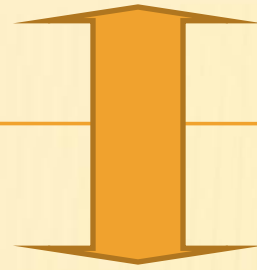
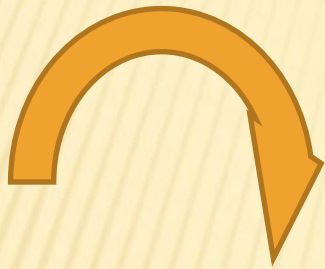


ПРЕДМЕТ: «ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ»

Тема: «Решение конкретных ситуаций»

-
- Внутрифирменное обучение — особая сфера подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.

□ Два основных подхода к организации внутрифирменной подготовки в организации.

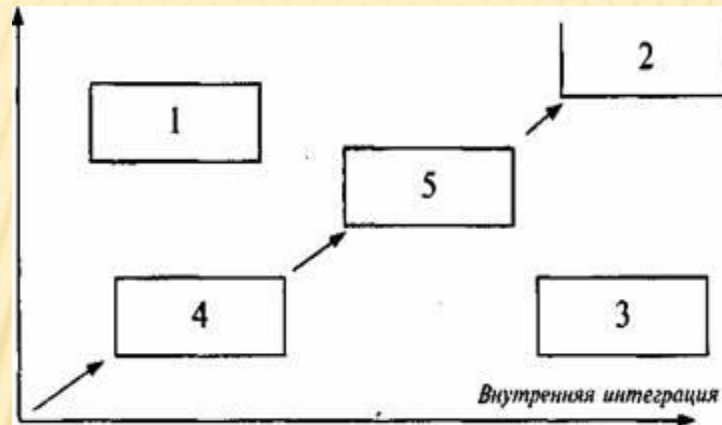


1. Экспертный подход — предполагает возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. В рамках такого подхода преподаватель-консультант выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в ходе своей профессиональной деятельности. В данном случае целью обучения преимущественно является передача вполне конкретных знаний.

2. Процессуальный подход — предполагает возможность реализации программы развития организации в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть создан и главное — реализован только при активном участии управленческого персонала организации. Естественно, что в рамках такого подхода к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные в первую очередь с его ориентацией на партнерское взаимодействие с преподавателем-тренером и возможностью активного участия в учебном процессе. В отличие от первого подхода в данном случае у слушателей, помимо набора профессиональных знаний, должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем как в процессе индивидуальной деятельности, так и освоения эффективных приемов групповой работы. То есть в этом случае целью обучения является не столько передача определенной суммы знаний, сколько формирование ориентации обучаемых на изменение индивидуального и группового поведения.

ТИПЫ УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПОДГОТОВКИ

Внешняя адаптация



С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НАПРАВЛЕНИЙ В ОБУЧЕНИИ МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ ПЯТЬ ОСНОВНЫХ СИТУАЦИЙ

Ситуация	Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
1	Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
2	Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
3	Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
4	Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
5	Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

РАССМАТРИВАЯ СПЕЦИФИКУ ПОДХОДОВ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ, МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ ДВА НАПРАВЛЕНИЯ: ТРАДИЦИОННОЕ И ИНТЕГРИРОВАННОЕ, СОВМЕЩЕННОЕ С ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

Параметры	Традиционное обучение	Интегрированное обучение
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы
Обучающиеся	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители вплоть до высшего звена
Учебный процесс	Основан на информации и рационализации	Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях
Стиль обучения	Исходит из предметов и особенностей преподавателей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов
Цели обучения	Рациональность и эффективность	Приспособление, информирование, изменение
Форма проведения	Местные семинары, курсы	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Преподаватели, организаторы	Участники
Стабильность программы	Стабильная	Гибкая программа, адаптированная к ситуации
Концепция обучения	Адаптация руководителей к нуждам предприятия	Одновременно изменить руководителей и организацию
Участие в подготовке учебных и других программ	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия
Направленность	на знания, которые могут пригодиться в будущем	на конкретное изменение
Активность участников	Как правило, малоактивны	Как правило, очень активны

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ РАЗНЫХ СУБЪЕКТОВ

Другой подход оценки эффективности обучения связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

Говоря об эффективности обучения, целесообразно исходить из представления о трех основных субъектах данного процесса: преподавателя, обучаемого (клиента) и заказчика программы обучения.

У каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения:

преподаватель, как правило, оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения;

участник программы, клиент, как правило, ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший пропавший у него интерес к данной теме. Наличию отсутствию конкретного представления о технологии работы. Для оценки используются опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты;

заказчик оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены обучавшимся в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный (после обучения) промежуток времени, интервью с непосредственным руководителем.

□ Спасибо за внимание