их достаточно высокую эффективность.

ЛЕКЦИИ

При использовании лекционного метода подачи материала преподаватель устно передает информацию группе, размер которой может колебаться от нескольких человек до нескольких сот и даже тысяч человек. При этом преподаватель может применять и наглядные средства обучения, используя классную доску, плакаты или показ слайдов.

Лекционный метод не свободен от ряда недостатков даже в том случае, если лектор имеет самую высокую квалификацию. Коммуникация во время лекции в основном является односторонней, и исключения составляют лишь ситуации, когда лектор отвечает на вопросы слушателей. В основном обучающиеся слушают, смотрят и, если не доверяют своей памяти, конспектируют за лектором, практически не имея возможностей обратной связи, практики или контроля правильности понимания изложенного материала. Усвоение материала в значительной степени зависит от характеристик изучаемого материала (содержание, сложность, структурированность) и от того, насколько широко во время лекции используются наглядные средства. Перенос знаний, полученных в ходе лекции, в рабочие условия зависит от того, насколько структурированным является обучение и насколько оно ориентировано на практику. Лекция не позволяет учитывать разный уровень знаний, профессионального опыта и способностей обучаемых, и темп предъявления материала определяется преподавателем для группы в целом. Несмотря на эти недостатки, лекции остаются наиболее часто используемым методом, поскольку это, во-первых, самый «привычный» метод

подачи материала, а во-вторых, далеко не все преподаватели владеют другими методами подачи материала (в частности, методами активного обучения). Эффективность обучения при лекционной подаче материала определяется целым рядом факторов: личностными особенностями преподавателя, его эрудицией, умением вызвать интерес к изучаемой теме, способностью четко и ясно изложить материал и др. Большое значение имеет также обеспеченность студентов учебной литературой и методическими материалами (учебники, дополнительная литература, учебные пособия, методические пособия, раздаточные материалы и т.п.).

Плюсы лекционной подачи материала:

- Преподаватель полностью контролирует содержание и последовательность подачи материала. Хорошие возможности оперативно изменить последовательность, полноту раскрытия отдельных тем или отдельных вопросов и темп изложения материала в зависимости от реакции слушателей.

- Возможность охвата большой аудитории.

- Относительно низкие финансовые затраты на одного обучающегося (особенно при условии большого числа слушателей).

Ограничения лекций

- Низкая активность слушателей, невозможность получения обратной связи снижают эффективность усвоения учебного материала.

- Невозможность учета различий в образовательном уровне и профессиональном опыте слушателей.

- Высокие требования к мастерству лектора. Далеко не каждый преподаватель способен добиться высокого уровня внимания и включенности слушателей на всем протяжении лекции.

- Проведение занятий жестко привязано к учебному расписанию. В случае отсутствия кого-то из учащихся на занятиях восстановить пропущенный материал в полном объеме им бывает трудно.

СЕМИНАРЫ

Семинар обычно завершает лекционное предъявление некоторой логически завершенной порции материала. Цель семинара – проверить усвоение материала лекций и помочь слушателям лучше разобраться в содержании изучаемой темы. Главное в семинаре – диалог между обучающимися и преподавателем, который позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, уже имеющимися у слушателей. Семинарские занятия позволяют контролировать степень понимания слушателями пройденного материала. С этой целью им задаются вопросы или даются практические задания по пройденному материалу. Семинар помогает обучающимся лучше понять непонятое на лекции или при чтении рекомендованной литературы. Семинары предполагают большую активность слушателей и двустороннюю коммуникацию во время семинарских занятий. Эффективность семинара зависит от умения преподавателя создать в ходе занятия такую обстановку, такой климат, который побуждает слушателей к активному участию в работе. Семинары позволяют преподавателю за счет двусторонней коммуникации в процессе занятий установить более прочные связи между материалом, который слушатели получили на лекции, и теми знаниями и опытом, которым они располагают на настоящий момент.

Семинары, в отличие от лекций, проводятся в относительно небольших группах (8-25 человек).

УЧЕБНЫЕ КИНО - И ВИДЕОФИЛЬМЫ

Еще во времена обучения в средней школе многие из нас имели возможность на себе испытать действие такого метода, как учебные кинофильмы. Учебные кинофильмы снимались по самым различным дисциплинам: история, биология, гражданская оборона, литература и т.д.

Для системы бизнес-образования кино- и видеофильмы являются относительно новым явлением. В западной практике они используются давно и успешно, а первые отечественные видеокурсы появились лишь в конце 90-х годов. Рынок кино- и видеофильмов для бизнес-образования еще находится в зачаточном состоянии

Каждый видеокурс включает учебный видеофильм, пособие по теме курса и методическое руководство для преподавателей по проведению занятий. В методических материалах могут содержаться рекомендуемые упражнения, ролевые игры, учебные тексты, диалоги, темы для дискуссий, акценты на основные обучающие моменты, даже варианты тренинга с разбивкой по времени. Новой формой работы с использованием видеофильмов является создание учебных центров, работа которых строится на основе видеокурсов. Учебные кино- и видеофильмы могут демонстрироваться как и с использованием видео, так и компьютерной техники. Учебные кино- и видеофильмы имеют свои плюсы и минусы.

Плюсы учебных кино- и видеофильмов:

- *Наглядность и доступность подачи материала.* Возможность показать объекты и процессы в деталях и в движении.

- *Зрительные образы запоминаются легче,* чем устное предъявление информации в ходе лекции. Зрелищность и динамизм также улучшают запоминание и повышают мотивацию к обучению.

- *Возможность самообучения и повторения.* Любой сотрудник компании может в любое время взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям.

- *Возможность многократного использования* (как при индивидуальных занятиях, так и в составе группы).

- *Удобство использования:* обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте и в удобное время.

- *Связь с практикой.* В основе сюжетов часто лежат реальные события, происходившие на конкретных предприятиях.

- *Экономия средств* – компания покупает учебный видеокурс один раз, а может использовать его неоднократно.

- *Помощь преподавателю или тренеру* – видеокурс является готовым учебным материалом, он также позволяет сменить режим работы, повысить включенность обучающихся в учебный процесс.

Ограничения кино- и видеофильмов:

- *Просмотр оставляет участников пассивными*, не давая им возможности для вопросов и обсуждения (если только видео - или DVD-фильмы не используются как один из приемов организации групповой работы).

- Кино- и видеофильмы *не позволяют учитывать индивидуальные различия* в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся.

- При отсутствии внешнего контроля, когда никто не заставляет работника "расти над собой", довольно остро встает *проблема внутренней мотивации*. Для многих людей бывает достаточно трудно организовать себя, выделить время на учебу, на саморазвитие

- При просмотре кино- и видеофильмов исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как *личность преподавателя*. Убежденность, энергетика, личное обаяние преподавателя повышают готовность слушателей к присвоению учебного материала.

2. МЕТОДЫ АКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Все возрастающий поток информации в наше время требует новых форм обучения, которые позволяли бы за достаточно короткое время передавать обучающимся довольно большой объем знаний, давали бы возможность обеспечить высокий уровень присвоения слушателями изучаемого материала и закрепить его на практике. Бизнес-образование предполагает практическое использование знаний и навыков, которые слушатели получают в процессе обучения. Активные методы обучения большое внимание уделяют именно практической отработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений.

Общей тенденцией, которую сегодня следует отметить, говоря об обучении персонала, является все больший упор на использование методов активного обучения и на развитие в ходе обучения у слушателей навыков командной работы. Это дает целый ряд преимуществ:

1) *Облегчается восприятие нового материала.* Лекционная форма подачи материала для большинства взрослых людей, давно закончивших обучение, является слишком тяжелой, так как требует высокой концентрации внимания, хорошей памяти и, возможно, уже утраченных навыков учения.

2) *Шире используется опыт слушателей.* В ходе занятий он подвергается значительному переосмыслению и упорядочиванию. Слушатели взаимно обогащают друг друга. Это дает возможность, с одной стороны, провести ревизию собственного опыта, определить, что в нем «работает», а что является вредным или неэффективным, а с другой, - познакомиться с опытом своих товарищей, позаимствовать новые приемы и подходы к решению наиболее часто встречающихся в работе слушателей задач.

3) Доказывая или обосновывая те или иные подходы к решению поставленных задач, *слушатели присваивают новые знания и новые подходы* к решению этих задач. При использовании методов активного обучения, как правило, не преподаватель доказывает слушателям "правильность" тех или иных подходов, действий, а, наоборот, слушатели в ходе групповых обсуждений должны самостоятельно обосновать то, что при лекционной форме подачи материала дается им в готовом виде.

4) *Слушатели получают возможность более четко увидеть модели эффективного и неэффективного поведения* и соотнести их с теми образцами поведения, которые они привыкли демонстрировать в своей работе.

Успешное достижение целей обучения в значительной степени связано с той психологической атмосферой, которая складывается во время учебы. Максимальной отдачи от занятия можно добиться только в том случае, когда на занятиях складывается доброжелательная атмосфера, повышающая включенность участников в процесс обучения, стимулирующая интерес

слушателей к процессу обучения, поощряющая их к проявлению творчества и инициативы. В обеспечении благоприятного психологического климата, способствующего достижению целей обучения и высокому уровню усвоения учебного материала, особенно велика роль преподавателя. Уровень сотрудничества между преподавателем и слушателями и эмоциональный климат во время занятий в значительной степени зависят от личных качеств преподавателя, его опыта и умения правильно построить работу на занятиях. Во время занятий важно обеспечить высокий уровень взаимодействия и доброжелательности в отношениях между слушателями.

Приемы развития творческой атмосферы во время учебы (рекомендации для преподавателей).

- Не спешите с оценкой ответов обучающихся как правильных или неправильных.

- Никогда не отвергайте неправильные ответы с ходу.

- Относитесь серьезно ко всем комментариям со стороны слушателей.

- Не критикуйте отдельных слушателей в ходе учебы, если это все же необходимо, то лучше пусть это сделает группа, но по возможности обеспечьте конструктивность этой критики.

- Стимулируйте групповые дискуссии и обсуждения.

- Чаще бросайте вызов возможностям слушателей, предлагая им найти нестандартные решения хорошо известных проблем.

- Чаще давайте задания, требующие от слушателей проявления творчества и чувства юмора.

Активность обучающихся.

В конечном счете слушатели учатся на собственном опыте. Преподаватель только облегчает процесс учения и создает условия – физические, социальные, психологические, - которые благоприятствуют обучению. Обучение – двусторонний процесс, и обучающийся – активный участник этого процесса. Когда мы говорим об обучении, нас в первую очередь интересуют следующие виды активности:

- *физическая* – обучающиеся перемещаются в аудитории, пишут, рисуют, выполняют психотехнические упражнения и т.п.

- *коммуникативная* – слушатели задают вопросы, отвечают на вопросы, обмениваются мнениями, участвуют в групповых обсуждениях, участвуют в ролевых играх и т.п.

- *познавательная* – участники слушают, анализируют увиденное или услышанное, вносят (формулируют) предложения, ищут решение проблем и т.п.

Есть ряд приемов, с помощью которых преподаватель может поддерживать высокий уровень активности слушателей. Активность обучающихся может обеспечиваться за счет:

- использования психотехнических процедур;
- включения в процесс обучения элементов соревновательности;
- использования методов активного обучения (групповые дискуссии, деловые и ролевые игры, разбор практических ситуаций и пр.).

В настоящее время наиболее распространенными являются следующие методы активного обучения:

- тренинги;
- модульное обучение;
- дистанционное обучение;
- программированное / компьютерное обучение;
- групповые обсуждения (дискуссии);
- деловые и ролевые игры;
- ролевое моделирование;
- разбор практических ситуаций;
- баскет-метод.

ТРЕНИНГИ

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы, и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно широко используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии.

Наиболее широкое распространение получили тренинги, направленные на развитие навыков делового общения. Обычно в ходе тренингов делового общения рассматриваются следующие темы:

- Структура процесса делового общения.
- Управление процессом группового обсуждения проблем (групповая дискуссия, проведение совещаний).
- Установление и поддержание психологического контакта. Пути повышения уровня сотрудничества в деловом общении.
- Деловая беседа. Методы убеждения собеседника.
- Умение слушать. Активное слушание.
- Мотивация в деловом общении.
- Конфликты в деловом общении. Конструктивная стратегия разрешения конфликтных ситуаций.
- Выступление перед аудиторией (презентация подготовленных предложений).

МОДУЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Для эффективного обучения студентов и персонала предприятий можно использовать модульный подход. *Модуль* — это отдельная, самостоятельная часть какой-либо системы. Например, в тренинге модулем является завершённый фрагмент занятия, направленный на решение конкретной производственной задачи или развития необходимого навыка. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Модули имеют разнообразные средства обучения. Они обеспечивают активное участие обучающихся, которые усваивают информацию в действии, и активной работе с учебным материалом.

Данный метод позволяет создать программу обучения из отдельных тематических блоков, направленных на достижение необходимого результата. Учебный курс, как правило, включает около трех модулей. При этом отдельным модулем может быть и теоретический блок, и практические работы, и итоговые проекты. Тематических модулей может быть любое количество. Все зависит от того, сколько времени нужно на освоение навыка и получения знаний по заданному материалу.

Модульное обучение широко используется как для обучения и повышения квалификации персонала на предприятиях, так и для подготовки будущих специалистов в вузах.

Преимуществами данного метода являются: гибкость, избирательность, а также возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса работодателей.

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Постоянное усложнение компьютерных технологий, доступность Интернета, возможность удаленной коммуникации между преподавателем и

студентами придало новый смысл понятию компьютерного обучения. Дистанционное образование, являющееся новой формой заочного образования, дает возможность преподавателям ведущих российских и зарубежных учебных заведений читать лекции для студентов, которые находятся за сотни и тысячи километров от них, что позволит охватить дистанционным образованием те регионы России, где сказывается нехватка высших учебных заведений и преподавательских кадров. Все большее развитие получает онлайн-образование, когда студенты и преподаватель, находясь далеко друг от друга, получают возможность взаимодействовать (проводить консультации, сдавать зачеты и т.п.) в режиме реального времени, связываясь друг с другом при помощи компьютера. Это революционный подход к образованию, но он может быть эффективно реализован только в регионах с хорошей телекоммуникационной инфраструктурой.

Дистанционное обучение получило широкое применение в практике российских предприятий и вузов. С помощью дистанционного обучения обучающийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время.

Схема дистанционного обучения заключается в следующем: обучающийся выбирает интересующую его тему и проходит предварительное тестирование. По данному тестированию делается вывод о текущем уровне знаний. Далее высылаются пробный урок, который необходимо выполнить. После выполнения ряда уроков по одной тематике, обучающийся выполняет контрольных тест. В зависимости от его результатов высылаются упражнения на повторение темы или задания из новой темы.

Такой метод требует хорошей технической оснащенности и грамотной проработки материалов для обучения и контрольных процедур. Отметим, что за счет дистанционного обучения сложно сформировать поведенческие навыки. Кроме того, для качественного усвоения знаний обучающийся должен обладать высокой мотивацией.

Преимущества дистанционного обучения:

- В учебный процесс можно вовлечь большое число обучающихся.
- Обучение осуществляется на рабочем месте.
- Обучающиеся меньше отрываются от своих обязанностей.
- Возможность выбора удобного времени для обучения.
- Знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике.

ПРОГРАММИРОВАННОЕ / КОМПЬЮТЕРНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После прочтения каждого блока материала обучающийся должен ответить на вопросы, призванные оценить глубину понимания и степень усвоения изучаемого материала. После каждого ответа обучающиеся имеют возможность получения обратной связи, показывающей его правильность. Основное преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе, когда переход к следующему блоку информации происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Размер шага обучения. Под размером шага обучения имеется в виду размер порции предъявляемого материала. Чем меньше порция предъявляемого материала, тем эффективность обучения выше. Эффективность повышается, если обучающийся имеет возможность сам регулировать размер шага обучения. Размер шага обучения зависит также и от других факторов: предварительное знакомство с материалом, опыт слушателей в данной области, логичность изложения темы, структурированность изучаемого материала, ограничения по времени и др. Программированное обучение обеспечивает высокую степень подкрепления, немедленную обратную связь, повышая мотивацию

большинства обучающихся, которая стимулирует их активное участие в процессе обучения. Кроме того, программированное обучение отличается высокой структурированностью учебного материала, а хорошо структурированный материал облегчает усвоение и дает больше возможностей для установления связей с уже имеющимися знаниями. Возможности компьютерной техники позволяют обучающимся начинать изучение предмета (темы) с того уровня, который соответствует их сегодняшнему уровню знаний, их опыту и способностям, и двигаться вперед в собственном, удобном для них темпе. При необходимости обучающийся может вернуться назад и повторить какую-то тему. Программа может содержать в себе систему промежуточных тестовых заданий и итоговых тестов по разделам и предмету в целом. Возможна работа как в индивидуальном режиме, так и группами (командами) по 3-5 человек, что вносит элемент соревновательности. Появляющиеся сейчас интерактивные мультимедийные программы на компакт-дисках сочетают преимущества программированного обучения с богатейшими возможностями компьютерной техники. Обучающимся могут предъявляться рабочие ситуации, которые должны быть отработаны в ходе занятий (например, неисправный мотор, требующий починки, или пожар на химическом складе и др.). После выбора какого-либо ответа из имеющихся альтернатив или определенного действия, на мониторе компьютера возникают последствия данного действия в форме визуальных и звуковых эффектов.

Затраты на разработку таких программ довольно высоки, но они могут быстро окупиться, поскольку данный метод допускает тиражирование и может быть использован при подготовке большого числа обучающихся. Он также является достаточно гибким, и позволяет достаточно полно учитывать характеристики пользователей, требования рабочей ситуации и организации, использующий такой метод подготовки своих работников. Исследования показывают, что хотя программированное/компьютерное обучение позволяет довольно быстро усваивать учебный материал. В исследованиях, проведенных на Западе, показано, что при использовании компьютерного обучения

возможно сокращение времени обучения на 50 - 30% и упрочение запоминания материала на 80% по сравнению с другими методами. Компьютерное обучение начинает использоваться все более широко. Компьютерное обучение оказывается очень полезным для таких видов деятельности, где цена ошибки очень велика, или таких, где обучение в реальных условиях обходится очень дорого.

ГРУППОВЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ (ДИСКУССИИ)

Групповые обсуждения (дискуссии) являются скорее *дидактическим приемом*, чем методом обучения. Этот прием широко используется в других методах обучения (семинары, разбор практических ситуаций, деловые и ролевые игры и пр.). Выделение групповых обсуждений в качестве метода преследует цель его более внимательного разбора и анализа.

Групповые дискуссии по заданной тематике проводятся в небольших группах обучающихся (от 4 до 7 человек). Групповые обсуждения очень широко используются в практике бизнес-образования как за рубежом, так и у нас в стране. Например, в Гарвардской школе бизнеса, являющимся одним из признанных лидеров в сфере бизнес-образования, групповые дискуссии среди слушателей являются основным методом обучения. Групповые обсуждения позволяют максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению ими изучаемого материала. Это обусловлено тем, что здесь не преподаватель рассказывает слушателям о том, как должно быть, что является правильным, а сами слушатели вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, по схеме, предложенной преподавателем. Например, слушателям дается описание конфликтной ситуации при взаимодействии руководителя подчиненного и группе предлагается найти ошибки, допущенные руководителем, либо указать качества, отличающие успешного руководителя, либо важнейшие рычаги воздействия на подчиненных, имеющиеся у руководителя, и т.п. На обсуждение вопросов,

предложенных для обсуждения, преподаватель выделяет определенное время (обычно от 5 до 20 минут), в течение которого группа должна подготовить развернутый ответ. Чтобы стимулировать групповую работу преподаватель может задавать определенные рамки (например, указать *не менее 10 ошибок*), вводить правила группового обсуждения (например, высказываться *всем без исключения* по очереди), предлагать определенный алгоритм выработки общего мнения (например, сначала *каждый индивидуально* готовит в письменном виде свой вариант решения поставленной проблемы, а затем эти решения обсуждаются в группе и вырабатывается общее решение). Можно назначить лидера, который возьмет на себя руководство ходом группового обсуждения и представления выработанных предложений. Однако если этого не делать, то это вовсе не значит, что обсуждение будет идти неуправляемо. Опыт показывает, что в группе, почти всегда находится человек, готовый взять на себя ответственность за результаты группового обсуждения. В том случае, если в группе оказывается два или несколько лидеров, они начинают осуществлять руководство ходом дискуссии за счет некоторого разделения обязанностей (либо по очереди выступают в роли лидера, либо один руководит обсуждением, а другой докладывает результаты).

Если в группе несколько лидеров, то борьба за лидерство или личные качества отдельных слушателей (стремление победить любой ценой, неспособность принять чужие мнения, оценки и др.) могут спровоцировать конфликт между ними. В таких случаях необходимо вмешательство преподавателя, так как конфликтные отношения в группе резко снижают эффективность групповой работы. Иногда здесь полезным оказывается назначение лидеров обсуждения по очереди. Преподаватель может использовать принцип очередности, когда при обсуждении разных вопросов роль лидера, в задачи которого входит руководство процессом обсуждения, отслеживание установленных правил ведения обсуждения (высказываться по очереди, не перебивать и т.п.) и представление решений или предложений, выработанных группой, будут исполнять разные люди. Чтобы обсуждение

было успешным, участники должны придерживаться определенных правил. Эти правила обычно устанавливаются преподавателем.

Правила проведения групповой дискуссии (рекомендации для участников групповых дискуссий).

- Прежде чем начинать обсуждение, *четко сформулируйте проблему*, предмет обсуждения. Добейтесь общего понимания обсуждаемой проблемы.

- *Говорите по очереди*. Необходимо исключить перебивания. Если кто-то начал говорить, то все остальные должны молчать.

- *Внимательно слушайте*, старайтесь понять суть мнения или предложения говорящего. Когда человек молчит, это не обязательно означает, что он внимательно слушает. Он может просто ожидать своей очереди высказаться. Показатель внимательного слушания – способность своими словами пересказать мнение, позицию говорящего.

- *Исключите оценочные суждения*, особенно негативной направленности, задевающей самоуважение говорящего ("Плохо", "Нелепо", "Глупо", "Неграмотно" и т.п.).

- *Не переходите на личности*. Критиковать или обсуждать можно только предложения, а ни в коем случае не личностные особенности говорящего ("Ты что, совсем глухой?").

- *Критика должна быть конструктивной*. Не говорите: "Это не пойдет", а "Ты неправильно понял задачу", работайте на дополнение. Внимание следует концентрировать не на ошибках, промахах, а на том, как сделать лучше, как улучшить предложение, найти в нем рациональное зерно, которое можно развить, улучшить или дополнить.

- *Подведите итог обсуждения* и убедитесь, что результаты дискуссии достаточно точно отражают мнения *всех* членов группы.

Правила проведения групповых обсуждений (дискуссий) недостаточно просто зачитать, записать на доске, плакате или раздать слушателям в виде раздаточных материалов. Необходимо четко разъяснить, что означает каждое требование и что должен делать каждый участник, чтобы соблюдать его.

Преподаватель должен внимательно следить за работой в группах, и в тех случаях, когда он будет замечать какие-то нарушения установленных правил или отклонения от нормального хода обсуждения, указывать слушателям на это и помогать им наладить эффективную групповую работу. Среди тем для группового обсуждения предпочтение следует отдавать таким, которые, с одной стороны, тесно связаны с изучаемым материалом, а с другой, - позволяют слушателям максимально использовать свой личный опыт. Групповые обсуждения (дискуссии) особенно эффективны для изучения и проработки сложного материала и формирования нужных установок. Данный метод обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса.

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Деловая игра – это такой метод обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержание игры.

Проведение игры проходит три этапа: подготовка, непосредственное проведение и разбор хода игры, и подведение итогов.

Подготовка к проведению деловой игры.

Задачи, решаемые преподавателем, меняются на различных этапах игры. В период подготовки деловой игры его основные функции – введение слушателей в игру, а отдельных слушателей – в роль, которую им предстоит сыграть. Главная задача преподавателя на этом этапе игры – создание такой атмосферы, в которой слушатели захотят действовать инициативно и творчески. Принципы распределения ролей среди слушателей или принятия решения вопроса о вхождении в ту или иную команду могут быть различными. Один из них – по желанию участников. Если желающих исполнять ту или иную

роль не находится, распределить роли и разбить слушателей на команды может преподаватель (тренер). При проведении игры команды могут работать в параллельном режиме или по очереди. Можно назначить основную команду и команду - дублер, которая будет вступать в игру при определенных обстоятельствах (задаваемых преподавателем/тренером или возникающих в ходе игры). Преподаватель (тренер, организатор игры) заранее готовит исходные данные и раздаточные материалы.

Проведение деловой игры.

В ходе самой игры основными функциями преподавателя являются: наблюдение за ходом игры, поддержание творческой, соревновательной обстановки и обеспечение высокой включенности слушателей в работу. Включенность и мотивация участников деловой игры может быть повышена за счет того, что сценарий многих игр предполагает соревнование, конкуренцию между несколькими командами.

Разбор хода деловой игры и подведение итогов.

Этот этап игры очень важен. Разбор игры – это общая оценка проведенной работы, и оценка действий команды или отдельных участников игры. Времени на анализ игры должно быть выделено столько, чтобы все желающие имели возможность выступить с оценкой собственного вклада, высказать суждения, мнения о действиях своей команды, других команд, дать предложения о возможных изменениях, которые могли бы позитивно сказаться на конечных результатах.

В обсуждении результатов игры должны принимать участие по возможности все слушатели. Преподаватель должен отслеживать, чтобы обсуждение велось в доброжелательном и конструктивном стиле, следует избегать общих оценок ("нормально", "плохо" и т.п.), неконкретности ("Они плохо старались", "Надо было получше работать") и излишней критичности. Разбор игры лучше начинать с ее оценки со стороны участников и завершать анализом, комментариями и подведением итогов со стороны преподавателя. При подведении итогов важно выяснить, что приобрели слушатели в результате

деловой игры, какие выводы для себя они сделали. Особенно интересен и содержателен разбор игры, когда при ее проведении используется видеозапись. Современные деловые игры могут проводиться с использованием интерактивных возможностей современной компьютерной техники, дающих возможность мгновенно получать и анализировать информацию, а также оценивать последствия принятых решений. Игра может строиться на основе моделирования работы конкретной организации или ограничиваться рамками одного или двух направлений деятельности компании, например, финансами или маркетингом. В настоящее время разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют осваивать навыки управления производством, проведения рекламные компаний, заключения сделок и т.д.. Деловые игры являются уникальным методом обучения тому, как работать с информацией, как принимать решения и проектировать практическую реализацию этих решений.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ

Ролевые игры также относятся к методам активного обучения. Этот метод становится все более популярным при обучении руководителей разных уровней и кандидатов (резерв) на занятие руководящих должностей. Чаще всего ролевые игры используются в ходе тренингов различного рода. Особенно полезны ролевые игры при обучении навыкам межличностного общения, поскольку предполагают воспроизведение ситуаций, близких по своему содержанию к тем, в которые слушатели попадают в процессе межличностного взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными. Игровые ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, где несколько обучающихся играют определенные роли (например, начальника и подчиненного, клиента и продавца) в определенных обстоятельствах, стараясь добиться решения поставленной учебной задачи. Участие в ролевых играх может предваряться специальным инструктированием

со стороны преподавателя (тренера), которое задает основные условия, в которых разворачивается игровая ситуация. Проигрывание ролей и последующее обсуждение результатов ролевой игры позволяет слушателям лучше понять мотивы поведения и того работника, чья роль проигрывается, и мотивы противоположной стороны; помогает увидеть типичные ошибки, допускаемые в ситуациях межличностного взаимодействия, осознать конструктивные и неконструктивные модели поведения; уяснить те задачи, которые должны быть решены для достижения успеха в данной ситуации (разрешение конфликта, достижение высокого уровня сотрудничества, убеждение другого человека и т.п.).

Слушатели, не принимающие непосредственного участия в ролевой игре, выступают в роли наблюдателей. При этом важной задачей преподавателя является обеспечение их включенности и заинтересованности в происходящем. Это достигается за счет специальных заданий, которые наблюдатели получают от преподавателя (за кем наблюдать, какие особенности поведения или какие действия фиксировать, стараться определить, какие действия участников игры способствуют, а какие препятствуют успешному решению стоящих перед участниками задач). Во время инсценировки зрители (наблюдатели) не должны мешать исполнителям советами, выражением одобрения или неодобрения. По окончании игры проводится ее обсуждение. Начинать его следует с вопроса к непосредственным участникам ролевой игры, как они сами оценивают итоги игры, собственные действия, действия других участников (или участника, если ролевая игра предполагает лишь два действующих лица). Это дает им возможность по завершении ролевой игры (особенно в том случае, если у них осталась какая-то неудовлетворенность собой, своими действиями) проговорить те проблемы и трудности, которые они испытали во время игры. Если этот порядок будет нарушен, то возникает опасность того, что исполнители будут болезненно реагировать на замечания, мнения, советы со стороны наблюдателей. Затем важно выяснить, как игровая ситуация воспринималась наблюдателями, получить ответ на вопросы, что было сделано

наилучшим образом, что можно было бы сделать лучше или по-другому. Для многих взрослых людей участие в такой достаточно необычной процедуре, как ролевая игра (особенно с видеозаписью!), является серьезным стрессом. С одной стороны, они боятся выглядеть глупо, с другой стороны, опасаются, что их авторитет в глазах коллег может упасть. И в этой ситуации неосторожное слово, нетактичный совет, резкая критика могут очень больно ранить не очень уверенного в себе человека. Резкая критика в адрес отдельных слушателей или группы в целом нежелательна не только потому, что она может ранить самоуважение и нанести удар по самооценке людей. Критика стимулирует желание дать достойный отпор, провоцирует конфронтацию. Если преподаватель не предпринимает корректирующих мер, то излишне критичное обсуждение превращается в перепалку. Поэтому при проведении ролевых игр обеспечение максимальной поддержки участников, создание атмосферы защищенности и благожелательности является одной из основных задач преподавателя (тренера). Основная установка, даваемая преподавателем перед началом ролевой игры наблюдателям, - при анализе высказываний и действий участников игры быть максимально конструктивными, то есть не пытаться выяснить, что было сделано плохо или почему данный подход не сработал, а стараться увидеть, что было сделано хорошо или как эту задачу можно было бы решить лучше или по-другому. Тренер или преподаватель должен очень внимательно отслеживать, чтобы слушатели не соскальзывали на критику и работали только в конструктивном и позитивном ключе. Такое поведение надо задавать правилами и жестко отслеживать следование этим правилам. Для успеха этого метода очень важен опыт тренера, поскольку он не только должен создавать климат, располагающий участников к активному и творческому участию в разыгрываемых ситуациях, от него также зависит качество обратной связи и подкрепления, которые получают участники ролевой игры. Хорошую обратную связь для участников ролевых игр может давать и видеозапись с последующим просмотром и обсуждением. Перенос навыков и моделей поведения, усвоенных в ходе ролевых игр, в практику работы зависит от того,

насколько полно и точно разыгрываемые ситуации моделируют ситуации, возникающие в профессиональной деятельности участников, а также от того, насколько убедительны для участников и наблюдателей итоги игры и результаты последующего обсуждения. Стоимость этого метода относительно высока, поскольку размер группы обычно ограничен 8 - 15 участниками.

ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ

Поведенческое моделирование – это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги:

1) предъявление "поведенческой модели" (примера для подражания) профессионального поведения, которое предлагается освоить;

2) практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно воспроизвести предложенную "поведенческую модель";

3) обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующего о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Рольевые модели, которые предлагаются работникам при использовании метода поведенческого моделирования, разрабатываются так, чтобы они в максимальной мере соответствовали рабочим ситуациям, поэтому поведенческое моделирование имеет очень высокую степень позитивного переноса. Поведенческое моделирование является эффективным при соблюдении следующих требований:

- Пример для подражания должен быть привлекательным для обучающегося и вызывать у него доверие и готовность следовать предложенному образцу для подражания.

- Пример для подражания должен демонстрировать желаемую последовательность или правильный порядок действий в стандартной ситуации.

- Обучающийся должен видеть, что соблюдение желательной последовательности или порядка действий вознаграждаются тем или иным образом (экономия времени, решение поставленных задач и т.п.).

Особое внимание тренер (преподаватель) должен обращать на изменение в нужном направлении установок обучающихся. Обратную связь и подкрепление в ходе обсуждения обеспечивают тренер, другие участники или видеозапись. Метод поведенческого моделирования тем эффективнее, чем выше уровень мотивации обучающихся, чем лучше они понимают значение моделируемого поведения для успешного решения задач, которые стоят перед ними в их профессиональной деятельности. Этот метод обучения позволяет учитывать индивидуальные особенности обучающихся: он достаточно гибок, чтобы давать больше времени медленно обучающимся участникам. Поведенческое моделирование является относительно дорогим методом, поскольку оно проводится либо на индивидуальной основе (обучающийся - наставник), либо в небольших учебных группах (размер группы ограничен 10 - 12 участниками).

РАЗБОР ПРАКТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ (CASE-STUDY)

Обучение, основанное на разборе практических ситуаций, в системе бизнес-образования начали активно использовать еще в 20-х годах в США. В течение последних десятилетий в западной практике бизнес-образования метод изучения ситуаций из опыта деятельности компаний, относящихся к разным сферам экономики, находит все более широкое применение при изучении самых разных дисциплин: финансы, маркетинг, управление персоналом и др. Разбор практических ситуаций – это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам принятия решений и решения проблем.

Цель этого метода – научить слушателей – как при самостоятельной работе, так и при работе в группе – анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и выработать программы действий. Данный метод позволяет слушателям развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволят им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности. Сущность метода заключается в том, что слушатели знакомятся с описанием ситуации, сложившейся на определенном предприятии или в определенной организации. Чаще всего дается достаточно подробное описание или событий, реально имевших место (с указанием точной хронологии, действующих лиц и другой значимой для дальнейшего анализа информации), или событий вымышленных, но достаточно точно отражающих тенденции реального бизнеса. Описание может содержать указания на отношения и поведение участников событий в виде высказываний, описания их действий и т.д. Материалом для анализа может послужить статья из газеты, журнала, мемуарная литература, журнальные публикации, видеозаписи, кинофильмы и др. При изучении ситуации обучающимся приходится тщательно отбирать факты, поскольку информация обычно дается не в логической последовательности, часть информации может относиться к делу, часть может быть излишней и лишь запутывать слушателей. Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения. Задача, предложенная в case-study может иметь несколько вариантов решения. Case-study обычно не завершается определением "правильного" или "неправильного" решения; различные подходы к решению выявленной проблемы могут быть рассмотрены на равных основаниях. В дискуссии по разбору различных вариантов решений следует проанализировать предлагаемые в них методы управленческого воздействия, оценить их приемлемость и эффективность в предложенных условиях. Процесс выработки решений составляет сущность

метода разбора практических ситуаций, и этот процесс часто является не менее важным, чем само решение. Основное назначение метода case-study – закрепление и углубление знаний, выработка алгоритмов анализа типичных ситуаций, позволяющих быстро узнавать аналогичные ситуации в практике своей работы и принимать по ним наиболее действенные решения, а также активизация обмена опытом между слушателями. Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при обучении руководителей разного уровня. Изучение образцов управленческих решений на примере успешной или неуспешной деятельности конкретных руководителей позволяет примерить на себя их опыт, присвоить те подходы, которые могут оказаться более успешными в тех условиях, в которых работают слушатели, соотнести их ошибки и просчеты, успехи и достижения со своей практикой. Case-study можно использовать для проверки понимания слушателями уже пройденного материала, оценки его усвоения, определения умения применять полученные знания на практике. На General Electric используется интересный вариант этого метода, когда обучающимся для разбора и анализа предлагаются реальные проблемы самой компании. Это позволяет приблизить процесс обучения к профессиональной деятельности слушателей и получить реальную экономическую отдачу от реализуемых в компании учебных программ.

Способы разработки и порядок анализа практической ситуации.

В промышленно развитых странах существует целая индустрия разработки и распространения кейсов. В западной практике особое внимание обращается на соблюдение авторских прав на интеллектуальную собственность, поэтому предусматривается регистрация разработанных ситуаций для анализа, закрепление авторских прав, а затем платное их тиражирование. Банк кейсов в Западной Европе превышает 150 тысяч ситуаций, и преподаватель может заказать ситуацию по любому курсу и сектору рынка. Однако те ситуации, которые в большом числе предлагаются в переводных учебниках по менеджменту, не в полной мере отвечают особенностям российской экономики и культуры бизнеса, сложившимся в

нашей стране. Необходимо разрабатывать собственные практические ситуации, учитывающие специфику нашей страны, типичные проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели и руководители разных уровней в нашей стране. Разработка практических ситуаций может происходить двумя способами: на основе описания реальных событий и действий реальных работников или на базе искусственно сконструированных ситуаций. Материал для этих ситуаций может быть взят либо из реальной практики работы разных предприятий, либо проблема может быть сконструирована в соответствии с заранее определенными требованиями. Подготовка ситуации для дальнейшего анализа – трудоемкий процесс, требующий описания деятельности конкретной фирмы (история компании, ее структура и действующие лица, данные финансовой отчетности, описание рыночной обстановки и т.п.). Во время разработки практической ситуации (case-study) определяется ее цель, формулируется проблема, определяется структура проблемы, перечень вопросов, по которым готовится описание ситуации. Опыт показывает, что указание реальных фирм лучше, чем выдуманные случаи или упоминание компании без названия.

Обучающимся дается письменное описание проблемы или ситуации, требующей анализа, и их просят выявить основную проблему (или проблемы), проанализировать предложенную информацию и выработать наиболее эффективное, с их точки зрения, решение. Описание ситуации может быть различного объема (от одной страницы до сотни и более страниц текста), разной может быть и степень детализации при описании ситуаций, предлагаемых для анализа, может меняться степень насыщенности информацией, не относящейся прямо к предмету анализа. При групповой работе за индивидуальным рассмотрением следует этап группового обсуждения, а затем презентация результатов группового обсуждения. Если над анализом ситуации работали несколько подгрупп, то каждая из них готовит собственную презентацию. После презентаций результатов работы всех групп над предложенной практической ситуацией преподаватель комментирует

прозвучавшие выводы и предложения и подводит итоги. Обучающимся обычно задается ряд вопросов для анализа и обсуждения предложенной практической ситуации. Чаще всего эти вопросы направлены на прояснение того, какую оценку ситуации, рассматриваемых в ней проблем, действующих лиц, их поведения в данной обстановке, принимаемых решений дают обучающиеся, каковы возможные последствия развития предложенных ситуаций и т.п.

Примеры вопросов для анализа:

- *В чем состоит основная проблема? Какие еще проблемы вы можете выделить в представленной ситуации?*

- *Можно ли ее(их) решить в данных условиях?*

- *Какие возможны пути решения выявленных проблем?*

- *Какие этические, юридические или моральные затруднения возникают или могут возникнуть в процессе решения выявленных проблем?*

- *Какие направления деятельности вы бы могли предложить для повышения конкурентоспособности фирмы?*

- *Как вы оцениваете поведение руководителя в данной обстановке? Как бы вы поступили на его месте?*

- *Каковы, по вашему мнению, причины, побудившие такого-то работника к таким-то действиям? Каковы могут быть последствия?*

- *Какая информация необходима для решения данного вопроса? Какой набор процедур вы бы использовали, чтобы получить необходимую информацию?*

- *Какие выводы можно сделать из проведенного анализа?*

Порядок работы над практической ситуацией (case-study)

1. Ознакомление с ситуацией.

2. Выявление проблем.

3. Анализ имеющейся информации.

4. Уточнение выявленных проблем и определение степени их значимости.

5. Анализ сильных и слабых сторон рассматриваемой ситуации (SWOT-анализ).

6. Формулирование альтернативных решений.
7. Оценка предложенных альтернатив.
8. Подготовка решений по итогам рассмотрения практической ситуации.
9. Презентация результатов проведенного анализа.
10. Обсуждение выступлений и подведение итогов проведенного анализа с участием преподавателя.

Правила работы по методу case-study (рекомендации для слушателей).

Практическое использование кейсов при обучении студентов требует соблюдения некоторых принципов, связанных с порядком анализа ситуации:

- При чтении описания кейса необходимо определить проблему и установить, на каком уровне принимается решение.
- Рекомендуется перечислить факты, данные в описании ситуации, и установить, что уже известно и что требует уточнения или определенных допущений.
- Следует написать все возможные альтернативные решения, которые могут быть приняты в данной ситуации.
- Необходимо как можно шире применять известные теории и уже пройденный учебный материал при формулировании альтернатив, их анализе и выборе окончательного решения.

Результаты работы могут быть представлены в письменной форме (если решение представляется как индивидуальное) или в форме устной презентации от лица команды (если используется групповая форма работы) с подготовкой плакатов (если это необходимо), разделением функций между участниками группы (содоклады) в зависимости от задач, решаемых ими в ходе анализа проблемы, содержащейся в описании практической ситуации.

Плюсы и минусы работы по методу case-study.

Плюсы:

- Каждый участник имеет возможность сопоставить свое мнение с мнением других участников.

- Актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом слушателей.

- Высокая мотивация и высокая степень включенности и активности слушателей.

Минусы:

- Плохо организованное обсуждение может потребовать слишком много времени.

- Может не принести желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом.

- Высокий уровень требований к квалификации преподавателя, который должен правильно организовать работу и задать направление обсуждения, чтобы добиться желаемого результата.

При анализе практических ситуаций у обучающихся наиболее часто встречаются следующие ошибки:

- 1) пытаясь разобраться в обилии предложенной информации, слушатели тонут в ней, не могут выделить главное;

- 2) ситуация рассматривается в слишком узкой перспективе, при этом проблема неоправданно сужается либо вовсе теряется;

- 3) слушатели формулируют план действий, не завершив анализа ситуации.

Для проведения письменного анализа практической ситуации (что чаще всего имеет место при контроле уровня усвоения) можно использовать специальную форму, содержание которой будет определяться сложностью ситуации.

БАСКЕТ-МЕТОД

Баскет-метод – это метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке

разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (письма, докладные записки, телефонограммы, факсы, отчеты и т.п.) и предпринять по ним определенные действия. Кроме того, он получает всю необходимую информацию об организации и о руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Упражнение можно усложнить, включив в него телефонные звонки, различные помехи, визиты разных людей, незапланированные встречи и т.п. В ходе самостоятельной работы слушатель должен проанализировать каждый документ, упорядочить всю предложенную информацию, выявить наиболее острые проблемы, установить, какая информация является наиболее существенной и на основании этого анализа принять решения по предложенным материалам и подготовить соответствующие документы (служебные или докладные записки, приказы, письма и пр.) для решения поставленных проблем. Обычно учащиеся работают с деловыми бумагами индивидуально, но можно организовать взаимодействие обучающихся, раздав им разные пакеты документов и дав соответствующие инструкции. Данный метод развивает у слушателей способность к анализу, к отбору наиболее важных фактов и их классификации с учетом важности и срочности, к формулированию путей решения различных проблем. Преимуществом этого метода является высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач. Баскет-метод позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умение принимать решения на основании имеющейся информации.

3. МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Методы профессионального обучения характеризуются тем, что обучение проводится не в аудиториях, а в процессе выполнения обучающимися профессиональной деятельности. К наиболее распространенным методам профессионального обучения относятся:

- обучение на рабочих местах;
- наставничество;
- стажировки;
- рабочая ротация.

ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте является основной формой обучения новых работников. Этот метод используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления новых работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Обучение на рабочем месте призвано не только передать работнику необходимые для работы знания, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе. Иногда обучение на рабочем месте проходит на специальных учебных участках или в учебных цехах. Эффективность такого обучения снижается в том случае, если производственная база, на которой проходит обучение, не соответствует оборудованию и инструментам, используемым в реальных рабочих условиях. Кроме того, такое обучение обычно не воспроизводит некоторые рабочие условия, например, шум, отвлечения со стороны других работников, напряженный график и ритм работы.

Обучение на рабочих местах как особый метод обучения следует шире использовать в тех случаях, когда:

- работники проходят обучение преимущественно в аудитории, хотя лучших результатов можно было бы достичь посредством обучения на рабочем месте;

- фактически обучение на рабочем месте уже осуществляется стихийно, требуется лишь наведение порядка и документальное и процедурное оформление этого процесса в соответствии с установленными требованиями к профессиональному обучению;

- профессиональная адаптация новых работников может проходить эффективнее при более широком использовании обучения на рабочем месте;

- в организации уже имеются люди, которые при соответствующей организации обучения могут стать хорошими преподавателями (инструкторами, наставниками) для обучения на рабочем месте.

Подготовка к обучению на рабочих местах.

Обучение на рабочих местах как особое направление работы с персоналом должно отвечать всему комплексу требований, предъявляемых к персоналу - технологиям. При подготовке к проведению обучения на рабочих местах в первую очередь следует обратить на следующие вопросы:

1) Обеспечение поддержки в реализации учебных программ как со стороны высшего руководства, так и со стороны линейных руководителей.

2) Подготовка положений, инструкций, определяющих регламент работ в этом направлении, и меры по стимулированию труда преподавателей и наставников.

3) Обеспечение и поддержание должной заинтересованности обучающихся на время обучения (уровень оплаты, стипендии, льготные нормы и др.).

4) Проведение на предприятии через радио, многотиражку, плакаты, буклеты и т.п. постоянной работы, направленной на повышение престижности работы в качестве преподавателя, инструктора или наставника.

5) Обеспечение условий (помещения, оборудование, время и полномочия), позволяющих преподавателям (инструкторам, наставникам) успешно решать задачи по обучению на рабочих местах.

Организация обучения на рабочих местах.

Как показывает опыт лучших российских компаний, эффективная организация обучения на рабочем предполагает учет следующих условий:

- разработка и использование эффективных и действенных оценочных и проверочных процедур при подведении итогов обучения;
- регулярное (допустим, раз в квартал или раз в полугодие) рассмотрение вопросов обучения на рабочих местах на совещании у высшего руководства;
- проведение конкурсов и соревнований, призванных выявить лучших преподавателей, инструкторов или наставников, работающих в системе обучения на рабочих местах;
- проведение регулярных совещаний для обмена опытом среди преподавателей (инструкторов, наставников) и сбора предложений, направленных на выявление путей повышения эффективности обучения на рабочих местах (например, возможность объединения с другими формами обучения, обмен опытом и т.п.).

НАСТАВНИЧЕСТВО

Обучение на рабочем месте часто осуществляется в виде наставничества, поэтому наставничество можно рассматривать как один из разновидностей метода обучения на рабочем месте. В период расцвета плановой экономики наставничество приобрело у нас в стране особенно широкое распространение. В условиях, когда на крупные предприятия широким потоком шли выпускники средних школ, профессионально-технических училищ и техникумов, предприятиям было необходимо располагать достаточным числом работников, способных выполнять функции наставников. На многих российских предприятиях в 90-е годы наставничество из-за недостаточных возможностей финансирования и резкого сокращения притока новых работников пришло в полный упадок. Однако сейчас многие предприятия, решая задачи расширения производства, столкнулись с необходимостью обучения значительного числа новых работников. В этих условиях появляется потребность в возрождении

наставничества и повышении внимания к нему. И действительно, в настоящее время наблюдается явное возрастание внимания к этому направлению работы. Наставничество как персонал-технология пока еще отработано явно недостаточно, и некоторые предприятия пытаются возродить работу в этом направлении на основе документов и положений, относящихся еще к 70-80-м годам.

Этот метод обучения характеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы. Одно из основных преимуществ наставничества состоит в возможности индивидуального подхода к обучающимся. Наставник обычно имеет от одного до нескольких учеников, и он не только должен обучать их профессиональному мастерству, но и выполнять функции воспитателя, помогая им осваивать основные требования профессиональной роли, формируя необходимые деловые качества и ответственное отношение к работе.

Этот метод профессионального обучения применяется для обучения разных категорий работников, от рабочих до руководящих должностей. Разной бывает и сама техника наставничества. Например, обучение происходит в процессе совместной работы учителя и ученика над одним и теми же заданиями, когда ученик может видеть, как преподаватель решает конкретные задачи, как преодолевает те или иные затруднения. Благодаря такому варианту наставничества ученики достигают очень высоких результатов. Наставник, имея собственное представление о том, что должен знать и уметь его подопечный к концу срока обучения, дает обучающимся задания, контролирует их работу и обеспечивает подкрепление и обратную связь, указывая на допущенные ошибки, просчеты, хваля за успехи. Наставничество – это, кроме всего прочего, процесс формирования желательных образцов поведения обучаемого, ознакомление его с установленными стандартами работы и требованиями организации. Наставник закрепляется за новым работником, как правило, на срок от нескольких месяцев до одного года. Успех обучения по этому методу решающим образом зависит от опыта и квалификации

наставника, его способности общаться, мотивировать, поддерживать своего подопечного, давать конструктивную обратную связь о результатах работы. Важно, чтобы наставник помог обучаемому более четко усвоить свои рабочие обязанности, а также донес до своих подопечных информацию об ожиданиях и рабочих стандартах, в соответствии с которыми будет оцениваться их работа. Хотя наставничество потенциально позволяет использовать все основные принципы эффективного обучения, однако часто оно не дает должной отдачи из-за плохой организации работы в этой сфере, а в некоторых организациях наставничество вообще пускается на самотек и слабо направляется и координируется со стороны руководства.

Одним из средств, используемых в работе наставника, является инструктаж подопечного. Ниже приводится ряд рекомендаций по инструктированию работников.

Советы для наставника.

1. Чаще находите повод для похвалы и реже критиковать. Если все-таки приходится критиковать, то критика должна быть конструктивной.

2. Повышайте у своих подопечных интерес к выполняемой работе, постарайтесь донести до них важность и ответственность их труда.

3. Инструктаж должен указывать не только на то, ЧТО следует исправить или сделать иначе, но и на то, КАК это должно быть сделано.

4. Ваша задача – донести до подопечного не только детали, тонкости выполнения работы и секреты профессионального мастерства, но и требования, которые предъявляются к его рабочему поведению (требования к дисциплине, к соблюдению требований техники безопасности, необходимость проявления инициативы, ответственности, самостоятельности и т.п.).

5. Трудно ожидать реальные изменения в работе, если работнику не предоставить возможность самому попрактиковаться в осваиваемых им навыках, методах и подходах. Иногда стоит пойти на риск, но дать возможность подопечному самому выполнить важное задание от начала до конца.

6. Не следует слишком большое внимание уделять редко встречающимся, нетипичным ситуациям.

7. При каждом удобном случае концентрируйте внимание на поиске путей улучшения работы.

8. Не пытайтесь охватить сразу несколько разных навыков, или дать слишком большой объем информации, так как это усложнит восприятие новых знаний.

9. При оценке прогресса, достигнутого подопечным, подведите итоги и согласуйте порядок действий до следующей встречи.

10. Формируйте у подопечных настрой на высокую самоотдачу в работе.

Задачи, стоящие перед наставником:

- обучать подопечных основным приемам работы;
- помогать в освоении производственных процедур;
- контролировать текущий результат работы;
- помогать в решении актуальных вопросов.

Трудности, встречающиеся в работе системы наставничества.

1. *Наставничество требует дополнительных затрат времени и сил.* Эффективность наставничества решающим образом зависит от способности организации создать надлежащие условия и сформировать высокий уровень заинтересованности в этой деятельности работников, выполняющих функции наставников. Наставники не должны считать, что эта работа выходит за пределы их обязанностей и относиться к своим подопечным как к обузе; однако трудно избежать такого отношения со стороны наставников, если в компании не создано условий для осуществления нормального учебного процесса, если работа наставников не получает должной поддержки и поощрения.

2. *Формальный подход к наставничеству в масштабах организации.* Наставничество иногда осуществляется без должного понимания задач этого направления работы, лишь "для галочки".

3. *Плохая организация наставничества, отсутствие документов, регламентирующих работу наставников.* Многие организации работают либо по

устаревшим инструкциям и положениям, либо такие инструкции вообще отсутствуют. Результат – неопределенность прав и обязанностей наставника, размытые задачи, связанные с профессиональной подготовкой подопечных, и отсутствие четкой ответственности организации перед наставником и наставника перед организацией.

4. *Незаинтересованность наставников.* Во многих организациях материальное поощрение наставников либо является незначительным, либо отсутствует вовсе.

Сегодня во многих российских организациях уже увидели, что без возрождения работы наставников хотя бы на том уровне, на каком она была в условиях плановой экономики, крайне трудно добиться качественной работы по обучению новых работников, приходящих в организацию. При этом, с одной стороны, может быть использован опыт, накопленный ранее, а с другой – несомненно, будут найдены и новые подходы, которые позволят повысить качество обучения новичков, осуществляемого с помощью наставников. Наставничество как одна из наиболее распространенных форм обучения на рабочем месте, несомненно, обладает рядом преимуществ перед другими методами обучения.

Плюсы наставничества:

- Возможность более точного учета индивидуальных особенностей при определении темпа и содержания обучения;
- Наставник может не только обучать выполнению профессиональных функций, но и выступать в качестве воспитателя молодого работника;
- Наставник может выступать в качестве образца для подражания, облегчая ученику усвоение требуемых моделей рабочего поведения;
- Широкие возможности предоставления обратной связи ученику со стороны наставника.
- Процесс адаптации новых сотрудников становится более качественным.
- Повышается уровень мотивации опытных специалистов.

- Более качественно оценивается вышестоящим руководителем управленческий потенциал наставника.

- Обеспечивается профессиональный рост сотрудников.

Ограничения наставничества:

- Подготовка и обучение одного человека требует больших затрат времени и сил;

- Поскольку наставник не освобождается от выполнения собственной работы, это ограничивает его возможности уделить должное внимание ученикам, имеющим серьезные затруднения в освоении работы;

- Нормальный процесс наставничества может нарушаться (прерываться) в случае необходимости выполнения наставником срочных задач.

Для того, чтобы система наставничества работала эффективно, необходимо развивать ее культуру, мотивировать и поощрять наставников различными способами (дополнительные материальные вознаграждения, объявление благодарности, перемещение в кадровых резерв и т.д.).

СТАЖИРОВКИ

Стажировки используются для того, чтобы обучать специалистов и руководителей новым навыкам и знаниям, необходимым для выполнения работы, для расширения их представлений о работе, которую им возможно предстоит выполнять в будущем. Работник, обучающийся во время стажировок в разных подразделениях компании или за ее пределами, наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством и таким образом осваивает навыки решения все более широкого круга профессиональных задач. Стажировка может состоять в кратковременном (несколько дней) или долговременном (несколько недель или месяцев) выполнении новой для обучающегося работы. По итогам стажировки работник, прошедший ее, и руководитель, отвечающий за стажировку данного работника, или куратор данного работника в ходе стажировки пишут отчет по

установленной форме. Стажировка является полезным средством активизации творческого потенциала работников и пересмотра старых подходов к работе. Стажировки могут входить в план работы с резервом как условие продвижения по должностной лестнице при планировании карьеры. Кроме этого, они являются одним из методов закрепления работников и повышения уровня их приверженности своему предприятию.

РАБОЧАЯ РОТАЦИЯ

Рабочая ротация заключается в перемещении рядового работника, специалиста или руководителя с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и с разными подразделениями организации. Время пребывания в каждом подразделении обычно составляет от нескольких недель до одного года. Рабочая ротация широко используется в организациях разного типа как средство ознакомления с работой предприятия и его подразделений. В некоторых компаниях оговаривается предельный срок пребывания работников в той или иной руководящей должности, после чего предполагается его перемещение на другой участок работы.

Особенно широкое распространение рабочая ротация как метод обучения работников разных специальностей и разных уровней приобрела в Японии. Процесс перемещения с одной должности на другую в течение всей трудовой деятельности в равной степени касается всех работников японских фирм. Инженер-электрик может пройти путь от проектировщика схем до их производства и сборки; техник может работать на различных машинах или в различных подразделениях, а менеджеры проходят через все направления деятельности организации. Такая практика способствует налаживанию более прочных деловых и личных связей. В результате полномасштабной программы ротации у работников складывается полная картина работы предприятия, что особенно полезно для кандидатов на должности в высшем руководстве.

Позитивное влияние рабочей ротации было подтверждено исследованиями. Так, исследование, проведенное специалистами по управлению из Колумбийского университета, показало, что работники всех уровней, которым постоянно поручается выполнение различных видов работ, - даже если это не связано с продвижением по службе – более инициативны, их производительность труда выше и они в большей степени удовлетворены своей работой, чем те работники, которые постоянно выполняют один и тот же вид работы. Ротация кадров решает следующие задачи:

- Преодолевается профессиональная узость знаний, стимулируется освоение новых навыков;
- Обеспечивается лучшее понимание структуры компании, принципов ее работы, ее организационной культуры;
- Ознакомление работников с работой других подразделений организации, с людьми; установление более тесных внутрикорпоративных связей;
- Повышение ценности людских ресурсов;
- Возможность разносторонней оценки работника. В процессе ротации легче выявить наклонности работника, его сильные и слабые стороны, найти возможности его наилучшего использования в компании.

4. МЕТОДЫ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Среди методов неформального корпоративного обучения выделяют: обучение в рабочих группах; обучение действием (action learning); сторителлинг (метафорическая игра, Play-back театр); обучение по методу шедоунг (Job Shadowing); обучение по методу секондмент (Secondment); обучение методом баддинг (Buddying).

ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ

В последнее время одним из перспективных направлений современного менеджмента стало направление формирования «самообучающихся организаций». Вместе с ним пришла и технология обучения — «*action learning*» — «обучение действием». Метод обучения действием позволяет наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений.

Технология «*action learning*» является одним из самых популярных и эффективных способов обучения менеджеров без отрыва от повседневной работы. Он широко применяется в организациях по всему миру. Длительность одного цикла составляет от 3 до 12 месяцев. Число участников одной группы, как правило, не превышает шести сотрудников. Периодичность встреч может колебаться от трех раз в неделю по два часа, до двухдневных семинаров в выходные дни.

Основой в «обучении действием» является группа менеджеров, ведущих сотрудников предприятия, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу. В данном подходе применяется сочетание регулярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с периодами реальных действий, осуществления запланированных шагов. Участники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями. Главная цель «*action learning*» — преодолеть разрыв между тем, что «говорят» на предприятии, и тем, что в ней «делают».

Преимущества обучения действием:

- Развитие у менеджеров навыков принятия решений.
- Развитие навыков планирования и постановки целей.
- Возможность решать производственные задачи.
- Повышение ответственности менеджерского состава за разработанные действия.

- Реальная возможность перейти от «слов» к «делу».

ОБУЧЕНИЕ В РАБОЧИХ ГРУППАХ

В рабочих ситуациях, когда необходимо найти способ решения производственной ситуации, используется метод формирования рабочих групп. Этот метод широко применяется в Японии и Германии, меньшую популярность он приобрел в США и Европе.

Максимальный состав рабочей группы должен достигать 9 человек. Участниками такой группы могут быть специалисты любого уровня: от линейного сотрудника до менеджера высшего звена. Перед специалистами ставится определенная задача, которую им нужно решить за конкретный промежуток времени. В рабочей группе выбирают ответственного, который определяет количество участников, организывает встречи, составляет протоколы и фиксирует итоговые решения группы. Группа в свою очередь разрабатывает алгоритм действий для эффективного решения поставленной задачи, а также определяет сроки ее реализации.

Для более эффективной работы над поставленной задачей участников группы лучше предварительно обучить методологии и аналитическим методам при решении проблемы.

Отличие от метода «обучение действием» заключается в том, что рабочая группа выносит только свои решения в форме шагов достижения цели. Предложение, сформулированное участниками, передается на рассмотрение руководству предприятия. Руководство предприятия может принять во внимание решение группы или отклонить их предложение.

Преимущества работы в группах:

- Развитие самостоятельности сотрудников.
- Формирование у сотрудников навыка принятия решения.
- Повышение мотивации сотрудников за счет того, что они осознают степень своего влияния на ситуацию внутри предприятия.

МЕТАФОРИЧЕСКАЯ ИГРА

Это метод организации активной работы участников, направленный на выработку новых форм деятельности и изменения установок в поведении. Основная задача метафорической игры — найти новый способ решения ситуации. Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора.

Например, нам необходимо найти новые подходы противодействия конкурентам. Для этой задачи мы можем использовать метафорическую игру «Выкуп невесты». Участники погружаются в ситуацию, когда невесте необходимо сделать выбор из нескольких женихов. Для того, чтобы каждый жених мог выиграть, его готовит «группа поддержки». В задачи «группы поддержки» входит изучение конкурентов, выработка оптимальной стратегии для завоевания невесты. Задача женихов — применить разработанную стратегию для того, чтобы получить благосклонность невесты. По окончании игры проводится ее разбор с целью выявить эффективные модели поведения и перенести их на рабочую ситуацию.

Использование такого метода обучения помогает активизировать творческие способности участников, дает возможность по-новому взглянуть на ситуацию конкурентной борьбы и изменить сложившиеся стереотипы.

Метафорическую игру можно использовать и применять для любой проблемной ситуации. В ее основе могут лежать сказки, притчи, легенды, передающие проблематику отношений в производственных ситуациях.

Преимущества применения метафорической игры:

- Развитие креативности сотрудников.
- Снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы.
- Повышение привлекательности тренинга для участников.

- Побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации.

ОБУЧЕНИЕ ПО МЕТОДУ «SHADOWING»

Данный метод обучения сейчас активно используется на Западе, а именно в Великобритании (его активно применяют 71% английских компаний). Дословный перевод этого термина — «бытие тенью». Использовать такой метод обучения можно для всех уровней персонала.

Схема работы очень проста. Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность около двух дней (не меньше) побыть «тенью» действующего руководителя. В роли «тени» такой сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы. Таким образом, сотрудник становится свидетелем «двух дней из жизни менеджера», получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать. После проведенной работы с сотрудником проводится дополнительное интервью о тех выводах, которые он для себя сделал.

Этот метод можно использовать, если работник хочет переквалифицироваться на другую специальность. Данный метод обучения можно использовать в процессе адаптации новых сотрудников. Например, в течение двух дней такой сотрудник становится «тенью» успешного специалиста и погружается в изучение всего процесса работы. Применяя shadowing, можно улучшить интеграцию внутри предприятия и повысить согласованность действий между специалистами различных подразделений.

Преимущества применения метода Shadowing:

- Простота и экономичность.
- Убыстряется процесс адаптации сотрудника к новому виду деятельности.

- Предприятие улучшает свой имидж посредством демонстрацию своей активной позиции по развитию персонала.
- У сотрудника появляется возможность погрузиться в «реальную» обстановку.

ОБУЧЕНИЕ ПО МЕТОДУ «SECONDMENT»

Данный метод также активно используется в английских компаниях. Дословный перевод термина «secondment» — командирование. Такой метод является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника «командируют» на другое место работы (в другой департамент, отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно этот метод приветствуют компании с плоской структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развитие у них дополнительных навыков.

Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). Secondment — это метод развития персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и приобретают новые знания.

Преимущества применения метода Secondment:

- Личностное развитие сотрудников.
- Укрепление командной работы.
- Улучшение навыков межличностного общения.

ОБУЧЕНИЕ ПО МЕТОДУ «BUDDYUNG»

Это интересный и достаточно необычный метод обучения, ведь в переводе с английского слово «buddy» переводится как дружок, приятель. В случае внутрикорпоративного обучения термин «buddying» используется, как партнер.

Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy», партнер. Его задача — предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Дело в том, что в рабочей ситуации, в спешке иногда сложно отследить насколько профессионально и грамотно ты решаешь те или иные ситуации. Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия и реакции со стороны, «buddy» предоставляет такую возможность. Метод *buddying* основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

От наставничества или коучинга *buddying* *отличает* то, что его участники абсолютно равноправны. В такой форме работы нет «старшего» и «младшего», наставника и подопечного, коуча и «коучуемого», обучающегося и обучаемого.

Обратную связь можно предоставлять после совещаний, планерок, дискуссий, телефонных переговоров. Отметим, прежде чем приступить к такому методу необходимо обучить сотрудников давать объективную обратную связь, делать выводы и грамотно предоставлять информацию. Кроме того, такая система требует постоянного контроля со стороны службы персонала.

Преимущества применения метода *Buddying*:

- Возможность сотруднику получить объективную информацию о своей работе.
- Возможность сотрудника наметить точки личного и профессионального роста, а также увидеть недостатки и исправить их.
- Создать интерактивное общение, улучшить навыки межличностного взаимодействия.

Таким образом, в корпоративном обучении можно условно выделить два вида:

1. Обучение непосредственно на рабочем месте (инструктаж, ротация, наставничество и др.).

Этот вид обучения является наиболее оперативным, т.к. обеспечивает тесную связь непосредственно с процессом деятельности работника. Обычно

данный вид реализуется через наставничество и кураторство с использованием методов усложняющихся заданий, направляемого приобретения опыта, производственного инструктажа, ротации, использования работника в качестве ассистента, делегирования полномочий – функций и ответственности.

2. Обучение вне рабочего места (лекции, деловые игры, самообучение, видеокурсы и др.).

При выборе методов и форм обучения необходимо учитывать следующие особенности корпоративного обучения:

1) *актуальность* (работающий персонал, как правило, плохо воспринимает отвлеченные и абстрактные темы);

2) *участие* (обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе);

3) *повторение* (превращает приобретенные знания и навыки в привычку);

4) *обратная связь* (обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед, что позволяет скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов).

Важно отметить, что универсальных методов и форм не существует – они имеют свои достоинства и недостатки. Поэтому большинство современных программ внутрифирменного обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала – лекций, семинаров, видеофильмов, деловых игр и т.п.

Выбор методов и форм обучения также во многом зависит от такого фактора, как наличие необходимых ресурсов (преподавателей, материалов, помещений и т.д.).

В зависимости от назначения выбирают те или иные методы и формы обучения.

а) Лекции, презентации: характеризуются низкой активностью участников обучения, применяются обычно для передачи общих или профессиональных знаний.

б) Дискуссии: используются для развития профессиональных знаний. Подразумевают: общение-диалог участников; упорядоченный обмен точками зрения; группу лиц, выступающих в роли ведущих участников; высказывания, выслушивание, использование невербальных выразительных средств; направленность обсуждения на достижение учебных целей.

в) Деловые игры: направлены на выработку профессиональных, коммуникативных, управленческих навыков, а также развитие отношений; слабый метод передачи знаний. Характеризуются имитацией реальной ситуации при условности происходящего, что позволяет снять жесткие стереотипы действий, а вместе с ними и сопротивление, которое возникает в реальности при попытке пересмотра этих стереотипов. Используются следующие типы деловых игр:

- ролевые игры – роли из непосредственного рабочего окружения: исследование привычного поведения, выход за рамки шаблонов, освоение необходимых действий.

- моделирующие игры – условная замена реальности с сохранением ее избранных черт, выработка решений;

- имитационные игры – так называемые «штабные учения», когда задается ситуация и имитируется работа подразделения.

г) Интерактивное обучение: направлено на приобретение и обмен знаниями. Характеризуется обменом мнениями участников обучения с экспертом, в процессе интерактивного обучения происходит обучающее консультирование – совместный анализ конкретных профессиональных задач и выработка рекомендаций под руководством эксперта.

д) Анализ конкретных деловых ситуаций: направлен на развитие профессиональных знаний и навыков. Разработан в 1980-е г. в Гарварде, США. Характеризуется глубоким и детальным исследованием участниками обучения реальной или имитированной ситуации, которое выполняется для того, чтобы выявить ее частные или общие характерные свойства, выработать подход решения подобных ситуаций.

е) Обучение по созданию и развитию команды – направлено на развитие отношений.

ж) Мозговой штурм – направлен на развитие творческих навыков, инновационности.

з) Конференции и семинары – приобретение и обмен знаниями и технологиями, развитие отношений.

В зависимости от степени активизации студентов и характера их учебно-познавательной и исследовательской (проектно-конструкторской и т.д.) деятельности различаются:

- *имитационные* методы (они, в свою очередь, делятся на игровые – деловые игры, игровое проектирование и неигровые – анализ конкретных ситуаций, решение ситуационных задач), в которых учебно-познавательная и исследовательская (проектно-конструкторская и т.д.) деятельность студентов построена на имитации их будущей профессионально-практической деятельности;

- *неимитационные* методы, которые построены на реальных профессионально-практических ситуациях.

Наиболее эффективными, на наш взгляд, являются такие методы активного обучения, как: игровое проектирование, анализ конкретных ситуаций, решение ситуационных проблем и задач конкретного производства (науки), реальное курсовое и дипломное проектирование.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М., 2003. – 264 с.

2. Сайт

[http://coolreferat.com/Нетрадиционные формы организации обучения.](http://coolreferat.com/Нетрадиционные_формы_организации_обучения)

3-8. Николаенко Д.В. Спецкурс-конференция как новая форма обучения. – Информационный сайт: www.hiv-aids-epidemic.com.ua

4. Серых О. Современные технологии и методы корпоративного обучения персонала. Сайт: ucfd.ru>Публикации.

5-2. Соцобраз: мастер классы. – Информационный сайт: [wiki.pskovedu.ru/index.php/Мастер-класс.](http://wiki.pskovedu.ru/index.php/Мастер-класс)

6-7. Что такое выставка? – Информационный сайт: [nindo.ru>index php/2010-11-27-17-21-42.](http://nindo.ru/index.php/2010-11-27-17-21-42)

7-1. Яковченко Н. Виды и способы познания, или учиться никогда не поздно. – Информационный сайт: [www.classs.ru/library1/articles/poznanie/.](http://www.classs.ru/library1/articles/poznanie/)