

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт физики, технологии и экономики  
Кафедра технологии и экономики

**Методы обучения элективному курсу «Основы полиграфии»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа

допущена к защите

Зав. кафедрой технологии и  
экономики Чикова О.А.

\_\_\_\_\_

дата

\_\_\_\_\_

подпись

Исполнитель: Скорняков Кирилл

Вадимович,

обучающейся группы: БТ-41Z

\_\_\_\_\_

подпись

Руководитель ОПОП

Научный руководитель:

Чикова О.А., д. ф.-м. н.,

зав. кафедрой технологии и

экономики

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

подпись

Екатеринбург 2016 г.

## Содержание

Введение

Глава 1. Организация и методы обучения персонала как основа успешной работы предприятия

1.1. Понятие «человеческий ресурс организации» и пути его развития.....8

1.2. Понятие «трудовой потенциал сотрудника» и методы его оценки.....13

1.3. Методы управления процессом формирования трудового потенциала сотрудника организации.....25

1.4. Формы, средства и методы обучения персонала в условиях производства. Обучение сотрудника организации как фактор повышения его трудового потенциала.....30

Глава 2. Проектирование методики обучения профессии «Техник полиграфического производства» в условиях производства

2.1. Дидактический анализ профессионального стандарта «Техник полиграфического производства».....39

2.2. Документационное оформление условий и содержания обучения.....45

2.3. Регламент рекрутинга и обучения сотрудника полиграфического производства.....50

Глава 3. Опытно-поисковая работа и анализ ее результатов

3.1 Содержание и условия проведения опытнo поисковой работы.....57

3.2 Методы диагностики трудовой мотивации сотрудников в процессе профессионального обучения.....67

3.3. Результаты опытнo-поисковой работы и её анализ.....72

Заключение.....75

Список литературы.....79

## **Введение**

В наш быстроменяющийся век профессиональное обучение персонала приобретает особое значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации. Учитывая специфику российского рынка, особенностью которого являются быстрые и частые изменения, как внешних условий предприятия, так и внутренних, можно констатировать, что развитие системы профессионального обучения в организации определяет не только успешность ее развития, но и выживаемость.

В условиях современного функционирования организаций все больше возрастает значение психологического фактора рабочей силы, интеллектуальной деятельности работника, роста его производственной и общей культуры, умения воспринимать и обрабатывать научную информацию. В свою очередь рост культурно-технического уровня работников является одним из важнейших условий обеспечивающих поступательный процесс общества. С экономической точки зрения культурно-технический уровень предприятия – это богатство, которое дает предпосылку для развития и повышения эффективности производства и научно-технического прогресса.

Влияние профессионального обучения работников на экономический рост состоит в том, что работники, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов.

Еще одним важным моментом является характерная особенность современного производства – использование высокотехнологичной компьютерной техники, автоматизация технологических процессов, что требует дальнейшего совершенствования подготовки кадров (персонала) к овладению этим оборудованием. Причем важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки кадров для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства.

В связи с этим изменяется и сам процесс подготовки работников

(персонала). Целостная система подготовки персонала обеспечивающая воспроизводство квалифицированной рабочей силы в соответствии с потребностями развития производства и его постоянного технического обновления, должна быть рассчитана на то, чтобы воздействовать на каждого работника в течение всей его трудовой деятельности. Каждая ступень обучения призвана быть продолжением предыдущей и в наибольшей степени отвечать как способностям и возможностям работника, так и потребностям производства.

Ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков являются не единственными факторами, определяющими значительно возросшую роль профессионального обучения - оно помогает организации соответствовать ужесточившимся требованиям рынка.

Опыт наиболее успешных российских компаний показывает, что инвестиции в персонал дают быструю и высокую отдачу. Накопленные статистические данные показывают, что сегодня 1 рубль, вложенный в развитие человеческих ресурсов (подготовку персонала), приносит от 3 до 8 рублей дохода [1].

При этом важно, что инвестирование в развитие и подготовку кадров приносит организации большую прибыль, чем инвестирование в усовершенствование производственных мощностей, т.е. человеческий ресурс можно определить как ключевой фактор эффективности использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации.

Кроме того, эффективное обучение персонала, помимо непосредственного роста прибыли, имеет ряд других не менее важных положительных последствий для организации, а именно:

раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;

рост мотивации;

укрепление преданности работников организации;

обеспечение преемственности в управлении;  
привлечение новых высококвалифицированных работников;  
формирование желательных образцов поведения и соответствующей корпоративной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей, и т.д.

Как показывает опыт лучших компаний, реализация в ходе обучения этих “дополнительных” задач не менее важна, чем комплекс задач, связанных с передачей работникам знаний и развитием необходимых профессиональных навыков.

Ну и, конечно, образованность персонала - важнейший фактор экономического роста в стране, следовательно, от внутриорганизационного обучения выигрывает и общество, государство в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Цель работы: определить условия организации профессионального обучения техника полиграфического производства в условиях производства, способствующие возникновению и повышению его трудовой мотивации.

Объект исследования: процесс профессионального обучения.

Предмет исследования: процесс развития трудовой мотивации сотрудника при профессиональном обучении в условиях производства.

Гипотеза исследования: если создавать условия для профессионального обучения непосредственно на рабочем месте и целенаправленно их развивать, это будет способствовать росту трудовой мотивации сотрудника.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть методы организации профессионального обучения, провести психолого-педагогический анализ понятий «человеческий ресурс» и «трудовой потенциал». Рассмотреть методы, формы и средства профессионального обучения в условиях производства.

2. Спроектировать методику обучения техника полиграфического производства, провести анализ профессионального стандарта, документационного содержания обучения и специфику подбора персонала.

3. Провести опытно-поисковую работу по реализации методики обучения техника полиграфического производства и проанализировать ее результаты, сформулировать методические рекомендации по улучшению организации обучения.

В ходе работы были использованы следующие методы исследования:

- анализ психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования;

- диагностирование с целью выявления мотивации учащихся;

- наблюдение за деятельностью учащихся в процессе профессионального обучения с целью диагностирования уровня их трудовой мотивации;

- личный опыт.

Экспериментальная база исследования: обучаемый сотрудник рекламного агентства ООО РА «Медиа Микс» Свердловская обл. Нижний Тагил, ул. Газетная 77а.

Практическая значимость: выявлены условия развития трудовой мотивации сотрудников в процессе их профессионального обучения в условиях производства.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, которые изложены на 82 листах машинописного текста, одной таблицы и одной диаграммы. Список использованных источников насчитывает 19 наименований.

## **Глава 1. Организация и методы обучения персонала как основа успешной работы предприятия**

### **1.1. Психолого-педагогический анализ понятия «человеческий ресурс организации» и пути его развития**

Человеческие ресурсы (ЧР) представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства. При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и уровни управления ими.

В человеческих ресурсах, или "кадровом потенциале", выделяют следующие основные аспекты изучения: индивидуально-психологический (уровень личности); социально-психологический (уровень коллектива); социологический или социально-экономический (уровень общества и его подструктур).

Человек — основная ценность общества и важнейший ресурс организации. Человеческий фактор (ЧФ) "кроется" в высокопрофессиональном кадровом потенциале персонала организации и управленческой деятельности менеджеров, организующих его использование. Природа происхождения ЧФ определяется наличием у человека психофизиологических резервов, заложенных в него в процессе исторического развития. Человек, смотивированный на высокопродуктивную деятельность, поставленный в условия, стимулирующие его интеллектуальный или физический труд, способен увеличить свой потенциал во много раз [2] .

Человеческий фактор появляется в трудовой деятельности при учете рекомендаций социальной психологии, т.е. в процессе формирования групп, коллективов, команд. В основе проявления ЧФ — системный (синергетический) эффект, возникающий вследствие учета особенностей совместной трудовой деятельности (функциональной, ролевой структуры, групповой динамики и т. п.). Особо следует отметить проявление ЧФ в феномене самоорганизации в социально-экономических системах, где сочетаются централизм и демократизм

в управлении. В данном случае ЧФ сказывается специфически: не столько через количественные показатели, сколько через отношения, т. е. через формирование нового качества. Реализация этих отношений базируется на новой парадигме управления с синергетическим миропониманием.

Для управления развитием человеческими ресурсами синергетика:

1) обрисовывает контуры завтрашнего дня, дает другую систему координат развития организаций и персонала. В данной парадигме нет универсальных законов управления организационными системами, нет универсальных причинно-следственных связей, которые были онтологическим основанием возможности победы разума, всеобщей рациональности. Эти суждения ставятся под вопрос;

2) выделяет важность способности человека и созданных им организационных систем к саморазвитию, самозарождению, самоорганизации, исходя не столько из энергии и информации, сколько из своих внутренних возможностей. Системы нелинейные, нестабильные, открытые, эволюционирующие, поэтому следует обучить персонал действовать в состоянии неопределенности, нестабильности, хаоса и конструктивно учитывать эти особенности в жизнедеятельности и деятельности. Синергетика предусматривает стратегическое управление кадрами, что объясняется сложностью внешней и внутренней среды, выполнением стратегического анализа, последующей разработки стратегий;

3) служит нетрадиционной методологией исследования будущего, позволяет прогнозировать желаемое и достижимое будущее (футурологическое измерение синергетики). При этом характеризуется междисциплинарностью (осуществляет кооперацию различных областей), полидисциплинарностью (изучает человека, организацию, планету и другие объекты с разных сторон несколькими научными дисциплинами), трансдисциплинарностью (исследования идут "через" дисциплинарные границы других дисциплин, осуществляется перенос когнитивных схем из одной дисциплинарной области в другую). Синергетика исходит из того, что мир изначально открыт, нестабилен,

неустойчив и приводит к новой поведенческой установке для человека, социума в целом, т. е. выступает в роли нового мировоззрения.

Потребность в развитии персонала определяют, прежде всего, по результатам маркетинговых исследований рынка труда и на основе кадрового аудита. Маркетинговые исследования как важнейшая составляющая аналитической функции маркетинга персонала подразумевают систематический сбор, обработку и анализ данных по различным аспектам деятельности маркетинга персонала. Аудит персонала — системная деятельность по диагностике системы управления персоналом, основные черты которой: нацеленность на общеорганизационную эффективность, формальность проверки, процедур и заключения, независимость аудитора по отношению к организации, профессионализм в аудиторской деятельности.

Объектом аудита персонала является система управления им.

Предмет аудита как метода диагностического исследования — эффективность системы формирования и использования трудового потенциала организации или эффективность системы управления персоналом.

Аудит персонала — составная часть управленческого аудита. Одной из задач аудита персонала является выявление основных кадровых проблем, обеспечение стратегии развития организации, оптимизация затрат на подготовку персонала. Основные области аудита — информационное обеспечение кадрового органа и руководства организации, обучение и совершенствование служебной карьеры, организационный контроль и оценка персонала [3].

Решения по развитию персонала принимаются с учетом маркетинговых исследований, кадровых аудита, политики и стратегии, принятых в организации, концепции системы повышения квалификации, модулей развития персонала и типовые планы.



## Модель управления развитием персонала организации

Стратегическое планирование развития персонала осуществляется на основе принятого решения, данных стратегического маркетинга персонала, диагностики акмеологических исследований персонала и системной деятельности кадрового контроллинга. Цель стратегического кадрового контроллинга — создание системы управления кадрами, позволяющей отслеживать, например, уровень развития кадров. Для этого предпринимают такие меры:

- 1) устанавливают качественные и количественные цели развития (качественные — рассчитанные на ближние и дальние перспективы реализации кадровой стратегии, количественные — характеризуют конкретные показатели);
- 2) обосновывают стратегические планы развития, проверяют их полноту, обеспеченность ресурсами;
- 3) разрабатывают варианты стратегий.

Система управления подконтрольными показателями включает:

- сравнение плановых (нормативных) и фактических значений показателей и выявление отклонений (их причин и виновников);
- определение взаимосвязи и взаимозависимости, последующее информационное обеспечение лиц, принимающих решения.

На основе стратегических планов развития осуществляются повседневное планирование и организация процесса подготовки персонала. Повседневное планирование развития реализуется через разработку индивидуальных программ профессионального продвижения, служебной карьеры, планирования работы учебно-тренировочного центра (УТЦ) и учебно-консультативного пункта (УКП). Организация повседневного развития обеспечивается комплектованием учебных групп и обеспечением процесса подготовки.

## **1.2. Психолого-педагогический анализ понятия «трудовой потенциал сотрудника» и методы его оценки**

Термин "трудовой потенциал" начал активно входить в государственные и правительственные документы в нашей стране с 90-х годов. В мае 1994 было принято постановление Правительства РФ № 434 о целом проекте "Формирование трудового потенциала для наукоемкого производства"

В основу формирования трудового потенциала входит кадровая политика организации, система стратегических целей предприятия, норм, правил работы с персоналом в соответствии с факторами рынка труда и организационных факторов, таких как организация производства, организация труда и организация управления на предприятии.

Трудовой потенциал тесно связан с уровнем производственной, инновационной, экономической и социальной деятельностью предприятия, снабжением материальными, трудовыми ресурсами и средствами труда. Ведущим управленческим фактором формирования кадрового потенциала является маркетинг рынка труда.

Трудовой потенциал работника - это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Трудовой потенциал работника является основным структурным элементом формирования трудового потенциала более высоко уровня: отдельного трудового коллектива, территории, страны в целом. [5]

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

· психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, выносливость, работоспособность, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;

·социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;

·квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, способность к инновациям, трудовых навыков, интеллект, профессионализм, творческие способности;

·личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, ценностные ориентации, активность, нравственность, мотивированность и др.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т.п. Реализация потенциала работника, его способностей, интеллектуальных и физических качеств, волевых свойств влияет на решение задач роста эффективности, так как от инициативы и творческого подхода к порученному делу всех участников производства - от рабочего до руководителя - прямо зависят увеличение производственной отдачи техники, рациональное использование ресурсов, достижение высоких конечных показателей работы. Неполное использование ресурсов личности, ее способностей, потенциала, ведет к экономическим и социальным потерям: ослаблению мотивации, снижению производительности труда и т.д [6] .

Характеристики трудового потенциала работника:

трудопособность, время отсутствия на работе из-за болезней;

отношение к окружающим;

творческие способности, стремление к реализации способностей, предприимчивость;

аккуратность, рациональность, дисциплинированность, бережливость, обязательность, порядочность;

знания, количество лет учебы в школе и вузе;

умения, уровень квалификации;

время занятости в течение года.

Трудовой потенциал предприятия всегда больше суммы составляющих ее частей - индивидуальных трудовых потенциалов отдельных работников.

В трудовом потенциале предприятия можно выделить следующие компоненты: профессиональный, кадровый, организационный и квалификационный.

Кадровая составляющая включает: образовательный потенциал (познавательные способности) и квалификационный потенциал (умения и навыки, профессиональные знания).

Профессиональная структура коллектива связана с изменениями в содержании труда под влиянием научно-технического прогресса, который определяет появление новых и отмирание старых профессий, усложнение трудовых операций.

Квалификационная структура определяется качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, навыков, знаний) и отражает, прежде всего, изменения в его личностной составляющей [8].

Организационная составляющая трудового потенциала предприятия включает высокую организацию и культуру труда, находя свое выражение в ритмичности, четкости, согласованности трудовых усилий и 'высокой степени удовлетворенности работников своим трудом.

Чем выше трудовой потенциал предприятия, чем выше потенциальные возможности нанятой рабочей силы, тем более сложные задачи могут решаться коллективом (в отношении выпуска продукции, ее качества, быстроты освоения новых ее видов, эффективности производственно-хозяйственной деятельности и т.д.). Однако наличие таких преимуществ отнюдь не свидетельствует о том, что главная задача управления персоналом - максимальное наращивание

трудового потенциала. Здесь есть и ограничения, в частности появление рабочей силы, чей трудовой потенциал будет слишком завышенным для конкретных условий производства, не соответствовать его потребностям, являться "излишним". Такая ситуация нежелательна по нескольким причинам.

Во-первых, набор или подготовка рабочей силы такого качества обходится предприятию слишком дорого. А во-вторых, этот трудовой потенциал не будет полностью использован, и средства, затраченные на рабочую силу, не окупятся. У самих работников это может вызвать неудовлетворенность работой на данном предприятии, за чем последует увольнение по собственному желанию.

Структура трудового потенциала работника и организации содержит в себе одновременно три уровня связей и отношений:

Во-первых, отражает прошлое, т.е. представляет собой совокупность свойств, накопленных системой в процессе ее становления и обуславливающих ее возможность к функционированию и развитию. В этом плане понятие "потенциал" фактически принимает значение понятия «ресурс».

Во-вторых, характеризует настоящее с т. з. практического применения и использования наличных способностей. Это позволяет провести различие между реализованной и нереализованной возможностями. В этой своей функции понятие «потенциал» отчасти совпадает с понятием «резерв».

В-третьих, ориентирован на развитие, т. е. будущее: в процессе трудовой деятельности работник не только реализует свои наличные способности, но и приобретает новые способности и силы. Представляя собой единство устойчивого и изменчивого состояний, потенциал содержит в себе в качестве "потенции" элементы будущего развития.

Для рассмотрения понятия «трудовой потенциал» работника (личности) еще раз обратимся к определению «рабочей силы», данному К. Марксом: «...совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, и которые пускаются им в ход всякий раз,

когда он производит какие-либо потребительные стоимости». Данное определение относится преимущественно к индивидуальной рабочей силе, поскольку речь идет в нем об «организме и живой личности человека».

Из этого определения следуют два важных вывода. Во-первых, до момента занятости человека трудом говорить о его рабочей силе можно лишь условно как о физической и духовной трудоспособности вообще, как о возможном потенциальном трудовом вкладе. Во-вторых, результат использования индивидуальной рабочей силы - это реальный трудовой вклад работника, он выражается в конкретном продукте, а также в определенном уровне производительности и эффективности труда, достигнутом данным работником.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он непрерывно изменяется. Трудоспособность человека и аккумулируемые (накапливаемые) в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере развития и совершенствования знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда и жизнедеятельности. Но они могут и снижаться, если, в частности, ухудшается состояние здоровья работника, ужесточается распорядок труда и т.п.

Процесс метаморфозы трудовых ресурсов организации в рабочую силу проходит ряд стадий.

На первой стадии трудовые ресурсы существуют в виде потенциальной рабочей силы (некоторого множества трудоспособных работников, обладающих совокупностью духовных и физических способностей), которая вне трудового процесса, т. е. вне предметов и орудий труда, не проявляется.

На второй стадии трудовые ресурсы занимают рабочие места. Начинается процесс расходования физических и умственных способностей, и трудовые ресурсы становятся рабочей силой.

На третьей стадии рабочая сила, расходуясь во времени и реализуясь в трудовом процессе, создает потребительные стоимости.

С момента прекращения трудовой деятельности, ввиду высвобождения, рабочая сила вновь становится трудовыми ресурсами предприятия (если остается на нем) или региона (высвобождаясь с него).

Отличие понятия «трудовой потенциал» от понятий «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» состоит в том, что трудовой потенциал - это персонифицированная рабочая сила, рассматриваемая в совокупности своих качественных характеристик. Данное понятие позволяет, во-первых, оценить степень использования потенциальных возможностей как отдельно взятого работника, так и их совокупности, обеспечивая на практике активизацию человеческого фактора, и, во-вторых, обеспечить качественную (структурную) сбалансированность в развитии личного и вещественных факторов производства.

Квалификационная составляющая трудового потенциала, с одной стороны, характеризует подготовленность работников к выполнению постоянно усложняющихся трудовых функций, перемене труда, а с другой - является фактором, создающим отношение к труду, трудовую дисциплину, интенсивность труда. Она может быть классифицирована по следующим признакам, отражающим индивидуальные особенности каждого работника:

- Уровень подготовки: уровень базового образования, широкий профиль, узкая специализация.
- Творческие способности: организатор, экспериментатор, теоретик, смешанный тип.
- Стремление к повышению личностного потенциала: знания, навыки, умение, возраст, тип нервной системы, пол, стаж работы (общий и по специальности).
- Трудовая активность: творческий работник, исполнитель.
- Трудовая мобильность: макромобильный, микромобильный. Результативность труда: качество труда, количество труда, эффективность труда, рациональное использование рабочего времени.

Выделение социально-личностной составляющей в составе трудового потенциала призвано акцептировать внимание на вероятных, т.е. либо перспективных, либо попросту "неиспользуемых", социальных возможностях работника. Данная составляющая характеризует способность человека к самопреобразованию и саморазвитию.

Структура личностного потенциала включает в себя следующие основные элементы:

- способность к сотрудничеству, взаимодействию (коммуникативный потенциал) и коллективной организации;
- творческие способности (творческий потенциал);
- ценностно-мотивационные свойства (идейно-мировоззренческий и нравственный потенциал).

Структура трудового потенциала организации представляет собой соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними.

Как сложное и многоструктурное социально-экономическое образование, трудовой потенциал организации включает в себя следующие компоненты: кадровый, квалификационный, профессиональный и организационный. Это выделение носит условный, а не абсолютный характер и призвано четче определить уровень целенаправленного воздействия на ту или иную группу факторов, формирующую каждую из составляющих трудового потенциала организации. Это более чем необходимо в современных условиях, когда структура ТПО определяется не жесткостью и устойчивостью, а мобильностью и гибкостью, способностью к быстрой перестройке [9].

Кадровая составляющая включает в себя:

- а) умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал) и профессиональные знания;

б) познавательные способности (образовательный потенциал).

Эта составляющая трудового потенциала может быть рассмотрена с двух позиций. Субъективно она выступает как форма личностного самовыражения и удовлетворения потребностей индивида и может рассматриваться как способность человека выполнять определенные виды работ. Объективно она является выражением набора характеристик, отражающих материально-техническую и социально-экономическую определенность совокупности профессий.

Профессиональная структура коллектива детерминируется изменениями в характере и содержании труда под влиянием НТП, который определяет появление новых и отмирание старых профессий, усложнение и рост функционального содержания трудовых операций. Другими словами, эта структура выступает как своего рода система требований, предъявляемых к трудовому потенциалу, реализуемая через набор рабочих мест.

Повышение кадровой составляющей трудового потенциала включает проведение работ по:

- профессиональной ориентации, приему и расстановке кадров;
- повышению содержательности труда работников;
- адаптации молодежи и вновь принятых работников на предприятии;
- повышению образовательного, профессионального и квалификационного уровня кадров и их продвижению на производстве;
- расширению объема работ по переподготовке работников.

Коллектив является той социальной средой, в которой непосредственно протекает процесс формирования трудового потенциала работника, становление личности. Здесь важно все: и наличие перспектив профессионального и квалификационного роста работающих, и повышение престижности отдельных видов трудовой деятельности, и удовлетворенность трудом, и продуманная

система морального и материального стимулирования.

Таким образом, кадровая составляющая трудового потенциала связана с формированием работника как главной производительной силы общества. Под влиянием факторов, ее составляющих (например, повышения образовательного, профессионального, технического и культурного уровня рабочей силы), происходит развитие и совершенствование человеческого фактора.

Организационный подход, основанный на приспособлении рабочей силы к организационно-техническим условиям производства, постепенно искоренил себя. Введение гибких систем организации труда направлено на то, чтобы освободить работника от жесткой связи с технологическим процессом и создать тем самым условия для реализации его потенциальных возможностей, квалификационного роста, повышения содержательности и привлекательности труда.

Важнейшая практическая задача - создать сегодня такие условия, внедрить такие формы организации производства, которые позволят каждому трудящемуся чувствовать себя подлинным хозяином предприятия. Таким образом, необходимость выделения организационной составляющей сопряжена с последовательным и целенаправленным формированием условий, способствующих полной реализации потенциальных возможностей человека и приобретению им новых качеств и способностей.

Высокая организация и культура труда, находя свое выражение в четкости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворенности работников своим трудом, способствует эффективному использованию как трудового потенциала работника, так и трудового потенциала коллектива.

Таким образом, качество потенциала - понятие сравнительное. Оно раскрывается при помощи совокупности признаков: демографических, профессионально-квалификационных, медико-биологических, социальных,

идейно-политических, психофизиологических и нравственных.

Оценка трудового потенциала - оценка располагаемых в настоящее время и предвидимых в будущем трудовых возможностей, характеризуемых количеством трудоспособного персонала.

- Периодичность оценки: разовая, перманентная.
- Метод оценивания: тестирование.
- Возможности использования: построение кадрового прогноза, планирование карьеры.

Оценка труда - мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи: оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания малокомпетентных сотрудников; снизить расходы на обучение; поддерживать у сотрудников чувство верности и повышать трудовую мотивацию; организовать обратную связь с сотрудниками по вопросу качества их работы; разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки трудового потенциала работников необходимо:

- 1) установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- 2) выработать политику проведения оценок результативности труда;
- 3) обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- 4) вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- 5) обсудить оценку с работником;
- 6) принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

описание функций;

определение требований;

оценку по факторам (конкретного исполнителя);

расчет коллективной оценки;

сопоставление со стандартом оценки уровня сотрудника;

доведение результатов оценки до подчиненного.

Основные подходы к оценке труда: оценка результата; оценка поведения; рейтинги успешности; процедуры ранжирования.

Методы оценки труда.

Индивидуальная оценка проводится с помощью оценочной анкеты. Оценочная анкета - стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания [10].

Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например со шкалами рейтинга поведенческих установок.

Метод оценки по решающей ситуации. Специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы.

Шкала наблюдения за поведением. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Методы групповой оценки. Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20 человек.

### **1.3. Методы управления процессом формирования и использования трудового потенциала сотрудников организации**

Управление развитием персонала обеспечивают непосредственно сотрудники службы управления, которых часто называют менеджерами по персоналу. Менеджмент имеет различные определения (способ общения с людьми; власть и искусство управления; административные навыки; орган управления). Однако, несмотря на различие формулировок, в их основе достижение целей от использования предлагаемых менеджментом методов.

Концепция управления персоналом основывается на представлении о месте человека в организации.

Основные аспекты:

- Экономический – дал начало использованию трудовых ресурсов. Ведущее место осталось технологиям.
- Единство руководства
- Строгая иерархия
- Дисциплина
- Подчинение индивидуального общему
- Баланс между властью и её ответственностью
- Органический. Состоит из двух концепций (управления персоналом предприятия и управление человеческими ресурсами) – потребности, мотивы, а также понимание, что предприятие – это собрание частей, соединенных линией управления в виде контроля.
- Гуманистический. Предприятие, как – гуманистический центр с присущей ему организационной культурой.

Организационная культура – представление о цели и ценностях, присущих данному предприятию, специфики поведения персонала и администраторов, способов реагирования на окружающую нас жизнь.

К числу основных задач управления персоналом относят:

1. Помощь фирме в достижении цели.

2. Обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками.
3. Эффективное использование мастерства и способностей персонала.
4. Совершенствование систем мотивации.
5. Повышение уровня удовлетворенности трудом.
6. Развитие систем повышения квалификации и профессионального образования.
7. Сохранение благоприятного климата.
8. Планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное.
9. Поднималась творческая активность персонала.
10. Совершенствование методов оценки деятельности персонала.
11. Обеспечение высокого уровня условий труда и качества жизни в целом.

Наиболее общие 3 задачи управления персоналом:

- обеспечение кадрами;
- эффективное использование кадров;
- профессиональное и социальное развитие кадров.

Рассмотрим основные типы управления, в которых нашли отражение основополагающие принципы современной концепции управления человеческими ресурсами и их развитием. Управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором: с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты); настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением; результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

Управление посредством мотивации. Эта модель опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и

целями предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ, обеспечение личностного роста и развития персонала.

Мотивационный менеджмент-это построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели. В управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в преуспевающих фирмах развитых стран. Среди них наиболее традиционными являются: рациональная мотивационная модель, в основе которой использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы; мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека возможности самовыражения, творчество в труде, признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста; мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий [11].

Рамочное управление. Эта модель исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя.

Управление на основе делегирования. Делегирование полномочий давно используется в менеджменте, подразумевая передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень. Такая модель управления часто называется Бад-

Гарцбургской моделью (основоположник-профессор Р. Хен, работавший в немецком городе Бад-Гарцбург. По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведения сотрудников через "руководство в единстве с сотрудниками". Главным достоинством гарцбургской модели управления человеческими ресурсами является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации.

Партисипативное управление. Эта модель базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно.

Один из постулатов теории "человеческих ресурсов" является приложимость ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. При этом, с одной стороны, применение "человеческих ресурсов" характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним можно отнести затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет "ценностной" аспект использования человеческих ресурсов. Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обученности и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его "ценность" для фирмы.

Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы "уравниваются в правах" с финансовыми и основным капиталом. Концепция "человеческих

ресурсов” прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда. Наличие многих примеров крупных долгосрочных вложений и больших организационных усилий корпораций в части подбора, подготовки и развития персонала и создания условий для повышения производительности труда лишь подтверждает общее правило, согласно которому кадровая политика корпораций определяется экономической оценкой эффективности произведенных затрат. Выбор стратегии кадровой работы определяется реальными условиями функционирования корпораций. Они, в свою очередь, во многом обусловлены действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

#### **1.4. Формы, средства и методы обучения в условиях производства. Обучение сотрудников как один из факторов повышения их трудового потенциала**

Повышение квалификации - обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний.

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки, установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и к завтрашним изменениям.

Возрастание роли обучения в процессах организационных изменений и организационного развития обусловлено следующими факторами: [13] .

Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации. Успех на пути реализации важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о содержании стратегических целей и насколько он подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых изменений структуры и принципов управления, повышения способности организации к выживанию в условиях конкурентной борьбы вынуждает руководство все большего числа компаний переходить от краткосрочного планирования, которое было уместно в условиях неопределенности в экономических условиях России

90-х годов, к выработке долгосрочных стратегий организационного развития. Реализация этих стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки как руководителей, так и рядового персонала.

Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации. Многие организации не занимаются обучением своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую трату финансовых средств, считая, что без этого можно с легкостью обойтись. Однако рано или поздно руководству любой организации неизбежно придется столкнуться с тем, что если не вкладывать деньги в повышение уровня знаний и навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом будет все меньше.

Потребность в обучении должна быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественном (какое число работников разных категорий надо учить). Оценка потребности в обучении может быть выявлена следующими методами:

Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);

Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе "профессиональные знания" показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении.

Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации.

Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения.

Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников.

Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.

Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.

Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

Опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью.

Изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью

обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности [15].

На основе выявленной потребности в обучении проводится комплекс подготовительных мероприятий. Обязательной частью в нем является определение содержания, форм и методов обучения. Содержание должно определяться задачами, стоящими перед организацией в краткосрочной и среднесрочной перспективе. К важнейшим характеристикам изучаемого материала относятся его содержание, сложность и степень структурированности. Три этих характеристики и цели обучения определяют формы и методы обучения.

В комплекс подготовительных мероприятий входят также определение обучающей компании, составление учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия. Все они могут быть выполнены как специалистами самой организации, так и с привлечением внешнего консультанта.

Далее происходит сам процесс обучения. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ. Важную роль в процессе обучения играют условия: помещение должно быть приспособлено или легко приспособляемо для проведения в нем занятий, должны соблюдаться температурный режим, режим освещенности и другие. Во время процесса обучения должны быть также обеспечены текущий контроль за посещаемостью, бесперебойная реализация учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.

Следующий этап - проверка полученных знаний. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки, или они могут быть необъективными. В остальных случаях оценить полученные знания можно. Существуют различные методы оценки знаний, так, в зависимости от формы и

методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен, писать какую-либо работу (например, бизнес-план), могут быть проведены деловая игра, практика (например, при развитии навыков публичных выступлений, формой оценки полученных навыков может быть публичное выступление перед структурным отделом организации).

Завершающий этап процесса обучения персонала - оценка эффективности персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации.

Оценить эффективность процесса обучения в цифрах реальной прибыли достаточно сложно, поэтому возможна оценка эффективности на основе качественных показателей. Так некоторые программы проводятся не для получения знаний, умений и навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения.

Для качественной оценки эффективности процесса обучения могут также использоваться косвенные методы, такие как сравнение результатов тестов, проводимых до обучения и после, наблюдение за рабочим поведением прошедших обучение сотрудников, наблюдение за отношением обучающегося к изменениям проводимым на предприятии и другие.

Возможна также количественная оценка. Но и она основана на относительных показателях, таких как удовлетворенность слушателей учебной программой, оценка усвоения учебного материала, эффективность удовлетворения запросов компании в обучении, выражаемых числами от 0 до 1. Каждому показателю присваивается свой коэффициент важности, который может меняться в зависимости от организации. Тогда интегральный показатель рассчитывается как среднее арифметическое произведений этих показателей на коэффициенты важности.

Оценка эффективности процесса обучения позволяет решить следующие задачи: осуществление контроля за реализацией программных пунктов системы

обучения; анализ и корректировка слабых сторон; мониторинг эффективности, качества; мониторинг результативности обучения; разработка и внедрение корректирующих мероприятий.

Каждая организация, проводящая обучение, стремится, чтобы его эффективность была максимальной. Чтобы добиться этой цели требуется уделить достаточно внимания каждому этапу процесса обучения. Невнимание к любому из этапов, скорее всего, сведет на нет все результаты этого или будущих процессов обучения персонала в организации.

Итак, процесс обучения персонала - это неотъемлемая часть кадровой политики успешной организации, который может преследовать самые различные цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, производимых организацией, проведение организационных изменений, в том числе приспособления к изменяющимся условиям внешней среды, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации. Недостаточное внимание к нему или неправильная его организация может породить множество проблем в организации, которые, в конечном счете, снижают эффективность организации. Множество видов, форм и методов образовательного процесса позволяет выбирать подходящий или совокупность подходящих для каждой отдельной уникальной социальной организации

В современной практике компаниями используются различные виды организации процесса обучения. Их можно классифицировать по различным основаниям.

1. По месту проведения выделяют внутреннее обучение и внешнее обучение.

Внутреннее обучение проводится на территории организации, внешнее - с выездом в специальную организацию, занимающуюся обучением персонала. Каждый из этих двух видов обучения имеет свои преимущества и недостатки.

Выбор внутреннего обучения позволит организовать процесс обучения без отрыва от работы или таким образом, чтобы время, на которое работники оказались оторванными, было минимальным; еще одно преимущество внутреннего обучения - это то, что организации не приходится платить за здание учебного центра. Выбор внешнего обучения же, наоборот, отрывает персонал от работы, но это можно рассмотреть и с положительной стороны. Смена обстановки и вида деятельности (с выполнения прямых обязанностей на обучение) может послужить отдыхом для работников организации.

2. По форме занятий - лекции, семинары и тренинги [16].

Лекция (от лат. *lectio* - чтение), систематическое, последовательное изложение учебного материала, какого-либо вопроса, темы, раздела, предмета, методов науки. Основные требования к лекции: научность, идейность, доступность, единство формы и содержания, эмоциональность изложения, органическая связь с другими видами учебных занятий - семинарами, производственной практикой и др. Семинар (от лат. *seminarium* - рассадник, переносное - школа), один из основных видов учебных практических занятий, состоящий в обсуждении учащимися сообщений, докладов, выполненных ими по результатам учебных исследований. Семинары используются и как самостоятельная форма тематических учебных занятий, не связанных с лекциями. Тренинг (от англ. *train* - обучать, воспитывать) - систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков и поведения участников тренинга. Разница между ними огромная: на семинаре с участниками делятся некими знаниями, в то время как на тренинге у участников развивают навыки. Соответственно, тренинг подразумевает некоторое количество тренировочных упражнений, позволяющих участникам закрепить полученные навыки и получить от ведущего обратную связь - что именно они делают хорошо, а что плохо. Наличие такой практической части обуславливает вторую особенность тренингов - обычно они более продолжительны, нежели семинары, могут продолжаться до нескольких дней, хотя тут все зависит от

целей, которых тренер планирует достичь.

3. По объекту обучения - корпоративные тренинги (семинары, лекции) и открытые. Корпоративный тренинг (семинар, курс лекций) - это такая форма обучения, при которой занятие разрабатывается для определенной организации с учетом ее особенностей. Могут быть как внешними (занятия заказываются специальной организацией), так и внутренними (например, в корпоративном университете). Квалифицированно проведенный корпоративный тренинг, даже если он не является специализированным тренингом командообразования, все равно способствует сплочению коллектива. Участники в процессе тренинга включаются в общую деятельность, часто кардинально отличную от повседневной, лучше узнают друг друга, имеют возможность под грамотным руководством тренера даже разрешить производственные конфликты, накопившиеся за время совместной работы. То есть, грамотный корпоративный тренер, вне зависимости от того, какова его основная цель, оздоровит отношения в коллективе. Открытый тренинг (семинар, курс лекций) - это форма обучения, при которой занятие разрабатывается без учета особенностей организаций. Такие занятия могут быть только внешними и обязательно с привлечением тренера. В открытом тренинге, в отличие от корпоративного, обычно не участвует весь коллектив. Зачастую бывает достаточно провести обучение двух трех сотрудников, которые потом смогут эффективно донести суть тренинга до остальной части коллектива. Но при этом следует учитывать, что разный уровень квалификации в коллективе может привести к рассогласованию. Эта ситуация порождает большую неустойчивость, может привести к конфликтам.

4. По объекту обучения обучение также можно классифицировать как обучение высшего управленческого звена, обучение среднего звена и обучение непосредственных исполнителей. Обучение различных категорий работников должно быть основано на совершенно разных целях, так обучение исполнителей приведет, в первую очередь, к повышению качества продукции и

экономической и технической безопасности организации; обучение среднего управленческого звена способствует легкому проведению изменений в компании; обучение же высшего звена управления изменит общие аспекты управления организацией. Следует отметить следующую закономерность, присущую современному российскому обществу. Высокая мотивация к образованию и самообразованию свойственна высшему управленческому звену, и она постепенно падает. Т.е. чем ниже место работника в организационной иерархии, тем ниже его мотивация к образованию и самообразованию. Таким образом, следует уделять тем больше внимания образованию работников, чем более низкое положение в организации и в обществе и более низкий уровень образования они имеют [17] .

5. По субъекту обучения - с привлечением тренера и без привлечения. Чаще занятия проводятся с привлечением тренера (это такие методы обучения персонала как производственный инструктаж, чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров), но присутствие профессионала-тренера вовсе необязательно. В этом случае применимы следующие методы: смена рабочего места, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

Такое разнообразие видов и форм процесса обучения позволяет организациям выбирать наиболее подходящий для них в данный момент и при определенных сложившихся условиях, позволяющий добиться поставленных целей. То есть выбор вида и формы процесса обучения должен определяться конкретными условиями, в которых организация функционирует и целями, которые должны быть достигнуты при помощи процесса обучения. Неверный выбор вида и формы обучения может свести на нет положительный эффект от проведенных мероприятий. Правильный выбор вида и формы процесса обучения может существенно улучшить психологический климат в организации, разрешить межличностные противоречия

## **Глава 2. Проектирование методики обучения профессии «Техник полиграфического производства» в условиях производства**

### **2.1. Дидактический анализ профессионального стандарта «Техник полиграфического производства»**

Профессия полиграфиста связана с печатью различной продукции. Под печатной продукцией подразумеваются не только журналы и книги, а также много другой разной продукции от листовок до баннеров и т.д. В процессе печати применяется различное оборудование, различные материалы, а значит и процессы печати разные. Знания полиграфиста должны касаться всех процессов печати в общем. Все работники полиграфии должны знать об общих принципах и правил печати. В то же время, полиграфия, как и любая другая структура, подразумевает специализацию сотрудников по конкретным процессам. Обучение полиграфистов индивидуально в зависимости от выбранного направления

Важно, где получить теоретические знания, но не менее важно, где собираетесь проводить практику. В любом деле важно получить практический опыт, но в случае полиграфии это просто обязательно. Одно дело знать, как эти процессы работают в теории и совершенно другое дело знать, как все происходит на практике. Совершенно необходимо ознакомиться с условиями работы и со всеми технологическими процессами, их последовательностью, оборудованием и решением практических задач.

Специалист работает на производстве разного рода печатной продукции: книг, газет, журналов, бумажных канцелярских товаров, упаковки. Кроме этого некоторые типографии сегодня занимаются нанесением изображений на самые разнообразные материалы (ткань, пластмассу, керамику, дерево и т.д.).

Техник полиграфического производства занимается организацией поставок расходных материалов, оборудования, программного обеспечения,

необходимых в производстве. Он следит за тем, чтобы свойства поставляемых материалов соответствовали стандартам и требованиям.

Этот специалист контролирует каждый этап производства, проверяет продукцию на наличие брака. А своей работе он применяет знания технологических процессов изготовления полиграфической продукции, технических характеристик оборудования. В недавнем прошлом на предприятиях типографического производства для отливки шрифтов повсеместно применялся сплав с содержанием свинца, что вызывало отравления рабочих парами этого металла. Сегодня один из наиболее вредных факторов этого производства – шум от работающих станков и машин.

Вводное обучение на современном оборудовании - дело достаточно новое; богатые методические разработки прошлых лет здесь подходят плохо, потому что они делались для традиционных технологий и машин большого формата. Курс подготовки печатника в техническом училище был рассчитан на 2-3 года. С внедрением новых технологий полиграфия утрачивает черты клановости и превращается в ремесло, доступное каждому. Во всем мире этот процесс шел плавно в течение нескольких десятилетий, а у нас он приобрел черты революционного скачка. Некоторые помнят, какой эпопеей была самостоятельная обработка цветной пленки и печать. А теперь цветная фотография доступна любой домохозяйке. Нечто аналогичное происходит и в полиграфии. Современные печатные машины и материалы имеют большие технологические запасы, поэтому не требуется от точенного десятилетиями мастерства, что бы получать приемлемое качество. Несмотря на то, что существует большое количество электронных устройств, люди все же продолжают пользоваться печатными изделиями. Есть некоторые вещи, которые трудно заменить, например бланки свидетельств и другие печатные документы, которые обязательно нужно печатать. В связи с этим профессия печатника все еще остается востребованной. Возникает вопрос касательно обучения на печатника. Обучение полиграфии это долгий процесс, который

подразумевает получение знаний об оборудовании для печати, о технике печати и т.д. Также очень важно, чтобы в процессе изучения присутствовала качественная практика. Практика в процессе обучения на печатника должна проводиться под руководством опытного специалиста, который способен обучать и передавать знания. Очень важно не начинать процесс работы до того как не обзавелись всеми необходимыми знаниями. Кроме обучения в учебных учреждениях, процесс обучения также продолжается в процессе работы. Первые несколько дней или пару недель, наставник объясняет суть работы на конкретном оборудовании и другие особенности работы. Даже обладая опытом работы, потом, при переходе на другую работу, также возможно придется еще обучаться, чтобы улучшить качество своих знаний. Знания, которые должен получать печатник, касаются также техники печати, красок и т.д. Обучение сотрудников проводится постоянно, так как технологии печати и т.д. меняются, и существует постоянная необходимость повышения квалификации сотрудников. Перед тем как выбрать данное направление для обучения, необходимо убедиться в том, что вам эта профессия реально подходит, а значит, присутствует необходимость как можно больше ней узнать, и только потом сделать свой выбор в ее пользу. Узнать о профессии печатника и об особенностях этой работы можно с помощью тематической литературы и тематических ресурсов в сети. Также печатники должны усваивать знания о работе с некоторыми компьютерными программами, которые применяются непосредственно в процессе печати.

Производственное обучение - составная часть целостного процесса профессионального обучения в учебных заведениях начального профессионального образования, выделенная в учебных планах в качестве раздела «Профессиональная подготовка». Структурными частями этого раздела является «Общетехнический цикл» предметов теоретического обучения и «Профессиональный цикл», включающий специальные предметы, а также производственное обучение и производственную практику. При этом у

учащихся формируются способности ориентироваться в современном производстве, перспективах его развития, умение решать конкретные производственные задачи, связанные с выполнением работ, типичных для соответствующих профессий, специальностей.

Такой подход к определению содержания профессионального образования обеспечивает возможность подготовки в профессиональных учебных заведениях квалифицированных рабочих и специалистов, соответствующих требованиям современного научно-технического прогресса, когда преодолеваются узкие рамки старого профессионального разделения труда, происходит коренное изменение профессионально-квалификационной структуры и содержания труда работников. Такие качества квалифицированного специалиста, как умение планировать, организовывать и контролировать свой труд, находить оптимальные решения, способность к творчеству, самостоятельно пополнять свои знания и умения, применять их в изменяющихся условиях, становятся важнейшими показателями его успешной трудовой деятельности. Содержание профессии рабочего, специалиста, обслуживающего современное производство, стало охватывать не отдельную «конвейерную» операцию, а комплекс таких операций, законченную часть технологического процесса. Профессия рабочего, специалиста перерастает традиционные рамки, приобретает широкий профиль.

В труде квалифицированного рабочего широкого профиля все большее значение приобретают расчетно-аналитические, контрольные и наладочные функции, характеризующиеся сочетанием умственного и физического труда в едином трудовом процессе. Указанные функции требуют от рабочих значительно больших инженерно-технических знаний, глубоких и разносторонних умений и навыков. Такой рабочий, специалист в условиях постоянных изменений техники и технологии производства имеет высокую профессиональную гибкость и мобильность, обладает способностью быстро адаптироваться к возможным изменениям условий производства, выполнять широкий круг взаимосвязанных по технологии видов работ. Он подготовлен не

только к современным, но и к будущим условиям производства.

Особую актуальность широта профиля квалифицированных рабочих, специалистов приобретает в современных условиях перехода страны к рыночной экономике, когда человек выступает активным субъектом на рынке труда, свободно распоряжается своим главным капиталом - своей профессиональной подготовленностью, квалификацией [19].

Специфика овладения содержанием профессий широкого профиля в условиях рыночной экономики требует от учащихся владения разносторонними умениями учебной деятельности, знаниями и умениями эффективного самоопределения в разнообразных условиях рынка труда. В этой связи в ряде профессиональных учебных заведений, прежде всего в профессиональных лицеях, а также в «продвинутых» профессиональных училищах, ведущих преимущественную подготовку квалифицированных рабочих и техников, в учебный процесс включаются предметы, в совокупности составляющие курс «Психология становления и саморазвития личности». Курс состоит из трех самостоятельных предметов: «Психология познавательной деятельности», в рамках которого учащиеся изучают психические особенности восприятия, внимания, памяти, мышления, воображения, осваивают технологию продуктивной учебной деятельности, отрабатывают навыки эффективного слушания, рациональной работы с текстом, конспектирования, публичных выступлений; «Психология личности», в процесс изучения которого входит представление о личности, ее структуре и особенностях, о проблемах межличностных отношений; «Проектирование карьеры», целью изучения которого является получение основных знаний и практических умений построения и осуществления стратегии и тактики профессионального становления и поэтапного осуществления намеченного.

Широта профиля квалифицированного рабочего, специалиста обеспечивается не только включением в структуру профессиональной подготовки предметов общетехнического и профессионального циклов, но и содержанием их производственного обучения.

Основой определения содержания производственного обучения является анализ содержания трудовой деятельности квалифицированного рабочего, специалиста соответствующей профессии (специальности) и уровня квалификации, выделение в ней типичных элементов - «учебных единиц», составляющих предмет изучения и обучения

## 2.2. Документационное оформление условий и содержания обучения

Важную роль в нормальном функционировании процесса производственного обучения имеет его учебно-методическое обеспечение. Оно включает две составные части: учебно-методическую документацию и учебно-методические средства обучения.

Основное назначение учебно-методической документации – определение содержания и основ планирования производственного обучения. Учебно-методические средства обучения - это материальные объекты, обеспечивающие оптимальное функционирование производственного обучения. Типы, виды учебно-методических средств производственного обучения, способы их применения были раскрыты . Поэтому здесь мы рассмотрим лишь вопросы рациональной организации обеспечения производственного обучения учебно-методическими средствами [20] .

Ведущим принципом такого обеспечения должен быть принцип комплексности. Методическое оснащение должно постоянно трансформироваться в комплексное методическое обеспечение (КМО). Это позволит осуществить подлинно научный подход к планированию, разработке, созданию, учету и контролю учебно-методической оснащенности процесса обучения.

Сущность комплексного учебно-методического обеспечения учебного процесса

Под комплексным учебно-методическим обеспечением учебного процесса следует понимать планирование, разработку и создание оптимальной системы, учебно-методической документации и дидактических средств обучения, необходимых для полного и качественного обучения учащихся. При определении критериев и содержания комплексного учебно-методического обеспечения процесса обучения необходимо исходить прежде всего из рабочей учебной программы, отражающей требования государственного образовательного стандарта, определяющей проект содержания учебного

процесса по предмету, профессии в соответствии с современными требованиями.

Система учебно-методической документации и средств обучения прежде всего должна охватывать все основное содержание программного материала. Комплексность в данном случае выражается в том, что изучение каждого узлового вопроса содержания обучения по каждой теме (разделу) учебной программы обеспечивается необходимым оптимальным минимумом средств обучения и необходимой документацией, позволяющим качественно осуществлять учебный процесс.

Следующий критерий - учет дидактических возможностей средств обучения. Различные средства обучения имеют различное назначение, различные дидактические функции и возможности. Комплексный подход в учебно-методическом обеспечении процесса обучения предполагает планирование и создание комплекса соответствующих средств обучения с учетом их преимущественных функций и возможностей, а также типичных ситуаций применения.

Комплексный подход к учебно-методическому обеспечению процесса обучения требует также, чтобы средства обучения обеспечивали и обучающую деятельность преподавателя, мастера, и учебную деятельность обучающихся на всех этапах учебного процесса. Применительно к производственному обучению это: формирование ориентировочной основы действий учащихся, формирование (отработка) новых способов действий, применение освоенных способов действия, контроль и оценка формируемых и сформированных умений и навыков учащихся.

Процесс обучения выполняет три основные функции: образовательную, воспитательную и развивающую. Комплексный подход к учебно-методическому обеспечению предполагает реализацию всех основных функций педагогического процесса в совокупности.

Оснащая учебный процесс средствами обучения и учебно-методической документацией, необходимо учитывать экономический фактор, имея в виду, с

одной стороны, экономически обоснованный подход к планированию комплекса средств обучения с учетом массовости и перспективности соответствующих профессий, содержания обучения, организации системы создания таких средств, с другой - выбор и создание таких средств, которые позволяли бы успешно решать учебно-воспитательные задачи при оптимальных затратах на их разработку, изготовление, приобретение, аренду и т. п. Кроме того, средства обучения, входящие в комплекс, должны соответствовать установленным эргономическим, гигиеническим, экологическим требованиям, требованиям безопасности их использования в учебном процессе.

Важную роль в нормальном функционировании процесса производственного обучения имеет его учебно-методическое обеспечение. Оно включает две составные части: учебно-методическую документацию и учебно-методические средства обучения.

Основное назначение учебно-методической документации – определение содержания и основ планирования производственного обучения. Учебно-методические средства обучения - это материальные объекты, обеспечивающие оптимальное функционирование производственного обучения. Типы, виды учебно-методических средств производственного обучения, способы их применения были раскрыты в гл. 2. Поэтому здесь мы рассмотрим лишь вопросы рациональной организации обеспечения производственного обучения учебно-методическими средствами.

Ведущим принципом такого обеспечения должен быть принцип комплексности. Методическое оснащение должно постоянно трансформироваться в комплексное методическое обеспечение (КМО). Это позволит осуществить подлинно научный подход к планированию, разработке, созданию, учету и контролю учебно-методической оснащенности процесса обучения.

Сущность комплексного учебно-методического обеспечения учебного процесса

Под комплексным учебно-методическим обеспечением учебного процесса следует понимать планирование, разработку и создание оптимальной системы, учебно-методической документации и дидактических средств обучения, необходимых для полного и качественного обучения учащихся. При определении критериев и содержания комплексного учебно-методического обеспечения процесса обучения необходимо исходить прежде всего из рабочей учебной программы, отражающей требования государственного образовательного стандарта, определяющей проект содержания учебного процесса по предмету, профессии в соответствии с современными требованиями.

Система учебно-методической документации и средств обучения прежде всего должна охватывать все основное содержание программного материала. Комплексность в данном случае выражается в том, что изучение каждого узлового вопроса содержания обучения по каждой теме (разделу) учебной программы обеспечивается необходимым оптимальным минимумом средств обучения и необходимой документацией, позволяющим качественно осуществлять учебный процесс.

Следующий критерий - учет дидактических возможностей средств обучения. Различные средства обучения имеют различное назначение, различные дидактические функции и возможности. Комплексный подход в учебно-методическом обеспечении процесса обучения предполагает планирование и создание комплекса соответствующих средств обучения с учетом их преимущественных функций и возможностей, а также типичных ситуаций применения.

Комплексный подход к учебно-методическому обеспечению процесса обучения требует также, чтобы средства обучения обеспечивали и обучающую деятельность преподавателя, мастера, и учебную деятельность обучающихся на всех этапах учебного процесса. Применительно к производственному обучению

это: формирование ориентировочной основы действий учащихся, формирование (отработка) новых способов действий, применение освоенных способов действия, контроль и оценка формируемых и сформированных умений и навыков учащихся [21] .

Процесс обучения выполняет три основные функции: образовательную, воспитательную и развивающую. Комплексный подход к учебно-методическому обеспечению предполагает реализацию всех основных функций педагогического процесса в совокупности.

Оснащая учебный процесс средствами обучения и учебно-методической документацией, необходимо учитывать экономический фактор, имея в виду, с одной стороны, экономически обоснованный подход к планированию комплекса средств обучения с учетом массовости и перспективности соответствующих профессий, содержания обучения, организации системы создания таких средств, с другой - выбор и создание таких средств, которые позволяли бы успешно решать учебно-воспитательные задачи при оптимальных затратах на их разработку, изготовление, приобретение, аренду и т. п. Кроме того, средства обучения, входящие в комплекс, должны соответствовать установленным эргономическим, гигиеническим, экологическим требованиям, требованиям безопасности их использования в учебном процессе.

### **2.3. Регламент рекрутинга, обучения и присвоения квалификации сотрудникам**

Как нечего делать на дороге без знания правил дорожного движения, так и нечего делать возле плоттера без базовых представлений о принципах формирования цвета и струйной печати. Ну, разве что «на правом сиденье», в качестве ученика.

В принципе, обучить операторскому искусству можно любого человека. Вопрос в том, сколько времени ему потребуется, чтобы начать профессионально работать с машиной. Если человек впервые видит широкоформатный струйный плоттер, не имеет базовых знаний о цвете, то естественно, это будет длительный процесс с высоким процентом брака.

Человек, имеющий представление о цвете, о технологии печати, владеющий навыками работы на компьютере, понимающий на базовом уровне электронику и механику, будет накапливать опыт значительно эффективнее и быстрее. А ведь именно опыт делает из новичков профессионалов.

Однако скорость и качество профессионального роста будут зависеть не только от теоретической базы, но и от ряда личных качеств, таких как обучаемость, трудоспособность, уравновешенность, спокойствие, усидчивость, терпеливость, настойчивость.

Чему предстоит обучиться будущему оператору. Несколько слов об остальном производственном персонале

На некоторых производствах на плечи оператора ложится выполнение всей технологической цепочки: он сам принимает файл, обрабатывает, выполняет цветокоррекцию, растрирует, загружает в принтер, следит за качеством печати и даже иногда выполняет финишные операции.

Но я бы сказал, что это не правильно. С одной стороны, знание всей цепочки – это, конечно, большой плюс оператору. Такой сотрудник может заменить кого-то на любом участке работы. Но с другой стороны, если на

него взвалить выполнение всего процесса, он просто не будет успевать. Вместо того чтобы следить за печатью, он будет обрабатывать следующий файл, затем подправлять другой и т.д., а в итоге на выходе будет большой процент брака. Либо процесс будет качественным, но медленным [23] .

Кроме того, грамотно организованный, управляемый производственный процесс подразумевает определенное распределение обязанностей. Когда же вся технологическая цепочка сосредоточена в руках одного сотрудника, во-первых, от него начинает зависеть практически все производство. Если с ним что-то случается (заболел, взял выходные, уволился и т.д.), восстановить процесс непросто, поскольку нет ни дизайнера, ни оператора – «универсальный» сотрудник всех их заменил. Во-вторых, на определенных этапах производства должен проводиться промежуточный контроль. В противном случае сильно возрастает риск получить брак.

Есть и еще одна причина, по которой на производстве должен быть отдельный дизайнер. Дело в том, что даже если оператор «2 в 1» и будет успешно справляться с обязанностями дизайнера (например, в силу небольшого количества заказов), все равно он будет выполнять стандартные операции, и отведенное на них время будет также стандартным и ограниченным. Однако зачастую необходима профессиональная дизайнерская подготовка файлов, требующая большего времени и больших навыков. Бывают и ситуации, когда пришедший файл не соответствует техническим требованиям или, например, содержит опечатку. В принципе можно делать «все по правилам», т.е. игнорировать ошибки заказчиков, допущенные при подготовке файлов. Претензии, конечно, будут к дизайнеру заказчика. Однако клиент вероятнее вернется туда, где его файл перед печатью проверят и при необходимости подправят, даже если это выйдет ему дороже (поскольку придется оплатить время дизайнера).

Что касается дизайнера, он должен уже профессионально работать с цветом и графикой, знать основные дизайнерские программы: Adobe

Photoshop, Adobe Illustrator, Corel Draw и т.д.

В обязанности этого же дизайнера может входить и растривание файлов. Однако не все оборудование позволяет обрабатывать файл в RIP заранее – в большинстве машин процесс печати начинается до окончания процесса растривания. В этом случае логично, что работать в RIP будет тот же человек, который отправляет файл на печать – т.е. оператор.

В любом случае, оператор должен уметь работать с растровым процессором: подключить нужный профиль, задать необходимые параметры и т.д. Даже если эту работу выполняет дизайнер, могут возникнуть ситуации (например, после аварийной остановки машины), когда нужно срочно печатать заказ, а отрипованный файл куда-то потерялся, да и дизайнер уже спокойно спит на даче, поскольку по ночам штатные дизайнеры обычно не работают.

Также оператор должен уметь делать цветопробу. Если он сомневается в качестве печати, он обязан утвердить цветопробу у начальника производства – в противном случае ответственность за низкое качество будет на нем.

Если на фирме нет отдельного механика и электрика, то оператор должен иметь базовые навыки по электронике и механике, необходимые хотя бы для дистанционной работы со службой технической поддержки.

При условии, что у оператора есть время, можно также поручить ему, например, сварку, но по-хорошему это уже не его функция. По-хорошему, за машиной должны работать оператор и помощник. Второй может практически ничего не знать ни о машине, ни о тонкостях цветовоспроизведения, но просто помогать подносить материал, делать финишную обработку, на короткое время подменять оператора (так как постоянно стоять около машины очень тяжело) и т.д.

Итак, оператор должен обладать начальными навыками дизайнера, знать RIP и другое ПО, уметь построить профиль, однако то, что он это

умеет, не значит, что это должно входить в его обязанности. И наоборот: то, что в обязанности оператора не входит выполнение всей технологической цепочки, не значит, что он не должен ее знать, поскольку в ряде ситуаций это оказывается необходимым.

До тех пор, пока оператор не достиг профессионального уровня, у него неизбежно будут возникать ошибки: перепутает материал, размер изображения (если сам готовит файл к печати), подключит не тот профиль, выберет не тот режим печати и т.д.

Однако чтобы быть честными, надо признать: не все ошибки лежат на совести оператора, дизайнера или сотрудника, заменяющего обоих. Не мало зависит и от того, как организовано производство и в первую очередь – как подготовлено помещение.

От плохой вытяжки, конечно, брака не будет, но будут проблемы у оператора: от головных болей до серьезного отравления и невыхода на работу. Производительность в этом случае, естественно, падает. А вот что скажется не только на качестве печати, но и на сроке службы машины – это температура и влажность в помещении. За брак и поломки будут ругать печатника, хотя в данном случае его вины не будет.

Организационной ошибкой будет и неправильное распределение обязанностей, неправильный состав персонала. Например, как было сказано выше – ошибочно взваливать на оператора обязанности дизайнера только потому, что он обладает начальными навыками работы с цветом.

Не безгрешны и поставщики оборудования. Ведь они должны не только выставить требования к подготовке помещения, но и проконтролировать их выполнение. Если поставщик оборудования без должного внимания относится к своим клиентам и заинтересован только в количестве продаж, от такого подхода проблемы начинаются у всех. Инженер не может запустить машину, оператор не может печатать, руководители ругаются, поскольку оба несут убытки [23].

Чтобы избежать разногласий, желательно, чтобы перед инсталляцией покупатель подписал документ, подтверждающий, что помещение подготовлено в соответствии с требованиями поставщика и что как минимум один сотрудник (например, оператор или начальник производства) освобожден ото всех дел, чтобы присутствовать при инсталляции оборудования и обучении. В дальнейшем этот человек будет ответственным за данную машину.

Во время обучения инженер проводит краткий курс по машине, показывает все электрические и механические узлы, объясняет, что за что отвечает; обучает работе с RIP и другим ПО, а также озвучивает регламентные работы по обслуживанию принтера. Затем при участии будущего оператора производится пробная печать. Идеальный вариант – если сервисный инженер остается на один день при коммерческой печати, поскольку часто оператор теряется и забывает все, чему только что научился, как только самостоятельно берет в руки мышку и начинает печать.

Таким образом, инсталляция и запуск машины могут занять от 1 до 4 дней (в зависимости от подготовки помещения, оперативности разгрузки и некоторых других факторов), и если отношение поставщика и покупателя к установке серьезное, а оператор обучаем, то по истечении этого срока машина начинает выдавать продукцию.

Еще несколько рекомендаций.

Если на производстве установлено несколько машин, то на каждую из них требуется свой оператор, а в случае большого количества заказов, с учетом круглосуточного посменного режима работы – два. Помощник оператора может быть один на все производство, как и дизайнер, если большего не требует, опять-таки, количество заказов.

Также следует заранее закупить наиболее «ходовые» материалы и построить ИСС-профили к ним. Поскольку оборудование для широкоформатной печати приобретают, как правило, либо РА, либо люди,

накопившие опыт и капитал в «широкоформатном» производстве, они имеют представление о наиболее распространенных заказах и знают, какие материалы надо закупить.

Итак, для каждой комбинации «материал + чернила + режим печати» (при условии постоянных влажности и температуры в помещении) строится ИСС-профиль. Это может делать как кто-то из сотрудников, так и приглашенный специалист. В последнем случае каждый профиль обойдется фирме примерно в 100 \$ (такова на сегодняшний день средняя стоимость данной услуги по Москве). Таким образом, удовольствие получается недешевое, но с учетом растущих требований к качеству печати – необходимое.

Как сэкономить на построении профилей? Купите спектрофотометр и научитесь строить их сами! Стоимость этого устройства составит порядка 1200 \$ не такие большие деньги в сравнении со стоимостью основного оборудования. Построению профилей обучиться не сложно, занимает оно не так много времени и требуется не так часто. Поэтому поручить эту обязанность можно тому же дизайнеру или оператору, например, за отдельную премию.

Конечно, взять новичка и самостоятельно вырастить из него грамотного оператора – напрашивается ответ. С порога он больших денег не потребует, а по мере профессионального роста будет доволен постепенно растущей зарплатой. Кроме того, такой «доморощенный» кадр, скорее всего, будет предан компании, честен и добросовестен. Однако следует помнить, что расти и учиться он будет, как все люди, на ошибках, оплачивать которые будет фирма, причем не только непосредственными финансовыми расходами, но и потерянными клиентами.

А ведь потратив круглую сумму на приобретение широкоформатной машины, хочется как можно скорее ее окупить и совсем не хочется

разоряться на ошибках оператора. Поэтому желательно все-таки нанять опытного печатника, которому для начала эффективной работы потребуется не несколько месяцев проб и ошибок, а несколько часов ознакомления с особенностями конкретной машины. В этом случае качество печати гарантированно будет на высоте – а с учетом сегодняшних требований рынка это дорогого стоит. Хотя, конечно, платить такому сотруднику придется больше, особой преданности к компании он испытывать не будет, а если зарплата или другие условия перестанут его устраивать, то ничто не помешает ему хлопнуть дверью и уйти.

Поэтому наиболее дальновидным будет подстраховаться от такого поворота событий. Как было отмечено выше, желательно, чтобы у оператора был помощник, выполняющий механическую работу и способный ненадолго его подменить. Так вот из помощника (конечно, при условии его способности и желания к обучению) в дальнейшем и вырастет «свой» оператор. И даже в том случае, если на каком-то этапе дадут о себе знать амбиции первого печатника, и он уйдет в другую фирму, свой опыт он передаст уже вашему «родному» сотруднику.

На первый взгляд может показаться, что два печатника, да еще и на начальном этапе – это перебор. Но судите сами. Начинаящий оператор на самых первых шагах допускает очень много ошибок. Он еще не знает всех тонкостей. Обучить его, конечно, можно и нужно (но, как было отмечено, если делать это методом проб и ошибок, то значит – ценой брака, дополнительных расходных материалов, времени и потерянных клиентов).

Конечно, сервис-инженер компании-поставщика за несколько часов расскажет любому оператору какие-то базовые вещи. Но инженер не должен знать всех тонкостей операторского искусства, т.е. профессионального оператора он все равно не обучит, тем более за те 2-3 дня инсталляции, которые он проводит на производстве. Оператор вырастает с опытом. Профессионализм накапливается годами.

## **Глава 3. Опытнo-поисковая работа и анализ ее результатов**

### **3.1 Содержание и условия проведения опытнo-поисковой работы**

Организация исследования зависит от многих факторов, но больше всего — от его вида, т. е. от того, является ли оно коллективным, комплексным или индивидуальным. Коллективное исследование связано с разработкой группой участников работы общей темы, когда каждый из исследователей выполняет какую-то часть общей работы. Комплексное исследование — разновидность коллективного. Оно отличается многопредметностью (несколько предметов исследования) и многоаспектностью, например, включает психологический, социально-педагогический, технологический, управленческий аспекты, причем результаты его интегрируются и выражаются в виде педагогических или организационно-педагогических выводов, моделей и рекомендаций. Индивидуальное исследование проводится одним исследователем, и его организация представляет собой самоорганизацию деятельности.

Наиболее сложное, с точки зрения организации, вид исследования — коллективное комплексное исследование. Основные этапы его проведения следующие.

Первый этап — ориентировочный. Он предполагает объективный анализ и оценку образовательной ситуации в стране, регионе, городе (районе) или микрорайоне, изучение социального заказа общества и государства образованию, запросов населения, насыщенности и запросов рынка образовательных услуг, поиск возможных «социальных ниш» для предложения образовательных услуг, оценку успехов, достижений и проблем, стоящих перед коллективом или органами управления [24].

Этот этап осуществляет инициатор и потенциальный руководитель коллективного поиска с группой своих помощников-активистов, среди которых очень желательно иметь представителей основных направлений планируемого

комплексного исследования: социолога, демографа, психолога, ученого-педагога, педагогов-предметников, педагога-технолога, валеолога и др. (тут возможны разные варианты).

Второй этап — диагностический (если необходимая диагностика уже проведена, то на этом этапе упорядочиваются, актуализируются ее результаты). Изучается уровень развития интересующих исследователей педагогических процессов и явлений, исторический и современный опыт решения аналогичных (или близких) проблем. К исследованию на этом этапе привлекается более широкий круг специалистов, в основном используются уже известные (стандартные) методы и методики.

Третий этап — постановочный. Определяются исходные теоретические позиции, цели и задачи поиска, проектируется модель будущего, преобразованного состояния исследуемого процесса, учреждения, системы, их новое «лицо». Происходит генерирование ведущих идей и замысла преобразования, подбор «носителей» нововведений, намечаются способы введения нового и отслеживания эффективности нововведений (подробнее об этом см. в главе II «Логическая структура исследования»). На этом этапе сочетаются индивидуальная творческая деятельность инициаторов поиска, ответственных за его отдельные направления, и коллективная мыследеятельность (дискуссии, защиты проектов, мозговой штурм, обсуждения). Составляются концепции и своего рода сценарный проект (программа, исследовательский проект) поиска.

После предварительного определения основных параметров исследования полезно заняться решением организационных вопросов, если они не были решены раньше.

На этом этапе следует позаботиться об улучшении морально-психологического климата, о мотивации педагогических работников проводить педагогический поиск, а также о кадровом, материально-техническом, финансовом (т.е. ресурсном), управленческом, психологическом и педагогическом обеспечении

поиска. Главная задача этого этапа — оптимизация условий для творческого поиска [26] .

Четвертый, преобразующий, основной по времени и объему работы этап исследования. Выполняется запланированная работа (эксперимент, создание и реализация авторских программ и проектов, введение усовершенствованных технологий, моделей управления и т. д.) Особое значение приобретают обучение кадров методике исследовательской работы, осуществление научного и научно-методического сопровождения преобразований (поэтапный анализ, научные и научно-методические семинары, экспертиза завершенных фрагментов работы). Должны активно работать кафедры, секции, исследовательские проблемные лаборатории, творческие группы, интенсивно идти обмен опытом работы, совместный поиск лучших решений (совещания, консилиумы, советы специалистов и т.д.).

Пятый, заключительный этап включает итоговую диагностику, обобщение, интерпретацию и оценку результатов, представление итогового аналитического отчета о проделанной работе, публикации в педагогической печати, внедренческие документы (учебные планы, программы, рекомендации, положения и т.д.). Материалы готовят исполнители, руководители направлений, а обобщает и представляет руководитель исследовательской работы.

Заранее продуманная логика исследования отражается, фиксируется в основных документах, определяющих содержание, направленность и методику поиска, в концепции и в исследовательском проекте.

Педагогическая концепция содержит обоснование проблемы и развернутое изложение исходных положений, основных идей, прогностических проработок.

Основное содержание исследовательского проекта — раскрытие содержания звеньев будущего исследования. Наряду с этим в проекте должны быть отражены вопросы организационного, материального и кадрового обеспечения поиска, факторы риска и способы компенсации возможных упущений, форма

представления результата, а также содержание и способы управления опытно-экспериментальной работой.

Проект может быть заменен исследовательской программой. Отличие последней в том, что содержание работы изложено не по основным логическим блокам, а по направлениям работы с выделением этапов и мероприятий по их осуществлению [27] .

Отдельные блоки логической проработки проекта или программы целесообразно подробнее разработать в других документах, составляющих в совокупности с исследовательским проектом (программой) пакет документов, обеспечивающих исследовательский процесс и представляемых сначала на экспертизу, а затем на утверждение в районные, городские или областные органы власти или управления. В пакет документов обычно входят:

концепция;

исследовательский проект (программа);

устав учреждений нового типа, примерные положения об их подразделениях и службах;

учебные планы и программы (прежде всего оригинальные, авторские);

штатное расписание, положение об оплате труда, о порядке комплектования штатов;

смета необходимых расходов, проекты нового строительства и другие документы, обосновывающие запрашиваемые финансовые средства.

В зависимости от целей и характера поиска могут разрабатываться и представляться и другие документы (положение о приеме, о педагоге-исследователе, о кафедрах, лабораториях и т.д.). Все они после внутренней и внешней апробации и последующего утверждения приобретают юридическую силу и составляют документальную основу проводимого исследования, а также лицензирования, аттестации и последующей аккредитации образовательного

учреждения [29] .

Специфична работа исследователей по составлению программ развития образования, комплексных программ социально-педагогической защиты семьи и детства для региона, города, муниципального объединения.

Для создания таких программ развития образования необходимо привлечь наиболее компетентных и заинтересованных людей, причем не только педагогов и специалистов в области образования. Для этого целесообразно объявлять конкурсы на составление проектов программ развития образования, а победителей определять на основе экспертной оценки проектов группой высококвалифицированных специалистов. Авторы победившего проекта становятся ядром группы создателей программы.

Организация составления программы развития ориентировочно включает в себя следующие элементы (шаги).

1. Разработка (заказчиком или совместно с заказчиком) технологического задания для исполнителей.
2. Создание группы составителей программы. Этот этап начинается с отбора специалистов-аналитиков (социологов, экономистов, политологов, историков, демографов, юристов, психологов, педагогов и др.) и ознакомления их с техническим заданием.

Лицензирование — выдача лицензии, документа на право осуществлять определенные виды деятельности (в т.ч. образовательной, лечебной), зафиксированные в Уставе учреждения. Аттестация — официальная оценка уровня работы, соответствия государственным требованиям. Аккредитация — официальное утверждение статуса учреждения (гимназии, колледжа, социально-педагогического комплекса). Все вышеуказанные процедуры осуществляются органами государственного управления.

В группе происходит обсуждение концептуальных основ программы до той стадии, пока они не будут приняты всеми привлеченными специалистами. В

ходе этой работы происходит уточнение концепции, обновление членов группы (уход несогласных, привлечение новых и др.), распределение заданий, уточнение сроков выполнения.

3. Сбор материала, проведение диагностического, констатирующего изучения положения дел.

4. Аналитическая работа группы. На основе статистических, исторических и иных исследовательских материалов проводится комплексный анализ состояния системы образования региона и основных тенденций ее развития в контексте общего развития региона и намечаются первые рекомендации по содержанию и направлениям изменений в системе образования.

5. Конструктивная работа группы. Отрабатываются концепция и замысел исследования, осуществляется разработка инвариантной структуры разделов, карты-инструкции по каждому разделу (для ориентации и общего обсуждения). Например, на основе рекомендаций членами группы выделяются основные направления (целевые блоки) программы, под каждый блок разрабатываются в структурном и содержательном аспектах проекты, направленные на реализацию целевых блоков программы («Досуг», «Семья», «Воспитание» и т. п.). Каждый из проектов разрабатывается по схеме: а) ориентиры проектной деятельности; б) конкретные мероприятия по реализации проекта; в) ответственные исполнители мероприятий; г) сроки исполнения мероприятий.

6. Разработка каждого направления и раздела, включая анализ, прогноз, проектирование, программирование [30] .

7. Сведение воедино отдельных разделов, их координация и обобщение, согласование всех положений, устранение дублирования, последовательное проведение основных идей преобразований, первичное редактирование.

8. Обсуждение первого варианта программы. После составления первого варианта программы его желательно растиражировать и привлечь к обсуждению как можно большее число педагогов-профессионалов,

представителей общественности, независимых экспертов. В ходе обсуждения содержание программы может существенно измениться, вплоть до отказа от одних вариантов и разработки других, новых.

9. Доработка проекта с учетом замечаний и предложений, редактирование текста.

10. Принятие программы. Уточненный вариант программы выносятся на обсуждение собрания практических педагогических работников (компетентных учителей, работников детских дошкольных, внешкольных образовательных учреждений, руководителей учебных заведений) и принимается им. После этого программа развития образования выносятся на экспертизу. Утвержденная управлением образования и администрацией (или органом власти), она становится основным документом, регулирующим ход обновления образования региона.

Разумеется, положения программы следует регулярно уточнять, она не должна превращаться в догму. Для успешного мониторинга и коррекции выполнения программы желательно сохранить в качестве аналитиков и консультантов группу ее создателей.

Следующая организационная задача — научно-методическое обеспечение выполнения программы (поиск и отбор имеющихся методик и разработка новых) и обеспечение научно-методического сопровождения программы (обучение кадров, разработка подпрограмм, поэтапный анализ и коррекция ее разделов, обмен опытом и др.).

Программная деятельность, таким образом, должна исходить из учета как общего, так и особенного, из стимулирования самостоятельности, инициативы, активности участников образовательного процесса и из не жестко, а мягко регламентирующих опосредованных управленческих воздействий. В программах целесообразна разработка собственных подходов авторов к тем важным позициям, которые не нашли отражения в общегосударственных

документах или недостаточно в них конкретизированы.

Программы развития образования при таком подходе не являются программами-директивами (время директив прошло, да и в условиях социальной нестабильности и рыночной экономики директивный подход бесперспективен), но не становятся только программами-прогнозами. Это скорее научно обоснованные программы-ориентиры, указывающие стратегические цели, этапы обновления всех звеньев образования, требующие дальнейшей конкретизации в рабочих планах, отдельных целевых программах, проектах и конкретных мероприятиях и стимулирующие инициативу, широкую поисковую работу в учреждениях образования, практическую проверку проектов, их совершенствование [32].

Остановимся чуть подробнее на способах оптимизации условий психолого-педагогического поиска в коллективе как важного направления организаторской работы.

Успех поиска в значительной степени предопределяют условия, т. е. те внешние и внутренние обстоятельства, в которых поиск совершается. Поэтому перед началом опытно-поисковой работы необходимо проанализировать условия и постараться их оптимизировать. Конечно, не все зависит от самих экспериментаторов, но многие условия можно скорректировать, усилить позитивное и снизить негативное влияние условий на процесс и результаты работы. Если их совокупность явно неблагоприятна или отсутствуют определяющие (обязательные) условия, следует воздержаться от развертывания опытно-поисковой работы и поработать над созданием благоприятных или хотя бы приемлемых условий. Некоторые из условий достаточно осознать и учесть, другие можно изменить и скорректировать [33].

Начнем с условий широкого социально-политического плана. Они в целом достаточно благоприятны. Общество и его официальные органы дают «добро» на педагогический поиск, общественная востребованность социально-педагогических инноваций проявилась достаточно явно, но в то же время

реальные социально-экономические условия педагогического творчества обеспечены еще очень неполно. Обществом и государством не осознана решающая роль образования для судеб страны, педагогизация среды идет медленно, школа так и остается одинокой со своими нуждами. Не преодолен узковедомственный подход к проблемам образования, семьи, безработицы, реабилитации. Совершенно недостаточны государственные ассигнования на развитие образования и социальной сферы. Следует, однако, заметить, что именно учреждения, стремящиеся к новому, гораздо быстрее находят поддержку общественности, получают государственные дотации и спонсорские средства.

Теперь поговорим об организационно-методических условиях, многие из которых в той или иной степени подвластны организаторам, поддаются регулированию. Мы хотим только предупредить, что часть из них являются обязательными, а часть — желательными. В последнем случае наличие условий облегчает, а отсутствие или неполнота — затрудняет, снижает эффективность поиска.

Обязательных условий выделяют четыре:

наличие «лидера» (индивидуального или коллективного — группы руководителей и педагогов), вооруженного идеями преобразования и способного их генерировать;

осмысление реальных трудностей, противоречий, перспектив развития; адекватная оценка ситуации, собственных достижений, проблем и возможностей;

наличие квалифицированных кадров, владеющих ведущими видами деятельности (учителей-мастеров, квалифицированных воспитателей и психологов); [34].

достаточно высокий общекультурный уровень педагогического коллектива (его еще называют культурным или интеллектуальным «фоном» поиска). Только

общая культура специалиста может быть основой его творческой деятельности, а общая культура коллектива — залогом успеха коллективного и тем более комплексного исследования.

Если желательные условия поиска не полностью удовлетворяют требованиям, это создает дополнительные трудности, но не исключает возможности успешного ведения поиска.

### **3.2. Методы диагностики трудовой мотивации сотрудников в процессе профессионального обучения**

Для эффективного управления мотивацией персонала ее необходимо исследовать и оценивать. В то же время измерение мотивации — сложная методическая проблема. В статье рассматриваются методы ее исследования, а также предложена авторская модель изучения мотивации, в которой выделяются три уровня ее проявления. Параметрами являются как оценки работников, так и конкретные измеряемые результаты, связанные с трудовым поведением и эффективностью труда.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей, эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т. е. желания работать.

Организованный и управляемый процесс побуждения сотрудника к деятельности определяет его трудовое поведение, а продуктивное использование человеческих ресурсов во многом обуславливает конкурентные преимущества компании.

Вопросами формирования мотивации к труду занимаются специалисты в области экономики, социологии, психологии и др., о чем свидетельствует в первую очередь, возникновение множества теорий. Однако совместные усилия исследователей заставляют вспомнить притчу о трех слепцах, которые никак не могли прийти к общему мнению о том, что же за животное перед ними. При этом они совершенно правильно описывали слона, ощупывая разные его части.

В то же время, каждый из подходов предполагает, что для управления мотивацией ее необходимо исследовать и оценивать. Несмотря на теоретические изыскания — измерение мотивации это сложная методическая проблема. Практики вынуждены признать, что измеряют «неизмеримое». В структуре личности теоретики выделили устойчивые «обобщенные мотивы», именно эти переменные — как тенденции диагностируются и учитываются при

разработке мотивационных мероприятий. В действительности же никаких мотивов не существует. «Во-первых, мотивы не наблюдаемы непосредственно и в этом смысле они не могут быть представлены как факты действительности. Во-вторых, они не являются фактами в смысле реальных предметов, доступных нашему прямому наблюдению. Они суть условные, облегчающие понимание, вспомогательные конструкты нашего мышления, или, говоря языком эмпиризма, гипотетические конструкты».

Рассмотрим методы изучения мотивации, которые предлагаются менеджерам для анализа этих устойчивых атрибутов личности, «обобщенных мотивов»:

*Опросы* - применяются для оценки степени удовлетворенности персонала. Формы опросов могут быть различными: интервью, анкета. Как правило, испытуемому предлагается выбрать (и оценить) из предложенного перечня мотивов, интересов, потребностей те, которые наиболее точно его описывают, задаются относительно прямые вопросы о том, насколько сотруднику нравится сама работа, ее условия, отношения в коллективе, стиль руководства и т.п.

Диагностическое интервью, требует значительных затрат времени и сил, поэтому применяется для оценки уровня мотивации менеджеров. Кроме того, на основании мнения руководителей подразделений можно составить обобщенную характеристику ситуации по отделам, оценив общий уровень мотивации сотрудников [35] .

При очевидной доступности данного метода он имеет недостатки: не все мотивы являются осознанными, поскольку понимание сложных глубинных мотивационных образований требует развитой рефлексии; ответы часто неискренни в силу действия фактора «социальной желательности» (стремления выглядеть с лучшей стороны, соответствовать неким социальным «нормам» и «эталонам»). Тем не менее, опросы позволяют довольно быстро собрать массовый материал, узнать, как человек воспринимает свои поступки и действия, что он декларирует «миру».

Психологические тесты. Тест-опросник содержит серию вопросов, по ответам на которые судят о психологических качествах испытуемого. Тест-задание это особого рода испытание, по итогам выполнения которого определяют наличие или отсутствие и степень развития характерологических черт (свойств личности), например - ориентацию на достижение успеха.

С помощью стандартизированных тестов получают количественные оценки, по которым можно сравнивать выраженность психологических свойств индивида с их выраженностью в популяризации.

Недостатком стандартизированных тестов является определенная возможность влияния испытуемого на результаты тестирования в соответствии с одобряемыми характерологическими чертами личности. Эти возможности увеличиваются, если тестируемые знают содержание теста, либо критерии оценки поведения и изучаемых качеств личности.

Проективные методики. Основной акцент делается на диагностику скрытой мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе, и для самого сотрудника. Зачастую проективные методы включают комбинации всевозможных методов – кейсов (ситуаций), конкретных заданий, интервью, включающих вопросы на первый взгляд не имеющие отношения к респонденту (например, "Почему, на ваш взгляд, в одной компании люди работают хорошо, а в другой не слишком стараются?"). Предполагается, что испытуемый выделяет ключевые для него показатели.

Информация, полученная с помощью таких методов, менее структурирована и стандартизована, ее сложнее обрабатывать. Эти методы требуют квалифицированной интерпретации собранных данных.

Знание мотивационных компонентов позволяет менеджеру составить «мотивационную карту» сотрудника. Информацию о выявленных движущих мотивах и потребностях сотрудника используют при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников.

Однако, зачастую, мотивационные программы в организациях приводят лишь к кратковременным изменениям и почти не отражаются на производственных и финансовых показателях. Причина в том, что «Диагностике подлежат «обобщенные мотивы» — динамические образования, актуализирующиеся под воздействием ситуативных детерминант, а «ситуативными детерминантами» потенциально может выступать огромное количество переменных в реальной ситуации, поэтому учесть и измерить их все невозможно»[1].

Управленцы, делая упор на субъективную оценку работниками своих побуждений и «обобщенные мотивы» (без учета «ситуативных детерминант») используют комплекс стимулирующих воздействий, который, несмотря на привлекательность, практически не влияет на успешность бизнеса.

Мероприятия, о которых идет речь зачастую проводятся в рамках разработки системы оплаты труда, или удовлетворения выявленных мотивационных факторов. Некоторые из этих программ ориентированы на анализ достигнутого: сравнение удовлетворенности сотрудников до и после внедрения мотивационного проекта.

Руководители приветствуют в своих компаниях подобные инициативы, полагая, будто их «правильная» реализация непременно позволит им добиться эффективности. В основе всех этих программ лежит принципиально ошибочная логика базирующуюся на уверенности менеджеров в том, что если сравнить субъективную оценку работников до внедрения мотивационной программы и после, то в случае позитивных изменений можно быть уверенным, что продажи вырастут, а качество продукции улучшится.

Консультанты и специалисты по работе с персоналом активно поддерживают миф, что в данном случае можно и не заботиться о росте показателей, поскольку результаты оптимизируются «сами собой». В итоге топ-менеджеры пребывают в твердой уверенности, что через какое-то время эти программы окупятся и что они сделали правильный выбор.

Однако поскольку не прослеживается четкой связи между субъективными оценками работников и эффективностью трудовой деятельности – улучшения наступают редко.

Кроме того, заявления об изменении уровня мотивации, основанные лишь на самооценке работников, не обоснованы. Для получения адекватной картины необходимо учитывать трудовое поведение, в котором она отражается. Заметим, что в отечественной и зарубежной литературе имеются многочисленные научные данные констатирующие факт существенного влияния мотивации на успешность и эффективность выполнения конкретной деятельности, следовательно, актуально учитывать и результаты для компании, ради чего, собственно говоря, и затеяны стимулирующие мероприятия.

Нами предложена мотивационная модель, в которой выделяются три уровня проявления мотивации. Параметрами являются как оценки работников, так и достижение конкретных измеряемых результатов связанные с трудовым поведением и повышением эффективности труда.

#### Методы и инструменты оценки

Уровень воззрений. Люди имеют собственное представление, о своих побуждениях. На этом уровне фиксируются субъективные мнения, суждения и оценки работников. Оцениваться может как мотивация в целом, так и её отдельные аспекты.

Главное, что нас интересует на этом уровне (при любых способах оценки) – эмоциональное состояние работников, интерес, внимание, их оценка мотивационных факторов (отношения в коллективе, оплата труда, карьерный рост, профессиональное развитие).

Для получения обратной связи можно использовать - анкетирование, тестирование, тематические опросники, написание эссе.

*Уровень действий.* Так как речь идет о трудовой мотивации, то можно обозначить ее как желание, либо нежелание выполнять определенные нормы,

стандарты. Говоря о «поведении», имеются в виду результаты поведения на рабочем месте, то есть выполнение корпоративных требований. Поэтому на данном уровне важно оценить насколько действия соответствуют стандартам в рамках профессиональной деятельности, следует также учитывать, выполняются они под чутким наблюдением руководителей, либо по собственной инициативе.

Для получения данных выполнения установленных корпоративных стандартов можно использовать неформальные методы (структурированное наблюдение, видеонаблюдение, ведение рабочих дневников, отбивание тайм карт и т. д.).

Уровень продуктивности. Компания вкладывает деньги в развитие мотивации своих сотрудников для того, чтобы: *повысить* производительность труда, *снизить* издержки.

Оценить влияние результатов мотивации на повышение эффективности организации в целом можно по различным направлениям: *финансы; клиенты* (маркетинговые показатели); внутренние аспекты (усовершенствование бизнес-процессов); обучение (трансформации корпоративной культуры, инновации, стремление к личностному росту).

Для проведения такой формы оценки, можно использовать такие бизнес-показатели как – продажи; повышение качества; снижение количества рекламаций или жалоб клиентов, текучести кадров, числа конфликтов; формирование новых эффективных команд и т. д.

Итак, по мере продвижения с первого на третий уровень, процесс оценки становится все более сложным и затратным – с точки зрения и временных затрат, и финансовых. Тем не менее, его результаты исключительно важны. Чаще всего эффективность мотивации персонала оценивается только на первом уровне. Это наиболее простой вид оценки, предоставляющий наименее ценную информацию. Измерение результатов с первого по третий уровень дает объективную оценку мотивационного воздействия.

Человек — система очень сложная, и простых рецептов в области мотивации и стимулирования нет и быть не может. Для получения практических результатов имеет значение не столько количество используемых инструментов, сколько правильная постановка целей исследования, понимание, каким образом будут использоваться результаты. Важно понять сложность «объекта исследования» — мотивации, учитывать множество показателей и данных, полученных как с помощью тестов, так и в результате практического наблюдения, анализа деятельности и результатов труда.

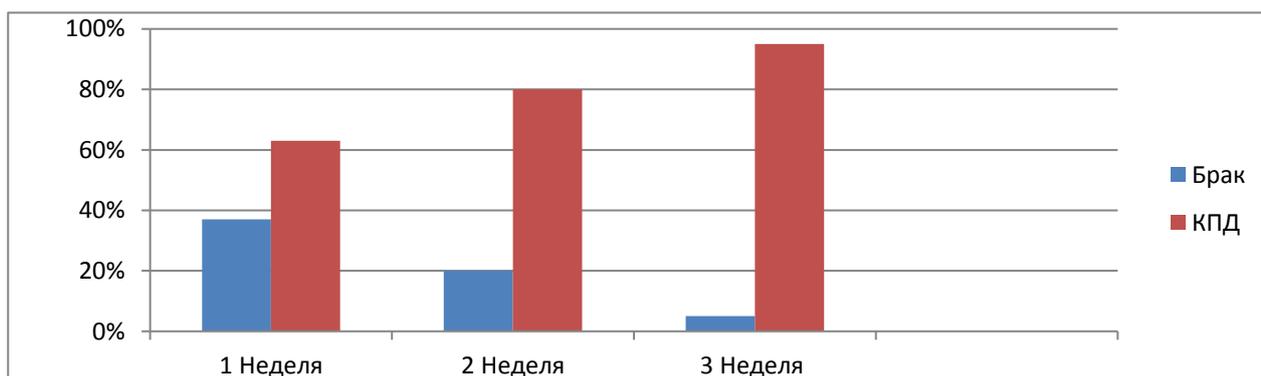
### 3.3. Результаты опытно-поисковой работы и их анализ

Профессионализм сотрудника копится с годами, опытный сотрудник может справиться с более сложной задачей нежели сотрудник только освоивший профессию. Главной целью работодателя является замотивировать опытного сотрудника к развитию его на производстве.

Важно отметить, что обучение молодого специалиста по большей части начинается с наблюдения за опытным наставником, который в свою очередь делится опытом по работе с конкретным оборудованием или технологией. Работать на производстве без практических знаний по большей части не возможно.

Эффективность формирования технологических умений была проверена на контрольном этапе опытно-поисковой работы. Для сравнения результатов проделанной работы проводился анализ количества брака в печатном цеху компании Меди Макс.

После вводного обучения обучаемый сотрудник приступил к работе, анализ полученных данных показывает, что у учащегося произошли заметные изменения в уровнях сформированности технологических умений. Так, к примеру, количество потерь за счёт брака в первую неделю составило 37% тиражей, вторая неделя 20%, третья неделя показала 5% бракованных тиражей. Сравнивая полученные результаты можно увидеть, что уровень сформированности показателей технологических умений на контрольном этапе значительно повысился, смотрите диаграмму:



Так как в любом полиграфическом производстве всегда есть определённый процент брака и процент материала и чернил которые нужны для настройки оборудования под тот или иной тираж. Можно сделать вывод что работник освоил профессию и может самостоятельно работать без наставника и самостоятельно накапливать опыт, что будет выражаться в увеличении скорости и качества продукта производства.

Основываясь на выше указанных фактах можно сказать что результат работы достигнут и является актуальным для большинства современных полиграфических площадок, за исключением узко направленных или дочерних предприятий.

Важным выводом теоретической части является доказательство взаимосвязи повышения квалификации сотрудника, и его мотивации к работе. Проанализированы подходы руководства к повышению мотивации работников, методы обучения персонала в различных условиях.

Условия поисковой работы носят индивидуальный характер.

Первый этап — ориентировочный. Он предполагает объективный анализ и оценку образовательной ситуации в стране, регионе, городе, изучение социального заказа общества и запросов рынка, поиск возможных «социальных ниш» для предложения образовательных услуг, оценку успехов, достижений и проблем, стоящих перед коллективом или органами управления.

Второй этап — диагностический, необходимая диагностика уже проведена, на этом этапе упорядочиваются, актуализируются ее результаты. Изучается уровень развития интересующих исследователей педагогических процессов и явлений, исторический и современный опыт решения аналогичных проблем. К исследованию на этом этапе подключаю накопленные знания опытных специалистов, но так же используются уже известные (стандартные) методы и методики.

Третий этап — постановочный. Определяются исходные теоретические

позиции, цели и задачи поиска, проектируется модель будущего, преобразованного состояния исследуемого процесса, учреждения, системы. На этом этапе сочетаются индивидуальная творческая деятельность инициаторов поиска, ответственных за его отдельные направления, и коллективная мыслительная деятельность. Составляются концепции и своего рода сценарный, программа, исследовательский проект поиска.

В условиях современного функционирования организаций все больше возрастает значение психологического фактора рабочей силы, интеллектуальной деятельности работника, роста его производственной и общей культуры, умения воспринимать и обрабатывать научную информацию. В свою очередь рост культурно-технического уровня работников является одним из важнейших условий обеспечивающих поступательный процесс общества. С экономической точки зрения культурно-технический уровень предприятия – это богатство, которое дает предпосылку для развития и повышения эффективности производства и научно-технического прогресса.

Ну и, конечно, образованность персонала - важнейший фактор экономического роста в стране, следовательно, от внутриорганизационного обучения выигрывает и общество, государство в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Также рассмотрены условия содержания обучения, оснащая учебный процесс средствами обучения и учебно-методической документацией, необходимо учитывать экономический фактор, имея в виду, с одной стороны, экономически обоснованный подход к планированию комплекса средств обучения с учетом массовости и перспективности соответствующей профессии, содержания обучения, организации системы создания таких средств, с другой - выбор и создание таких средств, которые позволяли бы успешно решать учебно-воспитательные задачи при оптимальных затратах на их разработку, изготовление, приобретение, аренду и т. п. Кроме того, средства обучения,

входящие в комплекс, должны соответствовать установленным эргономическим, гигиеническим, экологическим требованиям, требованиям безопасности их использования в учебном процессе.

## Заключение

Подводя итоги данному дипломному исследованию можно сказать, что все цели и задачи, поставленные во введении, были выполнены в полном объеме. На начальном этапе исследования нас интересовало что из себя представляет работа техника полиграфического производства, как подобрать работника на данную должность и как обучить грамотного специалиста. Рассмотрены цели и условия содержания квалифицированных работников, на Российских предприятиях. Как показывает опыт наиболее успешных российских компаний показывает, инвестиции в персонал дают быструю и высокую отдачу. Накопленные статистические данные показывают, что сегодня 1 рубль, вложенный в развитие человеческих ресурсов (подготовку персонала), приносит от 3 до 8 рублей дохода. А это говорит об актуальности данной работы в наше время. Раскрыто понятие трудовой потенциал сотрудника. Приведены примеры условий обучения и повышения квалификации техника полиграфического производства, дана квалификация методам обучения и методам оценки.

Доказано что: если создавать условия для профессионального обучения непосредственно на рабочем месте и целенаправленно их развивать, это будет способствовать росту трудовой мотивации сотрудника.

Рассмотрена методика обучения техника полиграфического производства, и даны советы по улучшению мотивации обучаемых. Выделены основные и вторичные обязанности, приведены примеры не правильной организации труда и описаны некоторые последствия. Обязанности персонала должны быть строго распределены. Что было выяснено на примере рекламного агентства «ООО РА Медиа Микс»

Для более полной характеристики рассматриваемого вопроса были изучены методические материалы по организации обучения в условиях производства, приведены примеры классификаций и теоретические материалы. Вышеназванные исследования, несмотря на различие подходов, представляют

интерес, прежде всего в плане используемых методов обучения и поднятия мотивации на производстве.

Условия внимания к проблеме обучения специалиста широкоформатной печати, связано в первую очередь с нехваткой квалифицированных кадров, прошедших обучение на рабочем месте и знающих своё оборудование и тонкости процесса печати. В ходе работы было выяснено что как попытки преодолеть недостатки в профессиональной подготовке специалистов в области полиграфии наметились несколько направлений в поисках путей совершенствования: лекционные занятия, семинары и обучение на производстве. В данной работе доказана эффективность обучения специалиста в условиях производства.



### Список литературы:

1. Дундарь М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека /Менеджер по персоналу. 2008, № 6. С.7
- 2.Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.:Эксмо, 2010. - 160 с.
3. Озерникова Т. Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации/ Мотивация и оплата труда. 2007. № 4. С. 276-286
4. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. т. 1. М.: "Педагогика" 1986.
5. John E. Barbuto, Richard W. Scholl Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation / Psychological Reports.
6. Волкова А.А., Димитрова Л.В. Психология и педагогика для студентов вузов. Ростов Н/Д.: Феникс, 2005. 249 с.
- 7.Волкова А.И. и др. Психология и педагогика для технических вузов / Волкова А.И., Дмитриева И.А., Кукушин В.С. Ростов н/Д.: Март, 2005. - 620 с.
- 8.Гамезо М.В., Петрова Е.А., Орлова Л.М. Возрастная и педагогическая психология. М.: Педагогическое общество России, 2004. - 512 с.
9. Григорович Л.А. Педагогическая психология. М.: Гардарики, 2003. - 314 с.
- 10.Данилова Е.Е Практикум по возрастной и педагогической психологии: Для студентов средних педагогических учебных заведений. М: Академия, 2000. - 160 с.
- 11.Ждан А.Н. Возрастная и педагогическая психология в дореволюционной России (Рецензия на книгу А.А. Никольской "Возрастная и педагогическая психология в дореволюционной России") // Вопросы психологии. 1996. № 3. с.141.

12. Эрганова Н. Е. Методика профессионального обучения: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/Н. Е. Эрганова. М.: Издательский центр «Академия», 2007. 160 с.
- 13.Зубов А.В. Методика применения информационных технологий в обучении иностранным языкам: учеб. пособие / А.В. Зубов, И.И. Зубова.- М.: «Академия», 2009.- 144с.
14. Колкер Я.М. Практическая методика обучения иностранному языку: учеб. пособие / Я.М. Колкер, Е.С. Устинова, Т.М. Еналиева. М.: «Академия», 2001.264 с.
- 15.Кузнецов И.Н. Рефераты, курсовые и дипломные работы. Методика подготовки и оформления: учебно-методическое пособие / И.Н. Кузнецов.- М.: «Дашков и К», 2008. 340с.
- 16.Лапчик М.П. Методика преподавания информатики: учеб. пособие / М.П. Лапчик, И.Г. Семакин, Е.К. Хеннер. М.: «Академия», 2001. 624с.
17. Морева Н.А. Современная технология учебного занятия / Н.А. Морева. М.: Просвещение, 2007. 158с.
- 18.Мудрик А.В. Социализация человека: учеб. пособие / А.В. Мудрик.- М.: «Академия», 2006. 304с.
- 19.Нечаев М.П. Современный кабинет математики /М.П. Нечаев, Н.Л. Галеева.- М.: 5 за знания, 2006. 208с.
- 20.Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. - СПб., 2001.
- 21.Голубева Э. А. Способности и индивидуальность. - М., 1993.
- 22.Фокин Ю. Г. Психодидактика высшей школы. - М, 2000.
- 23.Фокин Ю. Г., Медведев В. Е., Попова Т.В. Разработка концепции содержания базовой дисциплины психолого-педагогической подготовки

преподавателей технических университетов и инженерных вузов // Итоговый отчет по гранту 97-28-1.7-130, выделенному Министерством

24. Пугачёв, В.П. Введение в полиграфию: учебник для студентов вузов/В.П.Пугачёв, А.И. Соловьёв. 3-е изд., перераб. и доп. М.:Аспект-Пресс, 2005. 447с.
25. Трофимчук Е.А. Формирование и оценка коммуникативных универсальных учебных действий обучающихся на уровне начального общего образования //Феномен человека. 2015. с. 293-296.
26. Корнилова Т. В. Диагностика мотивации и готовности к риску. М., 1997.
27. Конаржевский Ю.А. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе: Учеб. пособие. - Челябинск: ЧГПИ, 1986.
28. <http://www.sign-forum.ru>
29. Коханович Л. И., Рябов Л. П. Гуманизм - нравственная основа формирования личности студента. М., 1993.
30. Лернер И.Я. Дидактические основы методов обучения. М., 1981.
31. Лернер И.Я. Процесс обучения и его закономерности. М., 1980
32. Эшби У.Р. Принципы самоорганизации. М., 1966.
33. Гаврилин А.В. Развитие теории и практики гуманистических воспитательных систем в отечественной педагогике. Авто-реф. дис. д-ра пед. наук. - М., 1997.
34. Исаев И. Ф. Теория и практика формирования профессионально-педагогической культуры преподавателя высшей школы. - М., 1993.

35. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии. - М.: Народное образование, 1998.