

**11. Фрайлингер К.** Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М.: Книгопечная палата, 2002. – 260 с.

**12. Широкова Г. В.** Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)] / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 61 – 68.

**13. Lewin K.** Resolving Social Conflicts – Field Theory in Social Science / K. Lewin. – N.Y.: American Psychological Association; Reprinted edition, 1997. – 422 p.

**14. Van de Ven A.** Explaining development and change in organization / Van de Ven A., M. S. Poole // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 19. – P. 78 – 86.

#### REFERENCES

Andriieva, T. Ie. "Orhanizatsiini zminy: porivnialnyi analiz osnovnykh kontseptsiy" [Organizational change: a comparative analysis of the basic concepts]. *Visnyk SPbHU*, no. 16 (2004).

Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Baulina, T. V. "Upravlinnia protsesom orhanizatsiinykh zmin pidpriyemstva v umovakh perekhidnoi ekonomiky" [Managing organizational change enterprises in transition economies]. *Avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06. 01*, 2004.

Boddi, D., and Peyton, R. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Dak, J. D. *Monstr peremen: prichiny uspekha i provala organizatsiinykh preobrazovaniy* [Change Monster: The causes of success and failure of organizational transformation]. Moscow: Alpina, 2002.

Frailyner, K., and Fysher, Y. *Upravlenye yzmeneniyamy v orhanyzatsyy. Kak uspishno provesty preobrazovaniya* [Change Management in organisation. How to successfully conduct reforms]. Moscow: Knyhopysnaia palata, 2002.

Guiir, F. Zh., and Kelli, D. N. *Preobrazovanie organizatsii* [Transformation of the organization]. Moscow: Delo, 2000.

Hitelman, L. D. *Peretvoriuiuchy menedzhment. Lideram reorhanizatsii i konsultantam z upravlinnia* [Transforming Management. Leaders reorganization and management consultants]. Moscow: Sprava, 1999.

Lewin, K. *Resolving Social Conflicts – Field Theory in Social Science*. New York: American Psychological Association; Reprinted edition, 1997.

Otenko, V. I., and Mozhova, L. O. "Zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriyemstva v aspekti ioho korporativnoi kultury" [Providing financial and economic security in terms of its corporate culture]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 39 (2012).

Shirokova, G. V. "Teoriia O i teoriia E kak strategiia organizatsiinykh izmeneniy" [On the theory and the theory of E as a strategy for organizational change]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 1 (2005): 61-68.

Tom, N. "Upravlenie izmeneniyami" [Change Management]. <http://www.uptp.ru>

Voronkov, D. K. *Upravlinnia zminy na pidpriyemstvi: teoriia ta prykladni aspekty* [Change management in the enterprise: theory and practical aspects]. Kharkiv: INZhEK, 2010.

Van, de Ven A., and Poole, M. S. "Explaining development and change in organization". *Academy of Management Review*, no. 19 (1995): 78-86.

УДК 378.147

## ПРОГРАМА ПІДГОТОВКИ ТРЕНІНГУ

КОВАЛЬОВА В. І., ТЮТЛІКОВА В. В.

УДК 378.147

### Ковальова В. І., Тютлікова В. В. Програма підготовки тренінгу

Розглянуто особливості впровадження нової форми навчання – тренінгу. Запропоновано та обґрунтовано методологічний підхід до програми підготовки тренінгу для вищого навчального закладу. Звичайно програма тренінгу є тільки орієнтиром, оскільки в процесі роботи неминучі відступи від заготовленого сценарного плану та іноді тренерові необхідно кардинально міняти стратегію ведення групи. Однак наявність такої програми є обов'язковим, оскільки її підготовка дозволяє тренеру усвідомити основні шляхи досягнення мети, чітко представити кінцевий результат. Крім того кардинальні відступи від етапів програми буде сигналом про помилки тренера й подальшою роботою над ними.

**Ключові слова:** тренінг, метод навчання, тренер, тренінгова справа, сценарний план тренінгу, тренінгова група.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 6.

**Ковальова Вікторія Іванівна** – кандидат економічних наук, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**Тютлікова Вікторія Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра соціології та психології управління, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 378.147

### Ковалева В. И., Тютликова В. В. Программа подготовки тренинга

Рассмотрены особенности внедрения новой формы обучения – тренинга. Предложен и обоснован методологический подход по формированию программы подготовки тренинга для высшего учебного заведения. Обычно программа тренинга является только ориентиром, так как в процессе работы неизбежны отступления от заготовленного сценарного плана и иногда тренеру необходимо кардинально менять стратегию ведения группы. Однако наличие такой программы является обязательным, поскольку ее подготовка позволяет тренеру осознать основные пути достижения цели, четко представить конечный результат. Кроме того, кардинальные отступления от этапов программы будет сигналом об ошибках тренера и последующей работой над ними.

**Ключевые слова:** тренинг, метод обучения, тренер, тренинговое упражнение, сценарный план тренинга, тренинговая группа.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 3. **Библ.:** 6.

**Ковалева Виктория Ивановна** – кандидат экономических наук, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**Тютликова Виктория Валерьевна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра социологии и психологии управления, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

UDC 378.147

### Kovalyova V. I., Tyutlikova V. V. Programme of Training Preparation

The article considers specific features of introduction of a new type of education – training. It offers and justifies a methodological approach to formation of the programme of training preparation for a higher educational establishment. Usually, the training programme is just a reference point since deviations from the prepared scenario plan are inevitable in the process of work and the trainer has to cardinally change the strategy of the group education. However, availability of such a programme is mandatory since its preparation gives the trainer an opportunity to realise the main ways of achievement of the goal and see clearly the final result. Moreover, cardinal deviations from the stages of the programme would be a signal about trainer mistakes and further correction of the mistakes.

**Key words:** training, training method, trainer, training exercise, scenario plan of a training, training group.

**Pic.:** 4. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 6.

**Kovalyova Viktoriya I.** – Candidate of Sciences (Economics), Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**Tyutlikova Viktoria V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Sociology and Psychology of Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Сьогодні, у період реформування освіти в Україні, більшого значення серед активних методів навчання, що застосовують у вищих навчальних закладах, починає займати тренінг. Відомий російський психолог В. Каган описує тренінг як особливу форму навчання, що спирається не на декларативне, а на реальне знання й дає можливість пережити на власному досвіді те, про що говорить лекція взагалі [1, с. 16]. Тренінг – особливий метод, він поєднує в собі стихійність і спонтанність із систематичністю, що дає можливість структурувати отриманий досвід учасниками й використовувати його надалі у своїй діяльності. У силу цих причин використання тренінгу як активного методу навчання стає все більше актуальним і необхідним у навчальному процесі, тому що він одночасно допомагає мотивувати й упорядковувати знання учасників через їх участь й активність.

Серед вчених, які сьогодні займаються теоретико-методологічним аспектом тренінгу, можна виділити таких як: Д. Маккей, К. Торн, М. Афанас'єв, І. Вачков, С. Дерябро, О. Евтихов, С. Макшанов, О. Сидоренко та ін. Однак, незважаючи на різнобічне дослідження цього методу, залишається ще багато питань, які вимагають детального розгляду.

Успішність використання тренінгу як особливого методу навчання багато в чому залежить від здатності тренера правильно скласти програму його проведення. Тому метою даної статті є обґрунтування методологічного підходу до програми підготовки тренінгу для вищого навчального закладу.

У ораторському мистецтві є правило: перш ніж виступити з лекцією або доповіддю, необхідно відповісти на три питання: кому, навіщо й що я буду говорити. Аналогічно, а може навіть ще більшою мірою, це актуально при складанні програми тренінгу. Успіх багато в чому залежить від того, наскільки чітко тренер уявляє, для кого, з якою метою й по якій програмі необхідно проводити тренінг. У зв'язку з тим, що метою даної статті є розробка тренінгу для студентів, нам потрібно врахувати, що це вже доросла людина зі своїми потребами й інтересами. Відомі психологи Д. Колб і Р. Фрай розробили модель навчання дорослої людини, що одержала назву «цикл Колба» [2]. Її суть представлена на рис. 1.

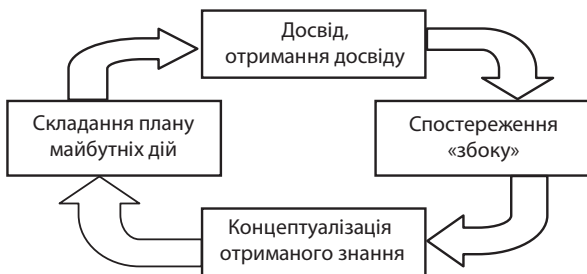


Рис. 1. «Цикл Колба»

Відповідно до цього циклу людина повинна мати певну основу (знання, уміння) того, чому вона хоче навчитися й, крім того, вона повинна мати бажання вдосконалити свої здібності. Спостерігаючи за процесом навчання, учасник цього процесу почне ставити запитання: Що відбувається? Які наслідки того, що трапилось? Які

мої враження від цього процесу? Надалі відбувається вибудовування взаємозв'язків усередині знань людини, додавання нової інформації, генерація ідей щодо того, як це працює, тобто концептуалізація отриманого знання. Наприкінці складається план майбутніх дій людини, аналізуються як корективи, які можуть бути внесені в дії, так й те, що у діях варто залишити незмінним.

«Цикл Колба» виокремлює обов'язкові елементи, які тренер повинен урахувати при складанні своєї програми.

Аналіз літератури [1 – 5 та ін.] показав, що сьогодні існує безліч точок зору на зміст підготовки тренера до тренінгу. Представимо цю підготовку поетапно й розглянемо зміст кожного етапу (рис. 2).

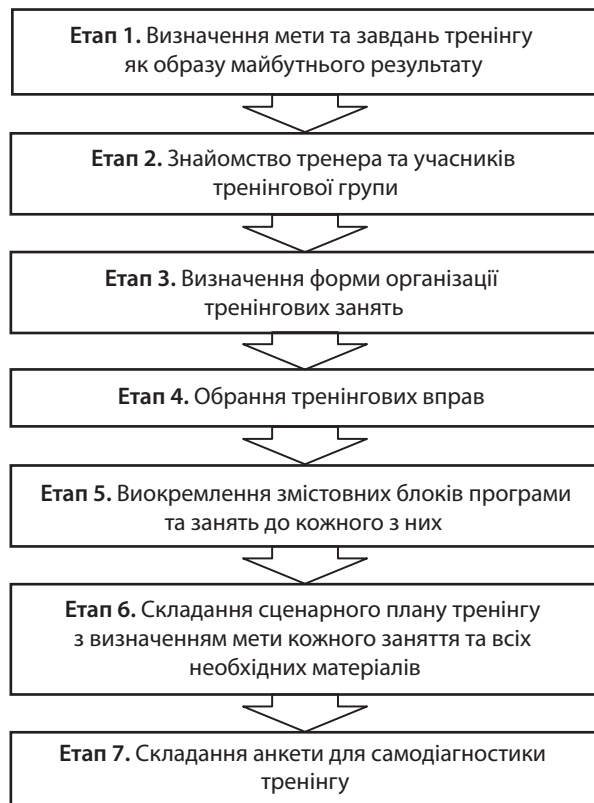


Рис. 2. Етапи з підготовки до тренінгу

### Етап 1. Визначення мети та завдань тренінгу як образу майбутнього результату

Будь-яка програма починається з формулювання цілей і завдань. Вважається, що ціль – це фіксація результату, що повинен бути досягнутий за певний період часу. Досвід показує, що більшість труднощів виникає або тому, що встановлені цілі й завдань не достатньо чіткі, або тому, що тренінгова програма не привела до їх досягнення.

Мета повинна представляти напрямок на довгострокову перспективу. Вона повинна чітко відображати необхідні завдання тренінгу й бажаний кінцевий результат.

Тренінгові завдання повинні бути сформульовані на підставі того, які знання, уміння й навички учасники повинні освоїти по завершенню тренінгу. Тренер повинен відповісти на такі питання: чи є мета й завдання

чіткими й розгорнутими? Чи є мета й завдання вимірювальними, раціональними й досяжними в рамках даного тренінгового курсу? Крім того, у міжнародній практиці тренінгу прийнятий принцип опису цілей тренінгу, що одержав назву принципу SMART – від перших букв англійських слів: *Specific* – конкретні, *Measurable* – вимірювальні, *Achievable* – досяжні, *Realistic* – реалістичні, *Time-bound* – із вказівкою часу.

### Етап 2. Знайомство тренера та учасників тренінгової групи

Успіх будь-якої групової взаємодії підвищується, якщо група згуртована, або її члени мають схожі психологічні характеристики. Якщо ми беремо студентську групу, особливо 5 курсу, є ймовірність, що буде спостерігатися високий рівень її згуртованості. Це, звичайно, буде величезною допомогою тренерів. Однак у ситуації, коли члени групи між собою незнайомі, над згуртованістю треба працювати. Для цього необхідна спеціальна добірка вправ. Тому тренерів необхідно точно знати кількісний склад учасників, їх демографічні особливості, статусні й т. п. Важливо правильно скомплектувати групу, з огляду на особистісні й психологічні особливості кожного учасника.

Що стосується учасників, добре, якщо ще до початку тренінгу вони будуть мати загальне уявлення про нього: для чого його проводять, чим він буде корисний особисто кожному з них, який рівень знань й умінь необхідний для адекватного сприйняття й успішного засвоєння тренінгової програми. Корисно, якщо учасники заздалегідь озвучать свої очікування від тренінгу координаторові, який готує тренінг, що дозволить їм мати ясне уявлення про те, що вони хочуть одержати й що реально одержать, а тренерів вірно представляти, із чим йому треба працювати. Можливо, учасникам варто рекомендувати ознайомитися з тими або іншими попередніми матеріалами по темі тренінгу.

### Етап 3. Визначення форми організації тренінгових занять

До початку тренінгу дуже важливо визначитися з формою організації тренінгових занять. Форма організації тренінгу багато в чому залежить від мети й завдань тренінгу. Деякі практики психологічного тренінгу пропонують такі форми організації тренінгових занять: інтенсивний курс, регулярні заняття й епізодичні зустрічі [1, с. 74].

Інтенсивний курс припускає проведення занять щодня (по 3 – 8 часів на день) і може тривати від 3 днів до 2 тижнів. Інтенсивний тренінг є потужним засобом впливу й зміни на учасника тренінгу. У процесі інтенсивного тренінгу тренерів доводиться витрачати менше часу на занурення учасників у групову дійсність, зменшується їх опір і збільшується сприйнятливості учасників до змісту тренінгу.

Регулярні заняття звичайно проводяться 1 – 2 рази на тиждень

по 3 – 4 години на день. Вони дозволяють систематично й послідовно робити зміни. На початку заняття важливо приділяти час на згадування й коротке обговорення того, що відбувалося на минулій зустрічі.

Епізодичні зустрічі – найбільш вільна зі всіх форм організації тренінгу. Заняття можуть проходити 1 – 2 рази на місяць. При даній формі тренінгу тренерів варто прагнути до того, щоб кожна зустріч була самостійною й завершеною подією. У даних групах може змінюватися кількісний склад учасників і загальна спрямованість занять. Можлива організація епізодичних зустрічей з учасниками тренінгу, що проходили тренінг раніше у формі інтенсивного курсу [1, с. 75].

### Етап 4. Обрання тренінгових вправ

Для успішної роботи тренера дуже важливо правильно підібрати вправи й вчасно їх використовувати. Несвоєчасне використання вправ може призвести до підвищення напруженості, виникненню дискомфорту й закриття учасників.

Для правильного обрання вправи необхідно відповісти на ряд послідовних запитань, що подані на рис. 3.

Крім того, при підборі тренінгових вправ і процедур тренерів варто враховувати, наскільки вони цікаві йому особисто, відповідають його стилю й манері ведення групи. Тренер повинен почувати й розуміти групову динаміку, потреби й інтереси учасників групи й у той же час дотримуватися обраної програми тренінгу. Тренер може імпровізувати, але не відхилятися від головної мети тренінгу. Саме в цьому виявляється авторство тренера, його індивідуальність і неповторність [1, с. 78].

### Етап 5. Виокремлення змістовних блоків програми й занять до кожного з них

Перед початком тренінгу дуже важливо прописати його змістовну частину. Це необхідно для структуризації матеріалу, що тренер збирається передавати учасникам. Приклад оформлення змістовної структури тренінгу поданий у табл. 1 [6].

На цьому етапі дуже важливо чітко й конкретно представити образ майбутнього результату. Можливо, тренерів варто прописати ряд таких моментів: що група й кожен її учасник зможуть і повинні досягти в

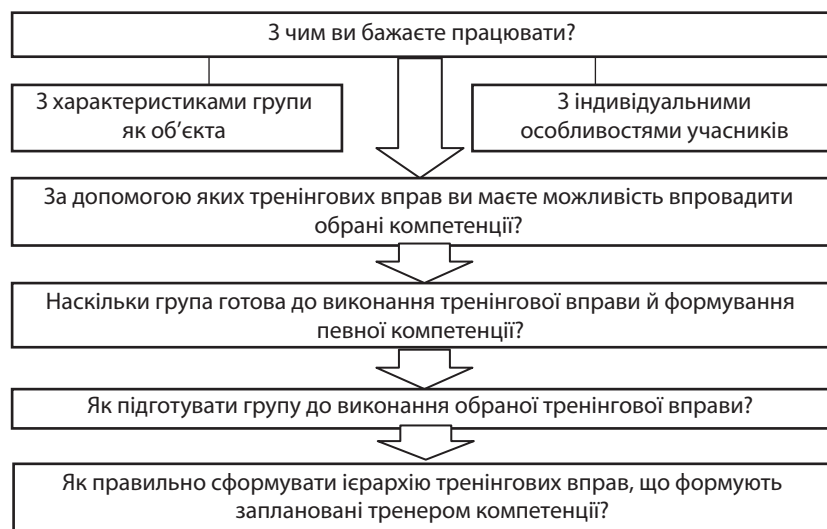


Рис. 3. Запитання щодо обрання тренінгових вправ

процесі тренінгу; що тренер повинен для цього зробити; який буде кінцевий результат тренінгу.

Таблиця 1

**Змістова структура тренінгу**

Завдання	Змістовний блок	Очікувані результати
1.		
2.		
3...		1.
2.		
3...		

Підсумок будь-якого тренінгу повинен складатися у формуванні компетенцій учасників, тому їх зміст також повинне бути прописане перед початком тренінгу, що представлено в *табл. 2* [6].

Таблиця 2

**Структура та зміст формування компетенцій через тренінгове навчання**

№	Компетенції, що формуються	Знання, що формують компетенцію	Уміння, практичні навички, що формують компетенцію	Цінності, ставлення, поведінкові компоненти
1.	1.			
2...	1.			
2...	1.			
2....	1.			
2...				

**Етап 6. Складання сценарного плану тренінгу з визначенням мети кожного заняття та всіх необхідних матеріалів**

При плануванні програми тренерів варто врахувати, що будь-який груповий тренінг складається як мінімум з трьох пластів: *змістовного пласта*, що містить у собі програму тренінгу відповідно до основної мети й у сукупності використовуваних у них процедур; *особистісного пласта*, що складається з реальних осо-

бистісних ситуацій кожного учасника групи, які заздалегідь можуть бути невідомі, і *групового пласта*, що проявляється в соціально-психологічній атмосфері в групі, ступені її розвиненості й міжособистісних процесів, що протікають у ній [1, с. 76].

Усі події змістовного пласта розвертаються на фоні особистісного й групового пластів. Тому ефективність використання у тренінгу технік і вправ багато в чому залежить від адекватного включення їх в особистісні, груповий і змістовний контексти групи.

Що стосується сценарного плану тренінгу, то в ньому обов'язково необхідно врахувати: частину тренінгу (вступна, основна, завершальна); час, який відведено на певний блок тренінгу; назву модулю навчання для чіткого планування часу на певний змістовний блок тренінгу; зміст модуля, а саме: завдання, які потрібні вирішити за рахунок цього модулю; тренінгові технології та вправи, які будуть використовуватися в конкретному змістовному блоці (міні-лекції, групова дискусія, мозковий штурм, структуровані вправи, рухові вправи, малювання, тестування, рольова гра, ділова гра, захист проєктів тощо). Приклад оформлення змістовної структури тренінгу представлений у *табл. 3*.

Для починаючих тренерів доцільно також розписати структуру кожного заняття. Російський психолог І. Вачков пропонує певну блокову структуру заняття, що подана на *рис. 4*.

**Етап 7. Складання анкети для самодіагностики тренінгу**

Професіоналізм тренера будується на можливості проводити самооцінку виконаної роботи. Це є основним елементом ефективності процесу навчання. З цієї метою тренерів необхідно визначити запитання собі. У літературі [1 – 5] пропонуються різні види запитань, що можна використати для самодіагностики, а саме:

1. Наскільки заявлені цілі тренінгу були досягнуті в результаті програми?
2. Наскільки заявлені цілі учасників були досягнуті?
3. Чому конкретно учасники навчилися, що їм запам'яталось?
4. Що студенти будуть використовувати (з матеріалів тренінгу) на робочих місцях?

Найважливішим елементом оцінки вмій та навичок, що були сформовані під час тренінгу, є опитування учасників, що виступає засобом зворотного зв'язку.

Таблиця 3

**Сценарний план тренінгу**

Частина тренінгу	Час	Модуль навчання	Зміст модуля	Тренінгові технології, вправи	Матеріал
Основна	9.00 – 10.00	Знайомство	• вступне слово тренера; • процедура знайомства; • формування списку очікувань і запитів учасників; • вироблення правил взаємодії в тренінгу; • узгодження графіка роботи	• презентація тренера; • міні-презентація учасників; • вступні вправи (визначення очікувань)	• фліпчарт; • скотч; • маркери; • проєктор; • ноутбук; • аркуш для фліпчарта
...	...	...	...	...	...

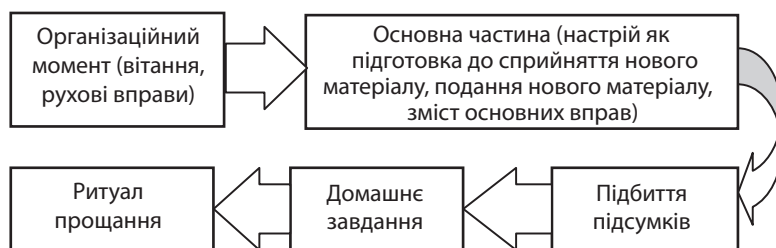


Рис. 4. Блочна структура заняття

Опитування учасників застосовують як протягом тренінгу, щоб оцінити ефективність окремих блоків, так і перед його закінченням. Опитування можна проводити як усно, так і письмово – залежно від мети тренінгу.

Переваги усного методу – спонтанність поведінки учасників групи та можливість якось відреагувати на проблеми групи, якщо їх буде виявлено. Недолік його полягає в тому, що висловлювання можуть бути не завжди відвертими, і у великій групі виникають організаційні проблеми з такою формою опитування.

Письмове опитування можна проводити у вільній формі («Напишіть свої враження від тренінгу») або у структурованій. До структурованої форми належить самооцінка учасників щодо навичок, отриманих на тренінгу, та оцінка тренінгу як такого.

Запропоновані варіанти зручні тим, що дають змогу швидко опитати та стандартизовано обробити результати багатьох учасників. Недоліком формалізованих анкет є те, що вони орієнтовані переважно на свідомі, часто соціально регламентовані відповіді.

І. Вачков у своїй роботі «Психологія тренінгової праці» також пропонує схему аналізу, яку повинен вести тренер. Цей аналіз має такі пункти:

1. Тема заняття й час проведення.
2. План заняття (заплановані й реально проведені вправи).
3. Найбільш вдачі вправи.
4. Невдачі вправи.
5. Цікаві події на занятті.
6. Особливості поведінки учасників.
7. Помилки, котрі варто врахувати.
8. Важливі досягнення, методичні знахідки [3, с. 141].

Звичайно програма тренінгу є тільки орієнтиром, оскільки в процесі роботи неминучі відступи від заготовленого сценарного плану, й іноді тренерів необхідно кардинально міняти стратегію ведення групи. Однак наявність такої програми є обов'язковою, оскільки її підготовка дозволяє тренерів усвідомити основні шляхи досягнення мети, чітко представити кінцевий результат. Крім того, кардинальні відступи від етапів програми буде сигналом про помилки тренера й подальшої роботи над ними. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Евтихов О. В.** Практика психологического тренинга / О. В. Евтихов. – С-Пб. : Издательство «Речь», 2007. – 256 с.
2. **Торн К.** Полное руководство по тренингу / К. Торн, Д. Маккей. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 244 с.

3. **Вачков И. В.** Психология тренинговой работы: Содержательные, организационные и методические аспекты ведения тренинговой группы / И. В. Вачков. – М. : Эксмо, 2088. – 416 с.

4. **Сидоренко Е. В.** Мотивационный тренинг / Е. В. Сидоренко. – С-Пб. : Речь, 2000. – 234 с.

5. **Вачков И. В.** Окна в мир тренинга. Методологические основы субъектного подхода к групповой работе : учебное пособие / И. В. Вачков, С. Д. Дребро. – С-Пб. : Речь, 2044. – 272 с.

6. Сайт дистанційного навчання ХНЕУ. Тренінг: «Особливості тренінгової діяльності викладача ВНЗ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ikt.ksue.edu.ua/login/index.php>

#### REFERENXES

Evtikhov, O. V. *Praktika psikhologicheskogo treninga* [The practice of psychological training]. St. Petersburg: Rech, 2007.

Sydorenko, E. V. *Motyvatyonyi treninh* [Motivational training]. St. Petersburg: Rech, 2000.

Sait dystantsiinoho navchannia KhNEU. <http://www.ikt.ksue.edu.ua/login/index.ph>

Torn, K., and Makkey, D. *Polnoe rukovodstvo po treningu* [Complete Guide to training]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Vachkov, I. V., and Drebros, S. D. *Okna v mir treninga. Metodologicheskie osnovy subektnogo podkhoda k gruppovoy rabote* [Window into the world of training. Methodological bases of the subject approach to group work]. St. Petersburg: Rech, 2044.

Vachkov, I. V. *Psikhologiya treningovoy raboty: Soderzhatelnye, organizatsionnye i metodicheskie aspekty vedeniya treningovoy gruppy* [Psychology training work: Meaningful, organizational and methodological aspects of running a training group]. Moscow: Eksmo, 2088.