

УДК 378.046:338.432

Савельева В. С., Вакуленко В. Н.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРЕНИНГА В МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАНИИ: МЕТОДОЛОГИЯ И СОДЕРЖАНИЕ

Интерес к применению активных групповых методов обучения, в том числе и тренинга, все время возрастает. За последние 10–15 лет тренинг стал одной из наиболее распространенной форм обучения в бизнес-среде. Тренинг как форма обучения в высшей школе начал активно использоваться сравнительно недавно.

Острая необходимость проектирования и прогнозирования результатов воздействия тренингов связана с тем, что отдельные стихийно возникающие тренинги не всегда отвечают современным научным (в том числе теоретико-концептуальным) требованиям и не могут в полной мере удовлетворить насущные потребности образовательного учреждения в эффективном и профессиональном становлении и развитии студента-менеджера. Многие бизнес-тренеры и преподаватели с тревогой отмечают, что в сферу бизнес-образования приходит большое количество дилетантов, не имеющих специального образования и подготовки [1, 2]. Всеобъемлющие знания по психологической подготовке студентов-менеджеров подменяются отрывочными сведениями из какой-либо популярной психологической теории.

Исследованиями в области проведения занятий в тренинговой форме занимались К. Рудестам, Р. Баркли, Д. Кейпл, И. В. Вачулов, Л. А. Петровская, Т. В. Зайцева и др. [1–4]. Методология и практическое содержание тренингов по тайм-менеджменту разрабатывались в России Г. А. Архангельским, в Украине Л. Н. Карамушкой, С. А. Солдатовой, В. А. Заболотной и др. [5, 6].

При попытках выделить факторы успешности в проведении тренинговых занятий встает вопрос о том, что играет первостепенную роль: грамотная методологическая база, содержание занятия или личное мастерство и подготовленность преподавателя. Отсюда со всей остротой встает проблема разработки эффективного тренингового занятия для студентов и магистров, обучающихся в вузе по специальности «Менеджмент».

Цель работы – на основе анализа существующих методологических положений и собственного опыта (как участия, так и проведения тренингов для школьников и студентов) дать представление о тренинге как форме обучения, предложить эффективную методическую разработку тренингового занятия по теме «Тайм-менеджмент».

Обратимся к определению тренинга как особой формы обучения. В наиболее широком контексте термин «тренинг» используется для разнообразных форм групповой психологической работы. Классическое определение тренинга таково: «...Совокупность групповых методов формирования умений и навыков самопознания, общения и взаимопонимания людей в группе» [7]. Особенно четко сформулировал определение тренинга С. И. Макшанов, который определяет тренинг как «многофункциональный метод преднамеренных психологических феноменов человека, группы и организации» [8, с. 13]. Центральной категорией здесь выступает категория изменения. В нашем случае речь идет о становлении, развитии качеств личности студента, необходимых для успешной управленческой деятельности, направленных на позитивное изменение, повышение степени их конгруэнтности с собой и окружающей средой.

Каждый год приносит все новые и новые научные направления, школы, появляются более совершенные техники, модели, упражнения. Большинство авторов концентрируются на различных методических приемах организации процесса тренинга [1, 2, 8, 9, 10, 11]. Между тем, в цикле указанных исследований неоднократно отмечается, что при определении эффективности тренингового курса речь идет скорее не о мощности теоретической системы и рожденных в ее рамках прикладных методик, а об успешности отдельных ведущих как личностей и их уникальном опыте. По сей день вопрос о факторах «успешности» тренинговых занятий остается открытым.

Большинство авторов определяют тренинг как психологическое воздействие. Однако степень воздействия определяется по-разному. Так, И. В. Вачков выделяет 4 степени воздействия:

- тренинг как своеобразный метод дрессуры, при которой жесткими манипулятивными приемами выстраивается нужное поведение участников;
- тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков эффективного поведения
- тренинг как форма активного обучения, целью которого является, прежде всего, передача знаний [1, с. 48].

Тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем.

Несмотря на различия в теоретической платформе, общим для всех направлений является представление о том, что тренинг обращен к человеческой индивидуальности и направлен на изменения, происходящие внутри личности студента.

В практике тренинговых занятий выделяют следующие виды: занятия по самоорганизации; подготовка к командной работе; обучение организации других; обучение ориентации на клиента.

Тренинг по тайм-менеджменту относится к занятиям по самоорганизации или самоменеджменту. Особенность тренингов по самоорганизации состоит в том, что они направлены на развитие способностей, позволяющих быстро адаптироваться в профессиональной деятельности. В рамках этих программ студентов учат эффективно распоряжаться своим временем, правильно расставлять приоритеты, легко принимать самостоятельные решения [12].

Наиболее распространенные принципы тренинговых групп следующие.

Принцип «здесь и теперь». Важно, чтобы разбирались процессы, мысли и чувства, возникающие в группе в данный момент. Таким образом, участников приучают сосредотачивать внимание на себе и на происходящем вокруг них в настоящее время. То, как проявляет себя человек «здесь и сейчас», показывает, как он ведет себя «по жизни». И на это стоит обращать внимание участников тренинга.

Принцип искренности и открытости. Необходимо добиваться того, чтобы члены группы не лицемерили и не лгали. Признак сильной и здоровой личности – это определенная открытость окружающим своим чувствам по поводу происходящего. Это основа эффективного межличностного взаимодействия. Естественно, в начале работы группы, этого добиться невозможно. Не всегда нужно добиваться полного самораскрытия в группе сотрудников предприятия, которым предстоит продолжать работать вместе. Но каждый участник группы должен чувствовать себя защищенным и иметь право раскрыться в той мере, в какой он считает нужным для данного момента.

Принцип «Я». В группе запрещается использовать рассуждения типа: «У всех такое мнение...», «Мы считаем...» и т. п. Эти высказывания перекладывают ответственность за чувства и мысли конкретного человека на несуществующее «мы». Все высказывания должны строиться с использованием «я». Тем самым, мы учим человека брать ответственность на себя и принимать себя таким, каков он есть.

Принцип активности. В группе не должно быть пассивных наблюдателей. Упражнения включают всех участников в их отработку. Если участники группы отказываются принимать участие в отработке навыков и форм поведения, но стоит уделить внимание обсуждению их мотивации целей присутствия на тренинге.

Принцип конфиденциальности. Все, что говорится в группе относительно участников, должно оставаться внутри группы. Это естественное этическое требование, которое является условием создания атмосферы психологической безопасности и самораскрытия. Но конкретные приемы, знания, техники могут и должны использоваться вне группы в профессиональной деятельности, в повседневной жизни.

Выделяют базовые методы, которые используют в любых тренинговых группах. Это групповые дискуссии, игровые методы, моделирование ситуаций, техники развития сенсорной чувствительности и медитативные техники. В зависимости от целей тренинг включает в себя эти методы в разных пропорциях и соотношениях.

Групповая дискуссия – это совместное обсуждение спорных вопросов, позиций и стратегий поведения участников. Этот метод дает участникам возможность увидеть проблему с разных сторон, пережить различные ситуации общения внутри группы, самостоятельно ответить на поставленные ими вопросы, прийти к какому-либо решению. Тренер может управлять дискуссией с помощью поставленных вопросов или тем для обсуждения. Дискуссия может и не управляться, тогда темы выбирают сами участники.

Игровые методы включают в себя ситуационно-ролевые, дидактические, творческие, организационно-деятельные, имитационные, деловые игры. Использование игровых методов в тренингах чрезвычайно продуктивно. На стадии знакомства с группой игры нужны для преодоления скованности и напряженности, снятия «психологической защиты». Игры применяют для диагностики трудностей в общении и психологических проблем участников тренинга. В игре происходит обучение новым навыкам, тренируются необходимые профессиональные умения. Происходит самораскрытие участников, повышается их творческий потенциал.

Моделирование ситуаций. Часто во время тренинга необходимо понять, как сотрудник ведет себя в рабочей ситуации, какими шаблонами поведения пользуется. Тогда предлагается разыграть наиболее привычную ситуацию, например, продавцов просят продать что-либо одному из наиболее встречающихся типов покупателей. При этом поведение покупателя воспроизводит другой продавец. Такое моделирование дает возможность участнику тренинга увидеть свои выигрышные и проигрышные шаблоны поведения, а наблюдающих привлекает анализировать рабочие ситуации.

Техники развития сенсорной чувствительности – с помощью них участники развивают у себя умение воспринимать, понимать и оценивать других людей, самих себя, свою группу. С помощью специальных упражнений сотрудники получают вербальную и невербальную информацию о том, как их воспринимают другие люди, насколько точно их собственное самовосприятие, насколько влияет внешнее мнение на их поведение.

Медитативные техники используют для снятия излишнего напряжения у участников группы, развития у них дополнительных ресурсов. Подобного рода техники тренер может проводить с участниками группы, одновременно обучая их различным приемам самостоятельной медитации. Работа с коррекцией своего эмоционального и физического состояния – важная часть тренинга. Она повышает устойчивость сотрудников предприятия к стрессовым ситуациям, делает их поведение более гибким, уменьшает степень страха перед неопределенными или незнакомыми ситуациями.

Даже это краткое описание может быть полезно для ознакомления с тренингом как инновационной формой проведения занятия в ВУЗе [13].

Основными целями тренинга по тайм-менеджменту в рамках курса «Психология управления» являются:

- сформировать у участников представление об эффективных способах учета и распределения временных ресурсов (time – managements);
- обучение студентов навыкам использования эффективных инструментов управления временем, постановки и достижения целей, делегирования, контроля и обзора задач.

Тренинг рассчитан на 8 академических часов и включает следующие этапы.

1. Введение в тайм-менеджмент.

- Понятие «управление временем».

2. Хронометраж времени.

- Аудит управления основными категориями времени.

- Основные поглотители времени (хронофаги): идентификация и методы их устранения.

3. Планирование.

- Алгоритм планирования дня .

- Распределение задач: день-неделя-месяц.

- Применение Excell и Outlook в планировании.

4. Целеполагание.

- Личная стратегия и миссия.
- Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные цели.
- Правила формулирования целей (SMART – критерии).

5. Психотехнические упражнения.

– Упражнения по самоменеджменту: рационализация в использовании собственного времени.

Результаты тренинга: Студенты научаются правильно распределять свои усилия между повседневной рутинной работой и долгосрочными задачами, делать то, что действительно нужно, выделять существенное, лучше использовать время, координировать свою работу с другими людьми, обеспечивать обзор и контроль своих дел.

На основании выделенных этапов ниже кратко изложено содержание тренинга по теме «Тайм-менеджмент».

1. Введение в тайм-менеджмент.

В общем виде тайм-менеджмент можно представить в виде формулы (рис. 1).

$$\text{Время работы} = \text{цель} \times (\text{способы работы} + \text{энергия}) - \text{помехи}$$

Рис. 1. Формула тайм-менеджмента

2. Хронометраж времени.

В процессе занятия предлагается студентам выделить те препятствия, которые мешают управлять собственным временем: неопределенные цели; дезорганизация; неспособность сказать «НЕТ»; прерывания; много задач одновременно; стресс и усталость; сплошная работа, отсутствие отдыха.

В настоящее время в борьбе с поглотителями времени приобретают все большую популярность стоп-листы. Это заметки, которые вывешиваются на видном месте. Примерный перечень возможных стоп-листов приведен ниже.

Способ борьбы с хронофагами stop doing лист (стоп-лист):

- перестать заходить на форум «Ни о чем»;
- перестать говорить по телефону больше 7 минут;
- не браться за несколько дел одновременно;
- не перечитывать уже прочитанное;
- не лежать в постели после сигнала будильника;
- не тратить на сборы по утрам больше 15 минут;
- не подписываться на рассылки каждый день;
- не просматривать комментарии на Стене;
- не писать длинных писем;
- не смотреть все передачи подряд.

3. Планирование.

Один из самых известных законов использования времени сформулировал итальянский экономист Вильфредо Парето. Он рассчитан на рациональное использование времени и гласит: «Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 процентов конечных результатов достигается только за 20 процентов затраченного времени, тогда как остальные 20 процентов итога поглощают 80 процентов рабочего времени».

Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие и интересные или требующие минимальных затрат времени дела. При планировании необходимо решать в первую очередь жизненно важные проблемы, а уже потом – многочисленные второстепенные (рис. 2).



Рис. 2. Закон В. Парето

Техника анализа сложности задач. Последовательное применение принципа Парето помогает использовать на практике техника анализа сложности задач АБВ. Она основана на разделении всего объема задач на три группы (рис. 3).

Есть
А. Важнейшие задачи – составляют примерно 15 %; Б. На важные задачи приходится в среднем 20 % от общего числа дел, и значимость данной категории задач составляет соответственно также 20 %. В. Менее важные и несущественные задачи составляют 65 %.
Надо
65 % запланированного времени – задачи А; 20 % запланированного времени – задачи Б; 15 % запланированного времени – задачи В.

Рис. 3. Схема градации целей по категориям АБВ

Технологию анализа задач по принципу АБВ можно осуществить следующим образом:

1. Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (день, месяц, квартал, год) задач.
 2. Систематизируйте задачи по степени их важности, установите очередность дел в соответствии с их «стоимостью» для вашей деятельности.
 3. Пронумеруйте свои задачи
 4. Оцените их в соответствии с категориями А, Б, В:
 - а) первые 15 % всех задач, относящихся к категории А, не подлежат перепоручению;
 - б) последующие 20 % – задачи категории Б;
 - в) остальные 65 % в – задачи категории В.
 5. Перепроверьте свой временной план на соответствие выделенного вами бюджета времени значению задач.
 6. Проведите соответствующие корректировки, ориентируя свой план на задачи А.
 7. Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования.
- Графически схему планирования можно представить следующим образом (рис. 4).

А/ 65%	А1 А2 А3
Б/ 20%	Б1 Б2 Б3
В/ 15%	В1 В2 В3

Рис. 4. Технология анализа задач по принципу АБВ

Матрица Эйзенхауэра. Сама идея этого метода принадлежит 34-му президенту США Д. Д. Эйзенхауэру. В результате опыта организации своего времени он сделал вывод, что «срочные дела редко бывают важными и в то же время, важные дела редко бывают срочными». Эйзенхауэр предложил инструмент для управления временем, который получил название «Матрица Эйзенхауэра» (рис. 5).



Рис. 5. Матрица Эйзенхауэра

Люди, стремящиеся и добивающиеся успеха, избегают заниматься делами из квадрантов III и IV. С. Кови, признанный гуру в области самоменеджмента, утверждает то же. То есть, нужно заниматься только делами из квадрантов II, минимизировать квадрант I и полностью исключить из своей жизни дела из квадранта IV (табл. 1).

Таблица 1

Пример дел согласно матрицы Эйзенхауэра

<p><i>A – Важное и срочное.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Защита диплома – сроки поджимают, а проект не готов. – Правильное планирование и организация работы над проектом обеспечили бы своевременную подготовку проекта без аврала. 2. Приступ аппендицита – вызов скорой помощи. – Никто не застрахован. Но, регулярное медицинское обследование и здоровый образ жизни, возможно, помогли бы избежать этой проблемы. 3. Срочный звонок поставщику, задерживающему заказ. – Качественный подбор поставщиков залог стабильной работы производства. 4. Болезнь из-за переутомления. – Организация отдыха и проведения свободного времени имеет большое значение в сохранении здоровья. 5. Вызов сантехника – прорыв канализации. 	<p><i>B – Важное, но не срочное.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение запланированных текущих дел – рутины. 2. Планирование и подготовка перспективных проектов. 3. Поддержание физического здоровья – медосмотры, физкультура, отдых. 4. Налаживание отношений – семья, друзья, родные. 5. Самосовершенствование – чтение литературы, посещение тренингов, общение с активными и успешными людьми.
<p><i>C – Не важное, но срочное.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внезапный телефонный звонок. 2. Навязанные встречи, от которых нельзя отказаться. 3. Помощь в выполнении чужих дел. 	<p><i>D – Не важные и не срочные.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разговоры «ни о чем» по телефону или в соцсетях. 2. Бесцельный просмотр телепередач. 3. Компьютерные не развивающие игры.

4. Целеполагание.

В своих практических наработках мы используем метод формирования жизненных целей на основании методики S.M.A.R.T.

S.M.A.R.T. цели должны быть:

- Конкретные (Specific);
- Измеримые (Measurable);
- Достижимый (Achivable);
- Ориентирована на результат (Result-oriented);
- Соотносимые с конкретным сроком (Timed).

5. Психотехнические упражнения.

Приучить себя к рациональному планированию и организации собственной деятельности поможет выполнение упражнений по самоменеджменту.

Приведем лишь одно из упражнений в силу ограничений в формате публикации.

Итоговый контроль дня можно осуществить, применив оригинальную методику «пяти пальцев» (по Л. Зайверту)

Достаточно лишь посмотреть на ладонь правой руки и по первым буквам названия пальцев вспомнить параметры, на основании которых осуществляется контроль (рис. 6).

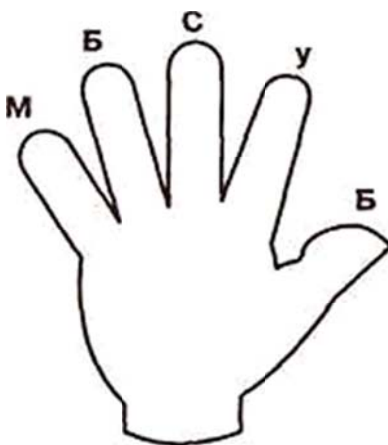


Рис. 6. Методика «пяти пальцев» (по Л. Зайверту)

М (мизинец) – мысли, знания, информация. Мыслительный процесс. Что нового я сегодня узнал? Какие знания приобрел? В чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм? Какие новые и важные идеи сегодня меня озарили?

Б (безымянный) – близость к цели. Что я сегодня сделал и чего я достиг?

С (средний палец) – состояние духа. Каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией?

У (указательный) – услуга, помощь. Сотрудничество. Чем я сегодня помог другим? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои взаимоотношения с партнерами (или наоборот)? С кем возник конфликт?

Б (большой палец) – бодрость, физическое состояние. Что я сделал сегодня для моего здоровья, поддержания моих физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы? Что сделано сегодня мною для поддержания здоровья, физической формы?

«Пятипальцевый» метод итогового контроля удобен прежде всего своей компактностью – он дает возможность быстро и качественно проконтролировать наиболее значимые итоги дня. При всей кажущейся простоте данный метод может быть вполне серьезным аналитическим инструментом.

Приведенные в статье технологии являются лишь фрагментами, которые, однако, дают представление о преимуществах тренинговой формы проведения занятий в системе менеджмент-образования.

ВЫВОДЫ

Тренинг как форма психологической подготовки к управленческой деятельности помогает студентам:

- осознать свои личностные особенности и: а) целенаправленно использовать их как ресурс в тех или иных ситуациях, то есть развить свои личностные компетенции; б) изменить эти особенности;

- выработать навык или освоить какую-либо технологию, инструмент (например, освоить технику технологию расстановки приоритетов и т. д.),

- изменить своё видение реальности, приобрести новую «картину мира» или какого-то его фрагмента (например, научиться различать уровни целеполагания и т. д.).

Эти три типа изменений, происходящих в опыте «здесь и теперь» (мы их называем соответственно «ресурсными», «инструментальными» и «концептуальными» результатами тренинга в той или иной пропорции), присутствуют в любом тренинге, направленном на индивидуальные изменения участников.

Подводя итог, стоит отметить, что в настоящей статье представлено собственное видение проблемы использования тренинговых занятий в высшей школе и предложено авторское содержание тренингового занятия по тайм-менеджменту.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга : учеб. пособие / И. В. Вачков. – М. : Ось-89, 1999. – 179 с.
2. Исурина И. Г. Групповая динамика в тренинговых группах / И. Г. Исурина // Журнал практической психологии. – 1998. – № 1. – С. 31–44.
3. Петровская Л. А. Теория и методология проблемы социально-психологического тренинга / Л. А. Петровская. – М. : Изд-во Московского университета, 1982. – 168 с.
4. Рудестам К. Групповая психотерапия / К. Рудестам. – СПб. : Питер, 1998. – 384 с.
5. Карамушка Л. Н. Психологическая подготовка предпринимателей как фактор их эффективной деятельности / Л. Н. Карамушка, О. В. Креденцер, Е. А. Филь // Психология и социология в бизнесе : актуальные проблемы современности : Материалы Первого международного конгресса, 16–17 декабря 2005 года, БГУ, г. Минск. – Минск : Бестпринт, 2005. – С. 109–111.
6. Карамушка Л. Н. Формирование команды как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимателей / Л. Н. Карамушка, Е. А. Филь // Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности : Материалы Первого международного конгресса, 16–17 декабря 2005 года, БГУ, г. Минск. – Минск : Бестпринт, 2005. – С. 15–18.
7. Краткий психологический словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Я. Яошевского. – Ростов н/Д : Феникс, 1999. – 512 с.
8. Макшианов С. И. Принцип психологического тренинга / С. И. Макшианов // Журнал практического психолога. – 1999. – № 3. – С. 13–38.
9. Архангельский Г. А. Организация времени / Г. А. Архангельский. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с.
10. Архангельский Г. А. Ежедневник студента. Метод Глеба Архангельского / Г. А. Архангельский, Ю. А. Мезина, А. О. Москвичева. – Издательство : Альпина Паблишер, 2011 г. – 200 с.
11. Кларин М. В. Копоративный тренинг от А до Я : научно-практическое пособие / М. В. Кларин. – М. : Дело, 2000. – 224 с.
12. Методика проведения тренинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.seminarna.ru/articles/114/49/137.html>.
13. Тренинги: правила и методы проведения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dialog7.ru>.

Статья поступила в редакцию 06.05.2012 г.