

СУЧАСНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ

*Проаналізовані сучасні методи навчання в системі підготовки
керівних кадрів для сільському господарства*

Всебічно – розвиваюча орієнтація освітніх процесів із підготовки керівних кадрів, як провідна тенденція сучасних інноваційних змін обумовлює перехід від авторитарно-комунікативного до гуманітарно-комунікативної взаємодії суб'єктів освітньої діяльності, зокрема суб'єктів спільної діяльності управління [1]. Як відомо, у керівників домінують такі пріоритети в поведінці як амбітність, авторитарність думок, монологічність висловів, опора на зовнішні примушення і так далі. Для того, щоб не відставати від вимог часу, відбувається інтенсифікація підготовчого процесу на основі впровадження в нього інтерактивних технологій навчання, створення психологічно комфортного середовища, що забезпечує свободу слухачів у виборі освітніх форм і методів.

Аналіз основних досліджень та публікацій. В зарубіжних країнах починаючи з 90-х років ХХ століття, пріоритетними методами навчання в системі підготовки керівних кадрів є інтерактивні методи, де головна увага приділяється практичному відпрацюванню набутих знань, умінь і навиків. Всезростаючий потік інформації в даний час вимагає впровадження таких методів навчання, які дозволяють за достатньо короткий термін передавати досить великий обсяг знань, забезпечити високий рівень оволодіння слухачами матеріалу, що вивчається, і закріплення його на практиці. Питання сучасної ефективної підготовки керівних кадрів є предметом дослідження західних науковців, зокрема: М. Армстронга, Г. Десслер, М. Портера, П. Друкера, К. Левін, М. Рейнольдс, Дж. Робінсона, А. Томпсона, та інших. У вітчизняній економічній науці даній проблемі присвячені праці економістів О.К. Гастева, П.М. Керженцева, С.Г. Струмліна, Л.В. Канторовича, В.В. Новожилова, В.М. Глушкова, Й.С. Завадського, В.П. Галушко. Проте слід зазначити, що проблема підготовки висококваліфікованих управлінців в Україні ще недостатньо досліджена. Тому виникає необхідність продовжувати дослідження, щоб виявити фактори формування підвищення підготовки управлінських кадрів на основі сучасних методів підготовки для сучасних аграрних підприємств.

Мета дослідження. Розглянути теоретико-практичні аспекти підвищення ефективності підготовки керівних кадрів на основі застосування сучасних методів навчання.

Виклад основного матеріалу. У сучасній практиці підготовки керівних кадрів в Україні та закордоном найбільш поширеними є наступні активні методи навчання: тренінги, програмоване, комп'ютерне навчання, учбові групові дискусії, case-study (аналіз конкретних, практичних ситуацій), ділові і ролеві ігри [2]. Розглянемо основну спрямованість і зміст кожного з перерахованих методів навчання, вживаних в практиці підвищення керівних кадрів. В тренінговому навчанні основна увага приділяється практичному відробітку матеріалу, що вивчається, коли в процесі моделювання спеціально заданих ситуацій ті, що навчаються мають можливість розвинути і закріпити необхідні знання і навички, змінити своє

відношення до власного досвіду і вживаних в роботі підходів. Поняття тренінг має узагальнююче значення. У тренінгах зазвичай широко використовуються різні методи і техніка активного навчання: ділові, ролеві і імітаційні ігри, розбір конкретних ситуацій і групові дискусії. У 70-80-ті роки ХХ століття в Європейських країнах широкого поширення набули тренінги навиків ділового спілкування для керівників різних рівнів, у яких успіх у виконанні посадових обов'язків визначається високим рівнем сформованих навиків міжособової взаємодії з іншими людьми. Тренінг ділового спілкування направлений на розвиток у тих, хто навчаються не тільки ефективних навиків міжособової взаємодії, але і на підвищення загального рівня їх компетентності в цій області. На початку 90-х років ХХ століття, коли українські освітні заклади підготовки кадрів тільки починали ознайомлюватися із західними методами навчання, великою популярністю серед керівників користувалися наступні види тренінгів: тренінг навиків ведення переговорів, тренінг навиків проведення презентацій. Ці види тренінгу до цих пір актуальні при навчанні керівників, зокрема, основам ділового спілкування на іноземній мові. В даний час в Україні та закордоном в навчальних установах все більшого поширення набувають тренінги лідерських навиків керівників, в ході яких вони освоюють різні аспекти управління, наприклад, мотивація підлеглих, ухвалення рішень, організація роботи в командах і так далі. В результаті такого тренінгового навчання керівники не тільки аналізують сам процес управлінської діяльності (планування, ухвалення рішень, оцінки, контролю та ін.), але і засвоюють знання і алгоритми вирішення управлінських завдань і працюють над розвитком свого лідерського потенціалу [3]. Програмованому навчанню характерний високий ступінь структурованості матеріалу, що представляється, і покроковій оцінці ступеня його засвоєння. При програмованому навчанні інформація подається невеликими блоками в друкованому вигляді або на моніторі комп'ютера. Після роботи над кожним блоком той, хто навчається повинен виконати завдання, що показують ступінь засвоєння матеріалу, що вивчається. Перевага програмованого навчання полягає в тому, що воно дозволяє тому, хто навчається рухатися у власному, зручному для нього темпі. Перехід до наступного блоку матеріалу відбувається тільки після того, як засвоєний попередній. Варіантом програмованого навчання є комп'ютерне навчання. Комп'ютер оцінює відповіді тих, хто навчаються і визначає, який матеріал має бути пред'явлений наступним. Відмінною особливістю комп'ютерного навчання є те, що зворотній зв'язок тут може бути таким же багатим і барвистим, як в сучасних комп'ютерних іграх із звуковим супроводом. Дослідження показали, що комп'ютерне навчання дозволяє тим, хто навчається дуже швидко засвоювати пропонований учбовий матеріал. Хоча вартість розробки комп'ютерних програм досить висока, але їх регулярне використання може швидко окупити ці витрати. Останні дослідження зарубіжних учених свідчать про те, що, хоча програмоване навчання дозволяє тим, хто навчається досить швидко засвоювати учбовий матеріал, проте його результати не мають вирішальних переваг перед результатами, що отримуються при використанні інших активних методів навчання.

В даний час комп'ютерне навчання є невід'ємною складовою частиною інших активних методів навчання, вживаних в практиці підготовки керівних кадрів в економічно розвинутих країнах. Наприклад, розроблено достатньо багато комп'ютерних ділових ігор, які дозволяють управляти освітньою організацією, проводити рекламні кампанії, вести переговори. Метод навчання учбової дискусії

полягає в проведенні учбових групових дискусій з конкретної проблеми у відносно невеликих групах навчаються (від 6 до 15 чоловік). Традиційно під поняттям “дискусія” розуміється обмін думками у всіх його формах. Досвід історії показує, що без обміну думками і супутніх йому дебатів і суперечок ніякий розвиток суспільства не неможливий. Особливо це стосується розвитку у сфері духовного життя і професійного розвитку людини. Дискусія як колективне обговорення може носити різний характер залежно від процесу, що вивчається, рівня його проблемності і, як наслідок цього, висловлених думок. Хоча в науковій педагогічній літературі дискусії не класифікуються по компонентах діяльності (суб’єктові, об’єкту, засобам, цілям, операціям, потребам, умовам, результатам), на практиці дискусія розглядається як універсальне явище, яке, по суті, механічно можна переносити без зміни з однієї області в іншу, наприклад, з науки в професійну практику або методику навчання професійно-орієнтованій іноземній мові. Учбова дискусія відрізняється від інших видів дискусій тим, що новизна її проблематики відноситься лише до групи осіб, що беруть участь в дискусії, тобто те вирішення проблеми, яке вже знайдене в науці, належить знайти в учбовому процесі в даній аудиторії. Для викладача, організуючого учбову дискусію, результат, як правило, вже заздалегідь відомий. Метою тут є процес пошуку, який повинен привести до об’єктивно відомим, але суб’єктивно, з погляду тих, хто навчаються, новим знанням. Причому цей пошук повинен закономірно вести до запланованого педагогом завдання. Це може бути, на наш погляд, тільки в тому випадку, якщо пошук вирішення проблеми (групова дискусія) повністю керований з боку педагога. Управління тут носить двоякий характер. По-перше, для проведення дискусії педагог створює і підтримує певний рівень взаємин що навчаються – стосунки доброзичливості і відвертості, тобто управління дискусією з боку педагога носить комунікативний характер. По-друге, педагог управляє процесом пошуку істини. Загально прийнято, що учбова дискусія допустима “за умови, якщо викладач зуміє забезпечити правильність висновків”. Узагальнюючи сказане вище, можна виділити наступні специфічні риси оптимально організованої і проведеної учбової дискусії: 1) високий ступінь компетентності в даній проблемі педагога-організатора і, як правило, наявний достатній практичний досвід вирішення подібних проблем у слухачів; 2) високий рівень прогнозування вирішення типових проблемних ситуацій завдяки серйозній методичній підготовці педагога-організатора, тобто відносно низький рівень імпровізації з боку педагога. Одночасно достатньо високий рівень імпровізації з боку тих, хто навчається. Звідси необхідність керованості педагогом процесом проведення дискусії; 3) метою і результатом учбової дискусії є високий рівень засвоєння тих хто навчаються дійсного знання, подолання помилок, розвиток у них діалектичного мислення; 4) джерело дійсного знання варіативне. Залежно від конкретної проблемної ситуації це або педагог-організатор, чи студенти які навчаються, або останні виводять дійсне знання за допомогою педагога. На закінчення слід зазначити, що цей метод дозволяє максимально повно використовувати досвід слухачів, сприяючи кращому засвоєнню матеріалу, що вивчається ними. Це обумовлено тим, що в груповій дискусії не викладач говорить слухачам про те, що є правильним, а ті, що самі навчаються виробляють докази, обґрунтування принципів і підходів, запропонованих викладачем, максимально використовуючи

свій особистий досвід. Учбові групові дискусії дають найбільший ефект при вивченні і опрацюванні складного матеріалу і формуванні потрібних установок. Цей активний метод навчання забезпечує хороші можливості для зворотного зв'язку, підкріплення, практики, мотивації і перенесення знань і навиків з однієї області в іншу. Одним з найбільш популярних в західній практиці методом підготовки керівних кадрів – аналіз конкретних практичних ситуацій (case-study – англ. мова.). Протягом останнього десятиліття цей метод знаходить все більш широке застосування в бізнес-освіті в Україні при вивченні самих різних дисциплін: маркетинг, управління персоналом, сільськогосподарським підприємством та ін. Case-study. Цей метод припускає перехід від методу накопичення знань до практико-орієнтованої діяльності управлінця. Це один із самих випробуваних в світовій практиці методів підготовки та навчання керівних кадрів навикам ухвалення рішень і вирішення проблем. Мета цього методу – навчити слухачів аналізувати інформацію, виявляти ключові проблеми, вибирати альтернативні шляхи вирішення, правильно оцінювати поставлену задачу, знаходити оптимальний варіант і формулювати програми дій [5]. При аналізі конкретних ситуацій особливо важливе те, що тут поєднується індивідуальна робота тих, хто навчаються з проблемною ситуацією і груповим обговоренням пропозицій, підготовлених кожним членом групи. Це дозволяє тим, хто навчається розвивати навички групової, командної роботи, що розширює можливості для вирішення типових проблем в рамках учбової тематики, що вивчається. В результаті проведення індивідуального аналізу, обговорення в групі, визначення проблем, знаходження альтернатив, вибору дій і плану їх виконання, майбутні керівники навчаються, дістають можливість розвивати навички аналізу і планування. Особливо добре цей метод зарекомендував себе при комунікативному навчанні слухачів ділової іноземної мови. Розробка практичних ситуацій може відбуватися двома шляхами: на основі опису реальних подій і дій або на базі штучно сконструйованих ситуацій. Ситуації, які в своїй більшості пропонуються викладачами із закордону, не повною мірою відповідають потребам української економіки і культури, що склалися в нашій країні. Слухачі набагато зацікавленіші в аналізі практичних ситуацій, що зважають на специфіку нашої країни. Сюди можна віднести проблеми, з якими стикаються молоді керівники в сучасних умовах нестабільної економічної обстановки, а також типові проблеми, що вирішуються керівними працівниками різних рівнів. Вітчизняними та іноземними дослідниками розроблені, майже, однакові рекомендації по роботі з конкретною проблемною ситуацією. Розглянемо найбільш важливі з них: Проблемна ситуація, як правило, не буває обмежена однією темою або дисципліною курсу. Зазвичай вона взаємозв'язана з іншими проблемами і питаннями. Керівники повинні використовувати навички знаходження зв'язків. В ході аналізу проблемної ситуації слухачі повинні уміти виявити саме внутрішні причини, а не їх зовнішні прояви. Слухачі повинні продемонструвати розуміння концепцій, ідей і підходів, описаних в курсі, а також уміння використовувати їх для аналізу конкретної ситуації і для вироблення рекомендацій. Зазвичай проблемну ситуацію можна інтерпретувати декількома способами, і слухачі мають бути готові до виявлення невизначеності і неоднозначності. Не слід зупинятися, виявивши один проблемний аспект ситуації, слід спробувати знайти інші проблеми і напрями аналізу. Слухачам рекомендується привести приклади з особистого

досвіду, підтверджуючі правильність аналізу і запропоновані рекомендації. Підхід до роботи з практичною ситуацією має бути системним [6]. Слід зазначити, що в німецькій системі підготовки менеджерів, на відміну від російської, розроблена практика реєстрації розроблених проблемних ситуацій для аналізу, передбачено закріплення авторських прав і платне тиражування конкретних навчальних ситуацій відповідно до закону про захист авторських прав на інтелектуальну власність. Підводячи підсумок аналізу методу case-study, необхідно відзначити значущість цього методу для формування спеціальної, методичної і комунікативної компетенції в слухачів у: встановленні міждисциплінарних зв'язків; аналітичному і системному мисленні; оцінці альтернатив; презентації результатів проведеного аналізу; оцінці наслідків, пов'язаних з ухваленням рішень; освоєнні комунікативних навиків і навиків роботи в команді. Ряд активних методів навчання отримали загальну назву "Ділові ігри". Цей метод є в комплексі рольовою грою з різними, часто протилежними інтересами її учасників і необхідністю ухвалення якого-небудь рішення після закінчення або в ході гри. Ділові ігри допомагають формувати такі важливі ключові кваліфікації керівників, як комунікативні здібності, толерантність, вміння працювати в малих групах, самостійність мислення і так далі. Від викладача вимагається велика попередня методична підготовка при проведенні ділових ігор, вміння прогнозувати результати і робити відповідні висновки. Більшість іноземних учених у сфері вважають, що ігрові методи навчання володіють найбільшим потенціалом в забезпеченні професійного розвитку керівників, дозволяють удосконалювати діяльність і створювати нові моделі професійної практики, що відповідає цілям актуалізації управлінського професіоналізму в сучасних умовах. Ділові ігри характеризуються спрямованістю на зняття певних практичних проблем, отримання навиків виконання конкретних прийомів діяльності [4]. Необхідність в іграх такого типу виникає тоді, коли наявних здібностей учасників управлінської діяльності недостатньо для реалізації готових норм, або відбувається розходження в діяльності і в результаті зміни зовнішніх умов. Тому виникає потреба в розвитку здібностей в процесі ділової гри на особливому модельному майданчику [7]. Ділові ігри проходять, як правило, у формі узгодженого групового розумового пошуку, що вимагає залучення до комунікації всіх учасників гри. За своєю суттю цей метод навчання є особливою формою комунікації. У будь-якому типі комунікації один з учасників є автором, який виражає свою точку зору. Другий учасник є реципієнтом, який, сприймаючи авторський текст, будує образ того, що зрозумів, щоб реконструювати авторську точку зору. Третій учасник комунікації в рамках ділової гри може бути критиком, який, спираючись на результати ухваленого рішення, виробляє свою власну точку зору, більш оформлену і досконалу. Четвертий учасник – організатор комунікації – погоджує всі види робіт і перетворює розрізнені зусилля на цілеспрямований рух по вдосконаленню авторської точки зору [8]. Завершується ділова гра підведенням підсумків, де основна увага направлена на аналіз її результатів, найбільш значущих для практики результатів. Проте завершуюча фаза може бути розширена до рефлексії всього ходу гри. Об'єктами такої рефлексії можуть стати: динаміка індивідуальних, групових, міжгрупових траєкторій руху,

розумових процесів; динаміка утворення колективної думки на основі змін в міжособових стосунках; позиційність гравців і міжпозиційні стосунки і так далі. Таким чином, аналіз функцій ділових ігор в підвищенні кваліфікації менеджера приводить нас до наступних висновків.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Якщо мета підготовки керівників полягає в тому, щоб освоїти дієві моделі управління, апробувати нові проекти діяльності організації, то найбільш ефективним методом навчання є ділові ігри. Саме ділова гра володіє можливістю відтворення, проектування і моделювання діяльно-орієнтованих стосунків, кооперативних комунікативних зв'язків із залученням представників різних підсистем організації. Отже, у керівників в процесі навчання розвиваються не тільки організаційні, але і методологічні, ігротехнічні здібності. Інтерактивні методи навчання, вживані в програмах підготовки керівних кадрів підвищують здатність керівників різних рівнів виявляти і структурувати проблеми, збирати і аналізувати інформацію, готувати, при необхідності, альтернативні рішення і вибирати найбільш оптимальний варіант з ряду альтернатив як в процесі індивідуальної роботи, так і у взаємодії з іншими працівниками. Слід також відзначити, що зарубіжний досвід підготовки керівників на основі інтерактивних методів навчання все більш широко використовується останнім часом у вітчизняній практиці підготовки фахівців.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Андрушко В. К.* Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: [навч.-метод. посіб]. / В.К. Андрушко, Ю.М. Комар. – Хмельницький ін-т регіонального управління та права. — Хмельницький : ХІУП, 2000. — 255 с.
2. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. Изд. 8. – Питер, 2004. – 530 с.
3. *Балановська Т.І.* Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств / Балановська Т.І. // Науковий вісник НАУ. – 1999. – № 7-8. – С. 50-52.
4. *Галушко В.П.* Програмно-цільове управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції / Галушко В.П. // Вісник ХНТУСГ. – 2004. – № 30. – С. 5-7.
5. *Магура М.І.* Організація навчання персоналу компанії / М.І. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАТ Бізнес-школа "Інтел-синтез", 2002. – 192 с.
6. *Січкарук О.І.* Інтерактивні методи навчання у вищій школі: [навч.-метод. посібник] / О.І. Січкарук. – Університет економіки та права "КРОК". — К.: Таксон, 2006. — 88 с. — (Вища освіта в сучасному світі). — Бібліогр.: с. 83-85.
7. *M. Reynolds, R. Vince* "The Handbook of Experiential Learning and Management Education", Oxford University Press, 2007, P 451
8. *T. Roberts* "Computer-Supported Collaborative Learning in Higher Education", Idea Group Pub., 2004, P. 322.