Введение.

Что мы понимаем под словом «обучение»? Что имеют в виду преподаватели школ менеджмента, когда они говорят что их курсы обучения «эффективны»? Как можно оценить эффективность обучения менеджеров и специалистов верхнего звена? По положительным откликам своих сотрудников или по результатам контрольных тестов по окончании курсов? Наверняка у начальника, пославшего своего подчиненного на курсы менеджеров, подобные критерии оценки эффективности обучения будут малоинтересны. Наверное, им гораздо важнее, чтобы полученные на курсах знания повлияли на работу менеджеров и на их вклад в дело фирмы. Им нужна уверенность в том, что прошедшие обучение менеджеры способны показать конкретные результаты – снизить текучесть кадров, повысить производительность труда сотрудников организации, уменьшить простой оборудования и т.д. Тем не менее, возможность оценить эффективность обучения, и даже несколькими способами, существует. Для примера можно привести пятиуровневую модель оценки эффективности обучения, а именно: посещаемость занятий, мнение слушателей, объем полученных знаний, применение их на практике, результативность, т.е. реальные изменения в работе компании. В любом случае, какие бы оценки не приводились, суть вопроса состоит в том, что в эффективности обучения заинтересованы и преподаватель, и организация, направившая своего менеджера на курсы.

Основной элемент успешного обучения – эффективное общение. На всех стадиях цикла обучения общение играет существенную роль. Например, для выявления потребностей слушателей в обучении преподаватель может провести с ними беседу или использовать для этой цели анкетирование. При разработке учебного курса преподавателю необходимо понимать и учитывать особенности общения, тогда он сможет подготовить курс, который будет логичным, занятия – интересными, а материал – легко усваиваемым. Преподаватель должен знать, как привлечь и удержать внимание аудитории, как вызвать интерес слушателей, как изложить материал и выделить главное – а это все различные стороны общения. Для оценки результатов обучения бывает полезным провести тестирование слушателей курсов, какое-то время понаблюдать на их работу на службе, побеседовать с руководителями высшего и среднего звена фирмы.

Однако особо хотелось бы выделить тот факт, что при попытке внедрять готовые модели менеджмента в различных частях света без учета местных деловых и культурных традиций преподаватели часто терпят неудачу. Именно невнимание к особенностям местной культуры, которые влияют на характер менеджмента и соответственно на обучение менеджменту, являются одной из причин того, почему внедрение готовых моделей менеджмента не всегда эффективно. Понимание правил общения позволит устранить препятствия, мешающие этому общению, даст преподавателю возможность четко определить потребности слушателей в обучении и скорректировать учебный курс с учетом местных обычаев и политической системы.

При оценке потребностей в обучении важно определить «начальный уровень» учащегося. Для этого преподаватель должен выяснить не только степень профессиональной подготовки менеджера, но также и отношение учащегося к занятиям, и его «эмоциональный настрой». Например, у менеджера, которого на курсы «послал» начальник , отношение к занятиям скорее всего будет иным, чем у того, кто пришел по собственному желанию. И преподавателю, наверное, стоит потратить в начале курсов какое-то время на то, чтобы заинтересовать слушателей его курса, пришедших «по принуждению», подробно объяснив им, к примеру, возможную пользу от занятий. Знание начального уровня своих слушателей поможет преподавателю скорректировать учебный план и методику преподавания, основываясь на том, что слушателям уже известно и знакомо.

Главной целью проведения оценки потребностей слушателей курсов в обучении является выработка задач и целей обучения. Условно цели и задачи обучения можно разделить на три группы: определить объем знаний и навыков , которые должны приобрести слушатели к концу обучения (конечная цель); добиться изменения стиля работы и отношения к ней менеджеров, окончивших курсы; очертить круг вопросов которые нужно для этого изучать (образовательная задача).

Особенности управления и руководства.

Между деятельностью, не связанной с управлением, и успешной работой в качестве менеджера существует большая разница.

Руководство и управление – единственные в своем роде, отнюдь не легкие профессии. Личный успех менеджера определяется не только его знаниями, способностями и отношением к работе, но и тем, что знают, умеют и как работают его подчиненные. Работа коллектива играет решающую роль в оценке успехов менеджера.

Менеджмент – это профессия, которой можно овладеть по разному:

* Приобретая опыт в процессе работы
* Перенимая методы работы преуспевающих менеджеров
* Изучая литературу или посещая курсы
* Обучаясь под руководством своего начальника
* Используя различного рода советы и рекомендации

Большую помощь в изучении менеджмента могут оказать занятия в аудитории. При составлении плана обучении стоит обратить внимание на следующие моменты:

1. Любое обучение – это самообучение. Менеджеры сами решают, чему им необходимо обучиться и будут ли они этому учиться.
2. На рост профессионального мастерства менеджеров оказывают влияние:

* Опыт работы
* Стимулирующие профессиональный рост служебные задания
* Указания и рекомендации руководителя
* Обратная связь

1. Занятия в аудитории могут быть весьма полезны менеджеру – если они правильно организованы, и если применение полученных знаний будет поощряться в организации, где работает менеджер.
2. Нельзя не учитывать влияния на обучение менеджера его работы, организации и непосредственного начальника. Поэтому составление плана обучения – вопрос не только содержания курса, он значительно шире и требует решения проблем, не связанных непосредственно с обучением.
3. Для того чтобы аудиторные занятия были эффективными, они должны:

* Непосредственно отвечать целям организации-заказчика и/или соответствовать рабочей обстановке
* Приводить в итоге к изменению стереотипов поведения слушателей, что существенно важно, так как их руководство преследует в первую очередь эту цель
* Служить преодолению возможного сопротивления слушателя, реального человека, который обладает практическим опытом в области менеджмента
* Предлагать менеджеру в доверительной манере именно ту информацию, в которой он нуждается
* Проходить наряду с созданием условий для практической реализации менеджером – слушателем курсов своих идей и способностей
* Сопровождаться поощрением использования полученных знаний в работе

Учебу можно определить как «изменение в стереотипах поведения, которое помогает учащемуся». Обучение же – это процесс общения и/или побуждения к учебе.

Всем менеджерам, организациям при проведении мероприятий по повышению профессионального уровня своих сотрудников необходима помощь, потому что:

* Они не всегда осознают это
* Они зачастую пренебрегают этой обязанностью
* Они не всегда способны провести занятия
* Преподавание требует умения, опыта и времени
* Они думают, что обучение должен провести кто-то другой, например, их коллеги

Одна из функций обучающего – побудить менеджеров работать со своими подчиненными и помогать им в этой работе. Такая помощь часто заключается в планировании и проведении занятий с менеджерами и руководителями.

Процесс общения.

Общение – это передача информации при взаимодействии. Это единственный способ, с помощью которого мы вызываем изменения в окружающих. Это наш канал влияния на людей. Успешное обучение в значительной мере зависит от успешного общения.

Понимание закономерностей процесса общения и владение искусством общения – необходимые условия успешной работы менеджера. Если не усвоены основы общения, то любые конкретные программы и методики обучения уже не имеют особого значения.

Чтобы как следует разобраться во всех сложностях процесса общения, полезно начать его изучение с упрощенной модели, а уж затем, отталкиваясь от нее, идти дальше.

Цель подобного обобщения – помочь людям учиться. *Обучение* – в том смысле, в каком это слово используется в данной работе, - вполне можно назвать *изменением в стереотипах поведения, которое помогает учащемуся*. С помощью эффективного общения можно облегчить процесс обучения.

Целью общения является приобретение адресатом новых качеств, поэтому общение должно быть ориентированно на результат.

Чтобы быть эффективными, виды общения, которые мы будем рассматривать, должны начинать с ясной формулировкой цели. Общение следует начинать только тогда, когда уже определены его желаемые результаты: цель общения – попытка добиться этих результатов. Цель напрямую связана с конкретной ситуацией, которую можно изменить в лучшую сторону, решив существующие проблемы или воспользовавшись благоприятной возможностью. Общение предполагает законченный цикл:

* Определяется цель.
* Предпринимается попытка общения.
* Осуществляется обучение. Меняется поведение, либо используются переданные знания или навыки.
* Достигаются определенные результаты, которые благоприятно влияют на первоначальную ситуацию. Другими словами, наблюдается улучшение первоначальной ситуации.

Таков цикл коммуникативных усилий, предпринимаемых для того, чтобы оказать слушателям помощь в учебе.

Для уверенной и эффективной работы с менеджерами и руководителями чрезвычайно важно понимание необходимости:

* изменить стереотипы поведения учащегося,
* добиться появления результатов обучения в жизни или работе слушателей,
* улучшить первоначальную ситуацию

Такое понимание – ключ ко многим особенностям, отличающим обучение квалифицированного специалиста от обучения человека, не имеющего опыта работы.

Общение должно быть двусторонним процессом. Как только определены все потребности в обучении – от целей до результатов – двусторонняя природа процесса общения становится наиболее важным моментом.

Информацией и новыми поведенческими стереотипами нельзя просто так взять, да и одарить другое лицо. Обучение - это взаимодействие. Обе стороны должны быть готовы к серьезной работе, обе должны не останавливаться на достигнутом и уметь вовремя скорректировать свое поведение.

Существенную долю усилий руководителей, преподавателей и помощников следует направить на обеспечение и непрерывное поддержание обратной связи со слушателями курсов. Без постоянной обратной связи до, во время и после процесса общения, оно вряд ли будет настолько эффективным, чтобы вызвать заметные изменения.

Для успешной обратной связи с адресатом отправитель информации должен уметь говорить, слушать и отвечать на вопросы.

Для общения существует множество препятствий. Многие факторы путают и искажают преподаваемую информацию.

Любая информация проходит через множество барьеров. Однако совершенно «новых» коммуникативных ситуаций не бывает, просто обе стороны каждый раз «привносят что-то свое». Обе стороны говорят, слушают и понимают, имея разные точки зрения. Информация не может быть обособленной, ее нельзя вырвать из контекста. Она тесно сплетена с конкретной ситуацией, со всеми особенностями обоих участников (индивидуальностью, потребностями, отношением и т.д.). Тот, кто не сможет определить барьеров, препятствующих общению, не сможет найти и нужной дороги.

Обучение - это циклическое движение от неосознанной некомпетентности к неосознанной компетентности. На каждом этапе обучение можно облегчить, используя различные стили общения.

Приведенная выше точка зрения на обучение предполагает, что люди…

* Начинают с незнания того, что именно они не знают.
  + Не знают, что именно они не знают.
  + Не знают, что у них есть проблемы.
  + Не знают, что они упускают благоприятные возможности.
  + Не знают, что можно что-то предпринять или что-то сделать по-другому.

Обычно это является предпосылкой к «приобретению знаний трудным путем», т.е. менеджер учится на своих ошибках.

* Выясняют, что именно они не знают.

Это первый шаг в обучении. Менеджеры видят брешь и хотят ее ликвидировать.

* Учатся делать что-то новое и, делая это, продолжают старательно думать о том, что они делают.
* Приобретают способность делать это, не думая о том, что они делают, начинают делать это по привычке.

При изменении ситуации обучение опять переходит из фазы неосознанной компетентности (самое полезное состояние) в фазу неосознанной некомпетентности. Это опасно, т.к. приводит к не выявленным проблемам или влечет за собой утрату благоприятных возможностей. В этом случае следует повторить снова.

Обучение – это изменение стереотипов поведения, которое приносит пользу учащемуся. Понятие пользы предполагает расхождение между обстоятельствами, существующими и теми, которые могли или должны были бы быть. Что имеется в виду?

* Реальные или воображаемые проблемы.
* Благоприятная возможность, которой можно воспользоваться.
* Новые цели, которых нужно добиться.
* Изменения в ситуации, которые потребуют несколько иного или даже совершенно нового поведения.
* Отсутствие профессиональных знаний или навыков.

Любое эффективное общение начинается с вопросов «В чем проблема?» или «Чего не хватает?»

Коммуникатор никогда не добьется успеха, если он не понимает ситуацию.

Когда ситуация ясна, а цели – определены, можно начинать подготовку сообщения.

В большинстве случаев выступление необходимо планировать, даже если оно обычное или его подготовка не требует значительного времени.

* Иногда можно услышать мнение, что короткие выступления требуют более тщательной подготовки, нежели длинные.
* Докладчики, которые начинают писать текст выступления, не имея хорошего плана, представляют в итоге бесполезные доклады, говорят слишком долго и упускают важные моменты сообщения.
* Преподаватели, которые обучают, не имея готового плана, говорят слишком долго и упускают важные моменты.
* Руководители, которые осуждают работу сотрудников, не сделав соответствующей «домашней заготовки», рискуют вызвать проблем больше, чем смогут решить. Те, кто готовит лишь тезисы и памятные записки, могут столкнуться с необходимостью вспоминать: «что, кто, где, почему, как, когда».

Не стоит начинать подготовку выступления до тех пор, пока не станут ясны проблемы и цели планируемого сообщения.

Готовиться нужно **до** выступления.

Помощь учащемуся в процессе обучения должна начинаться с прояснения и понимания исходной ситуации. Понимание ситуации помогает коммуникатору определить цели общения. Готовить сообщение можно начинать только тогда, когда станут ясны ситуация и цели.

Непонимание или различие представлений об обучении является одной из наиболее частых причин неуместного, неприемлемого или бесполезного обучения.

Селективное восприятие заставляет нас создавать целую картину вокруг того предмета, который первым притягивает к себе наш взгляд. Мы полагаемся исключительно на первое впечатление.

В любой ситуации существует еще и впечатление альтернативное первому, **однако**, никто не может воспринять и то, и другое одновременно. Этот самообман, эта психологическая «слепота» помогает и отправителю информации, и адресату поддерживать некое психологическое равновесие, но саботирует понимание и передачу информации.

Так как люди в своем поведении полагаются в основном на то, что они видят, действия, направленные на их изменение, будут эффективными только тогда, когда мы поймем, что же они все-таки видят.

Для эффективного сообщения необходимо, чтобы руководитель или преподаватель понимал все интерпретации «факта» и представлял себе, каким «видит» этот факт другая сторона.

Существует несколько основных правил общения (коммуникативных правил). И тот, кто хочет проводить успешное обучение, должен неуклонно следовать им. Правила эти таковы:

* Чувствуйте ситуацию.
* Поймите всю подоплеку ситуации, которую вы анализируете.
* Высказывайтесь разумно. Разъясняйте свои мысли наиболее понятным образом. Покажите, какую пользу получит адресат. **Говорите** четко и исподволь **внушайте** идею.
* Слушайте внимательно.
* Понимайте чувства других… Дайте понять, что вы умеете сопереживать людям.
* Задавайте вопросы, чтобы вызвать собеседника на разговор.
* Используйте подход «проблема – решение».

Необходимо осмыслить и учитывать основные правила общения при определении цели сообщения и при подготовке сообщения.

Чтобы стать коммуникатором-помошником, необходимо обладать качествами, которые обычно присущи лидеру. Коммуникатор должен:

* Управлять.
* Координировать.
* Преподавать на семинарах или в аудиторной обстановке.
* Обучать в процессе работы.
* Уметь убеждать.
* Работать в команде (группе).
* Заниматься консалтингом.
* Собирать необходимую информацию.
* Быть другом.
* Быть «отцом родным».

Практика обучения

КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ И ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ НЕКОТОРЫЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Его основные разделы:

1. Лекция.
2. Обсуждение лекции и основные принципы поведения участников.
3. Анализ конкретных ситуаций.
4. Деловые игры.
5. Эксперименты и моделирование. Упражнения для развития практических навыков.
6. Типовые упражнения с карандашом в руке.
7. Задания.
8. Использование письменного материала.
9. Резюме (подведение итогов).
10. Наглядные пособия.
11. Программное обучение и конспекты.
12. Практическая работа в реальных условиях.
13. Аудиторные занятия.
14. Использование компьютеров.

ЛЕКЦИЯ.

Изложение информации в виде публичного выступления с последующими ответами на вопросы аудитории до сих пор остается необходимым и потенциально эффективным методом обучения.

Информацию, которую слушатели не имеют, но хотели бы получить, часто бывает полезно подать ясным и четким образом.

Однако совершенно не желательна такая ситуация, когда лектор излагает материал, не интересующий аудиторию, или в котором слушатели с большим успехом разобрались бы самостоятельно. Злоупотребление лекционной формой обучения – чаще всего встречающееся нарушение основных принципов обучения взрослых.

Следует подумать о лекционной форме…

* если лектор обладает обширными знаниями, которых нет у слушателей;
* если лектор пользуется доверием как источник информации;
* если при таком способе подачи материала экономится время, которое слушатели могут потратить с большей пользой для себя;
* если лектор умеет выступать и располагает достаточным временем (существует слишком много примеров тому, как лекция фактически принимает вид огромной читки заранее подготовленных записей или статей).

Недостатки лекции:

* может быть скучной
* слабая обратная связь
* пассивность слушателей
* быстро забывается

Характерной чертой многих программ обучения является то, что лекции используются чаще, чем это необходимо, и длятся дольше, чем это планируется. Из-за этого уменьшается активность слушателей и доля их непосредственного участия в учебном процессе.

Существует целый ряд вспомогательных средств, подготовка которых не доставляет особых хлопот, эффективность же даже краткого выступления, а учебной лекции особенно, при их использовании может значительно возрасти. Среди них:

* рисунки, плакаты, диаграммы
* меловая доска
* макеты и модели
* тезисы выступления
* наглядные примеры
* краткие комментарии экспертов и оппонентов
* использование графопроектора

Обязательно нужно избегать применения таких вспомогательных средств, которые создают путаницу, не несут в себе никакой смысловой нагрузки, нельзя разглядеть или сделаны наспех и кое-как.

Примеры, забавные истории, пояснения также важны, потому что они придают выступлению игровой характер и делают его интересным, помогают слушателям понять идею, помогают продемонстрировать ее состоятельность, помогают слушателям увидеть, каким образом эту идею можно применить в конкретной ситуации, способствуют запоминанию сути вопроса, так как примеры наглядны и легко запоминаются.

Также очень важно чтобы приводимые примеры …

* не казались ребяческими и незрелыми
* не казались случайными воспоминаниями о том, что когда-то делал тот или иной менеджер
* не казались не относящимися к сути излагаемого материала или конкретной управленческой ситуации
* не были слишком длинными
* не были слишком персонифицированными
* не были устаревшими

Без удачных примеров лекция превратится в нудное изложение теорий и перечисление неинтересных данных

ОБСУЖДЕНИЕ (ДИСКУССИЯ).

Подходы к обучению взрослых людей основаны на высоком уровне взаимодействия и активности учащихся. Опыт показывает, что менеджеры и руководители проявляют большее понимание и успешнее воспринимают новые идеи в процессе конструктивной дискуссии. Обсуждение может подтолкнуть слушателей к использованию общих идей применительно к собственной конкретной ситуации, к решению сделать что-то иначе в своей непосредственной работе.

Когда занятия проходят в форме дискуссии, преподаватель выступает в роли ведущего дискуссии. Эта роль состоит в том, чтобы помочь слушателям:

* изучить вес аспекты вопроса, ситуации, проблемы, предлагаемых практических приемов или методов
* изменить существующие мнения или представления
* развить новые идеи или по-новому взглянуть на старые
* разработать, понять и принять принципы, решения, методы, процедуры, которые, по мнению слушателей, могут помочь им в работе

Среди множества разновидностей общего обсуждения в курсах менеджмента наиболее часто используются следующие:

* обсуждение темы или вопроса, предложенные преподавателем или слушателем
* обсуждение конкретной ситуации или проблемы, предложенной преподавателем или слушателем
* обсуждение деловых игр, демонстраций, моделирования управленческих ситуаций и других «экспериментальных мероприятий»
* обсуждение фильма, прочитанной книги, лекции
* выполнение типового упражнения в процессе обсуждения

Приведем некоторые распространенные формы дискуссии:

* Собрание – группа сообщает о проделанной работе или предлагает свои идеи.
* Жестко регламентированное обсуждение – все выступления проходят через ведущего дискуссии.
* Свободный обмен мнениями – люди поочередно говорят друг с другом. Выступления не обязаны проходить через ведущего дискуссии.
* Небольшие группы работают обособленно
* Абсолютно неформальное, нерегламентированное обсуждение.

Для того чтобы дискуссия прошла эффективно, необходимо тщательно ее распланировать. Кроме того, необходимо направлять обсуждение в нужное русло, подталкивать слушателей к творческой работе.

МЕТОД КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ

Метод конкретных ситуаций основан на следующем утверждении: понимания механизмов управления и профессионализма в менеджменте можно добиться путем рассмотрения, изучения и обсуждения конкретных ситуаций.

Существует довольно много разновидностей данного метода. В общем случае учащийся получает текст с описанием конкретной организационной проблемы. Его просят изучить ситуацию в домашней обстановке и наметить оптимальное решение. Затем учащиеся объединяются в небольшие группы, обсуждают достоинства и недостатки предложенных решений и пытаются установить, каким законам управления подчиняется данная ситуация.

Обычно учащемуся предлагается рассмотреть краткое описание, в том числе и количественные данные, реальной управленческой ситуации.

Метод конкретных ситуаций предназначен для того, чтобы помочь учащемуся лучше разобраться в основных законах и принципах управления. В большинстве случаев не существует какого-то одного, единственно верного решения. Одновременное существование нескольких альтернативных решений и возможность выбора формируют у менеджера определенную гибкость подхода к рассмотрению организационных проблем. Перед учащимся возникает задача не столько найти единственный ответ, сколько поставить правильные и полезные вопросы, которые могут предполагать существование нескольких альтернативных решений.

Едва ли найдутся такие учащиеся, взгляды которых на предложенную ситуацию будут в точности одинаковыми. В целом, они, конечно, сойдутся во мнениях и признают существование определенных проблем, однако их индивидуальные интерпретации скорее всего будут различными. Чтобы как следует разобраться в ситуации, рассмотреть ее со всех сторон, учащимся придется применить свои аналитические способности.

Метод конкретных ситуаций предназначен для того, чтобы развить навыки менеджеров и руководителей, позволяющие им определять первостепенные проблемы в обучении и в управлении организации. Менеджеры и руководителя также учатся определять, с чего необходимо начинать поиск ответов, и составлять правильный план действий.

Менеджеры и руководители изучают ситуацию, приходят к собственным выводам о том, что следует предпринять, а затем обсуждают ситуации в группах.

В некоторых курсах обучения менеджменту используется исключительно метод конкретных ситуаций, но более распространен случай, когда данный метод используется наряду с другими методами обучения.

Метод конкретных ситуаций – удобный способ раскрыть перед учащимся все многообразие как бизнеса вообще, так и организационных ситуаций и проблем в частности.

* Он упорядочивает знания и факты
* Он совершенствует умение учащихся анализировать проблемы, общаться и принимать решения
* Он формирует собственное мнение, заставляет осознать, что в области человеческого поведения не бывает ничего безоговорочно верного или неправильного

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Деловые игры встречаются в различных вариациях, но все они по сути являются методом конкретных ситуаций в действии. Вместо того, чтобы «обсуждать» возможное развитие ситуации, учащиеся получают определенные роли и общаются друг с другом, выступая от имени конкретного действующего лица – участника данной ситуации.

Например: «Вы – директор, вы – заместитель. Вы встретились для того чтобы обсудить доводы в пользу изменения сроков предоставления отчета».

Деловые игры – очень эффективная форма проверки пройденного до того материала, к тому же данный метод дает учащимся хорошую возможность применить полученные знания в условиях близких к реальным.

* Деловые игры дают отличную возможность почувствовать, «что происходит, когда происходит вот это».
* Они подчеркивают значение чувств и эмоций в различных ситуациях, особенно в тех, которые связаны с человеческими взаимоотношениями.
* Позволяют менеджеру или руководителю взглянуть на проблему с новой для себя точки зрения
* Повышают интерес учащихся, придают занятиям определенную динамику, благодаря чему слушатели могут изменить свое отношение к тем или иным вопросам.

Деловые игры наиболее эффективны в тех случаях, когда учащиеся чувствуют себя легко и свободно, когда они действительно «играют».

Существует много разновидностей метода деловых игр:

* Роли расписанные и не расписанные
* Ролевые игры, в которых учащиеся волны принимать («разыгрывать») собственные решения
* Ролевые игры, в которых учащиеся копируют («заучивают») определенный стиль руководства или поведения.

Деловые игры можно организовать по-разному: иногда проводится только одна деловая игра, и большинство слушателей просто наблюдают. Однако более приемлем такой вариант, когда учащиеся разбиваются на небольшие группы, которые одновременно и независимо друг от друга проводят игры по одному и тому же «сценарию».

Метод конкретных ситуаций и деловые игры имеют друг с другом много общего. Но между ними существуют определенные различия:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод конкретных ситуаций | | деловые игры | |
| 1 | Проблема выносится на об­суждение | 1 | Проблема рассматрива­ется в обстановке, при­ближенной к реальной |
| 2 | Проблему определяют предшествующие события | 2 | Проблема определяет развитие событий |
| 3 | Проблема затрагивает других людей | 3 | Проблема затрагивает самих учащихся |
| 4 | Эмоциональный аспект и отношение к происходящему рассматривается только гипотетически | 4 | Эмоциональный аспект и отношение к происходящему оказывают существенное влияние на результат |
| 5 | Подчеркивается значение фактов | 5 | Подчеркивается значение субъективных впечатлений |
| 6 | С точки зрения психологии, дискуссия – это взгляд на проблемную ситуацию «снаружи» | 6 | Психологически учащиеся видят проблемную ситуацию «изнутри» |
| 7 | Предполагается мысленное участие | 7 | Создаются условия для эмоционального участия |
| 8 | Совершенствуется умение анализировать проблемы | 8 | Совершенствуется умение взаимодействовать с другими людьми |
| 9 | Предназначается для разработки гипотез и идей | 9 | Предназначается для проверки гипотез и идей |
| 10 | Тренируется умение правильно разобраться в ситуации | 10 | Тренируется эмоциональный контроль |
| 11 | Действия или решения только обсуждаются | 11 | Действия или решения приводятся в исполнение |
| 12 | Последствия предложенных действий обычно не определяются | 12 | Устанавливается непрерывная обратная связь |

Деловая игра позволяет учащимся почувствовать себя в реальной управленческой ситуации и перепробовать все, что угодно, без страха совершить ошибку.

ЭКСПЕРИМЕНТЫ, МОДЕЛИРОВАНИЕ И ДРУГИЕ «ЭМПИРИЧЕСКИЕ» УЧЕБНЫЕ МЕТОДЫ.

Среди подобных методов встречаются:

* Упражнения по сравнительному использованию односторонней и двусторонней моделей общения, в процессе которых слушатели определяют для себя сильные и слабые стороны этих моделей
* Моделирование неких реальных явлений, при котором «команды» учащихся соревнуются в выполнении каких-либо «производственных» заданий. При этом слушатели «набираются опыта», выполняя различные управленческие и организационные функции при наличии обратной связи среди участников эксперимента
* Активное изучение или моделирование конкретных ситуаций. Команда учащихся изучает представленную информацию, принимает ряд решений, получает в ответ информацию и продолжает работу в новых условиях, проходя, таким образом, через последовательность различных ситуаций
* «Упражнение с корзиной» создает типичный дневной объем работы менеджера с помощью гипотетической «корзины», которая содержит документы и другие бумаги, имеющие отношение к самым разнообразным управленческим проблемам
* Типовые, но вполне реальные проблемные ситуации – например, самые разнообразные проблемы «выживания». Команда проверяет свое умение справляться с ними и принимать решения, способность использовать все коллективные ресурсы для нахождения верного ответа
* Ситуации, рассчитанные на интерактивное решение проблемы. Эти ситуации обычно предполагают проведение экспериментов «лабораторного» типа, в процессе которых команды работают над задачей, проблемой или упражнением, быть может, несколько искусственными, но зато с высоким соревновательным накалом.
* «Головоломки». В процессе многих экспериментов и занятий по моделированию учащимся приходится решать трудные, приводящие в замешательство задачи. Работа над ними, самостоятельная или в составе группы, должна помочь слушателям лучше понять методы решения проблем, их сильные и слабые стороны.

Приведем некоторые особенности «эмпирического» обучения в сравнении с другими методами:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры сравнения | Методы | | | |
| Лекция | Обсуждение лекции | Анализ конкретной ситуации | Эмпирические методы обучения |
| Время | Требуется относительно мало времени | Больше | Требуется много времени | Требуется много времени |
| Степень участия | Как правило, низкая (за исключением лектора) | Выше | Высокая | Крайне высокая |
| Энтузиазм | Обычно низкая | Переменный | Переменный | Высокий |
| Контроль | Контролирует лектор | Распределенный | Распределенный | Распределенный: больше контроля со стороны слушателей |
| Гибкость | Жесткие рамки | Больше гибкости | По-разному | Высокая гибкость; даются лишь общие указания |
| Ответственность | Главным образом на лекторе | Распределенная: в основном на лекторе | Больше ответственности на слушателях | Ответственность в основном на слушателях |
| Уровень изучения | Удовлетворительный для приобретения информации | Хороший для понимания информации | Сконцентрирован на аналитических навыках | Высокий уровень изучения, но трудно сфокусироваться на предмете. Уровень изучения неоднороден и варьируется от индивидуума к индивидууму. |

Успех этого метода, как и других, зависит от:

* ясности целей
* выбора рассматриваемых вопросов
* умения объяснить слушателям значимость данного метода обучения
* умения контролировать ход процесса
* умения создать благоприятные условия для успешного обучения и применения знаний в реальной ситуации

ТИПОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Существует целый ряд методов обучения, которые включают в себя выполнение учащимися упражнений “с карандашом в руке”, за ними следует коллективная работа и (или) в результате выполнения этих заданий устанавливается обратная связь.

Например:

* опросники или анкеты, заполняемые слушателями для повторения материала, пройденного самостоятельно или во время аудиторных занятий
* «Лабиринт» или ситуации «разветвленного» типа
* Выбор одного варианта из нескольких предложенных
* Образцовые модели типа «стиль менеджмента», которые показывают учащемуся отличие его работы от образца.

ЗАДАНИЯ

Здесь необходимо отметить следующие ключевые моменты:

1. Задания должны соответствовать теме, не стоит использовать задания без необходимости
2. Задания должны быть увлекательными и веселыми
3. Задания можно давать как в индивидуальном порядке, так и для целой группы
4. Необходимо приблизительно знать, сколько времени потребуется на выполнение задания. Если отведенного времени недостаточно, нужно разбить его на несколько частей.

Чтение специальной литературы.

Чтение специальной литературы может составлять значительную часть учебного процесса. К сожалению, большинство менеджеров и руководителей избегают чтения в процессе учебы. Да и многие преподаватели пренебрегают этим методом или используют его неправильно, либо, что еще хуже, загружают слушателей огромным количеством материала «на будущее».

Однако в будущем, подобный материал используется редко, а «перегрузка» порой мешает учащимся усвоить несколько простых и полезных принципов, которые должны были бы стать частью их повседневного стиля работы.

Несколько примеров использования специальной литературы:

1. Предварительное чтение
2. Чтение публикаций, относящихся к только что проделанной на занятии работе
3. Ознакомление с более подробной специальной информацией
4. Предоставление перечня материалов «для дополнительного чтения», или относящихся к той части вопроса, которая не была рассмотрена во время занятия.

РЕЗЮМЕ (ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ)

Резюме (подведение итогов) –самая короткая и наиболее важная часть курса. Оно требует большой подготовки, чем можно себе представить.

Необходимо:

1. Кратко изложить ключевые моменты пройденной темы
2. Разобраться в том, что усвоили учащиеся, и затем закрепить их знания
3. Опираясь на отзывы группы, еще раз подчеркнуть необходимость и ценность изученного материала
4. Сделать особое ударение на том, что дальнейшие учебные мероприятия или задания необходимы для того, чтобы извлечь максимум пользы из уже приложенных усилий
5. Главное – четко объяснить, что нового менеджер может делать на работе при условии правильного применения изученного материала
6. Связать все вышесказанное с данными проведенных исследований

НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ

Общение с целью обучения – сложный процесс, требующий творческого подхода для преодоления множества проблем. С его помощью можно успешно решать учебные задачи, связанные с:

* Привлечением внимания
* Поддержанием интереса
* Созданием благоприятной атмосферы на занятиях
* Достижением понимания
* Восприятием предложенных идей
* Практическим применением знаний в работе

Примеры наиболее распространенных наглядных пособий:

1. Фильмы
2. Графопроектор
3. Слайды
4. Диаграммы
5. Плакаты, меловые доски или доски со сменными листами
6. Аудиоаппаратура
7. Видеоаппаратура для обеспечения обратной связи

Самым интересным среди наглядных пособий, на мой взгляд, является видеоаппаратура. Она обладает просто фантастическим потенциалом и успешно применяется для индивидуального обучения и обучения в группе.

Например, некоторые люди при виде объектива или микрофона тут же начинают нервничать. Можно, например, оставить камеру в аудитории во включенном состоянии, а затем показать отрывки из получившегося видеофильма. Можно также предупредить, что будет производиться запись всех кто входит в класс после перерыва и затем продемонстрировать результаты.

Видеокамера «схватывает» даже самые незначительные детали. Это дает огромный толчок к тому, чтобы слушатели курса начали привыкать контролировать свое поведение, ведь у любого человека есть вредные привычки… а увидев себя на экране.. На многих этот факт очень влияет. И очень часто бывает так, что в процессе просмотра видеозаписи сам исполнитель роли относится к собственным действиям более критично, чем остальные зрители.

**ОЦЕНКА И «ШЛИФОВКА»**

ОЦЕНКА И «ШЛИФОВКА»

Оценка результатов обучения и «шлифовка» - это переломный момент всего учебного цикла.

Цель учебного курса – добиться таких **изменений в работе** менеджера, которые приведут в итоге улучшению работы его компании.

Однако приобретения новых профессиональных навыков порой бывает трудно добиться. Почерпнутые из нового курса идеи должны быть усвоены, выдержать проверку на практике, они должны быть пересмотрены с учетом реальных условий деятельности менеджеров. На этом пути существует множество препятствий и ограничений. К тому же пройденный материал начинает забываться тотчас же после изучения.

«Шлифовкой» является любое мероприятие, корректирующее знания и навыки окончивших курсы менеджмента в зависимости от конкретных обстоятельств их работы.

Во многих случаях трудно рассчитывать на получение желаемых результатов обучения без такой дополнительной «шлифовки» под руководством непосредственного начальника, руководителей высшего звена фирмы или преподавателей, которые могут оказать помощь и поддержку в процессе работы, провести консультации, дать совет. Не исключено, что без этого все усилия, потраченные на обучение, окажутся напрасными.

Во многих случаях учащиеся, не применяющие полученные знания на практике, говорят: «Обучение оказалось бесполезным».

Неквалифицированная «шлифовка» (или ее отсутствие) – самая распространенная причина низкой эффективности курсов по менеджменту.

«Шлифовка» требует применения определенных усилий. Преподаватель должен **стимулировать** эти усилия. Для этой цели он может использовать самые разнообразные методы.

Важным методом является оценка результатов обучения заинтересованной стороной – менеджерами высшего звена фирмы, направившей слушателя на курсы.

Наиболее важна оценка проведенного обучения, сделанная тем менеджером, который направлял своих подчиненных на курсы. Он вправе спросить : «Что достигнуто?»

Существуют и другие формы оценок обучения, однако…

* новый стиль работы и
* результаты, достигнутые в работе,

с точки зрения менеджеров, наиболее важны.

Как же привлечь руководителей высшего звена к участию в учебных мероприятиях за пределами непосредственного курса обучения? Все начинается с анализа потребностей и постановки задач обучения еще до начала занятий.

Качество оценки проведенного обучения, сделанной руководством фирмы-заказчика, зависит от качества поставленных задач. Если задачи были поставлены в общем и неопределенно, то соответственно общей и неопределенной будет и оценка, а дальнейшее обучение покажется вовсе не обязательным.

ВАЖНЫ И ДРУГИЕ ОЦЕНКИ ОБУЧЕНИЯ

Оценка в процессе обучения (промежуточная оценка) помогает преподавателю вносить в учебную программу необходимые изменения, которые делают курс более эффективным.

Оценка обучения и планирование действий самими учащимися (когда они сами намечают свое дальнейшее обучение) так же могут оказаться весьма важными.

Оценка по завершению программы (итоговая оценка) может помочь преподавателю…

* повысить качество своей дальнейшей работы,
* определить потребности учащихся в дальнейшем обучении.

Оценка обучения по окончании учебного курса должна включать в себя...

* различные «формы» выяснения коллективного мнения учащихся по поводу учебной программы;
* обсуждение (критику) со стороны учащихся;
* различные способы «тестирования» или наблюдений.

Обучение – циклический процесс. Оно никогда не бывает до конца завершенным. Как только заканчивается один цикл обучения, тут же начинается другой.

КАК ОЦЕНИТЬ ОБУЧЕНИЕ?

Обучение можно оценивать на четырех различных уровнях: мнение слушателей, объем полученных знаний, изменения стиля работы, результативность (реальные улучшения в работе компании).

**Мнение слушателей.** Самым распространенным способом определения мнения слушателей о курсе обучения является анкетирование. Анкета, к примеру, может включать в себя следующие вопросы: «Что вам понравилось больше всего на занятиях?» «Что - меньше всего?» «Какова ваша общая оценка данного курса?»

**Объем полученных знаний.** Последовательное анкетирование до начала и после окончания учебного курса позволит слушателям оценить, насколько возросли их значения. Иногда усвоенный материал можно оценить с помощью письменных заданий или с помощью определенным образом составленных вопросников (вопрос и ряд ответов, из которых нужно выбрать правильный).

**Изменение стиля работы.** Здесь применимы самые разные способы оценки изменения стиля работы или управленческих навыков слушателей курсов, которые можно использовать как для самооценки, так и для взаимной оценки или оценки руководящим составом.

**Результативность.** Исследуя использование временных и других ресурсов, можно оценить производительность труда менеджера (время простоя, численность привлеченного персонала и т.д.) до и после обучения. Эти данные можно переработать и представить в виде расчета повышения эффективности производства и снижения себестоимости.