



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

Профессионально-педагогический институт
Кафедра Экономики, управления и права

«Разработка навыковых тренингов по дисциплине
«Экономика организации»»

Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Направленность программы бакалавриата «Экономика и управление»

 **Выполнила:**

студентка группы ОФ-409/081-4-1
Зенкова Светлана Сергеевна

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры ЭУиП ППИ
Евплова Е.В.



Проверка на объем заимствований:

68,9 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/ не рекомендована

«30» 106 2017г.

зав. кафедрой ЭУиП ППИ

к.э.н. доцент

 П.Г. Рябчук

Челябинск

2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ НАВЫКОВЫХ ТРЕНИНГОВ ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ	7
1.1. История развития тренингов, понятие и их виды.....	7
1.2. Методы разработки навыкового тренинга.....	22
Выводы по первой главе.....	36
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ НАВЫКОВОГО ТРЕНИНГА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ» НА ПРИМЕРЕ ГБПОУ «ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОЛЛЕДЖ»	37
2.1 Характеристика базы исследования ГБПОУ "Южно-Уральский Государственный колледж" и анализ использования навыкового тренинга на базе исследования.....	37
2.2 Рекомендации по разработке навыкового тренинга, исследование навыкового тренинга по дисциплине «Экономика организации».....	49
2.3 План-конспект занятия по дисциплине «Экономика организации» с применением навыкового тренинга.....	63
Выводы по второй главе.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Появившись сравнительно недавно, тренинги, как форма обучения, завоевывают все большую аудиторию. И если первые тренинги имели только психологическую направленность, то сегодня они процветают и в обучении самым разнообразным профессиональным навыкам, и в бизнес-среде, и для формирования командного духа. Тренинг — это форма активного обучения. На тренингах через различные упражнения, моделирование ситуаций и ролевые игры участники приобретают новые навыки, решают свои проблемы, усваивают на практике новые знания.

Навыковый тренинг направлен на формирование и выработку определенного навыка (навыков). Навык — доведенное до автоматизма умение решать тот или иной вид задачи (чаще всего - двигательной). Невозможно получить качественные знания, просто изучая теорию. Так, например, невозможно научиться ездить на велосипеде, слушая только наставления - как нажимать на педали и держать равновесие. С другой стороны, непосредственные действия не могут быть эффективным без анализа и саморефлексии. Даже такое простое действие, как приготовление борща требует анализа – достаточно ли проварилось мясо, досолен ли суп и наполнился ли он ароматом мяса и овощей.

Цель навыковых тренингов – дать участникам какой-либо навык для последующего использования в работе или личной жизни. Таких тренингов очень много. У человека, прошедшего такой тренинг, может значительно повыситься самооценка, уверенность в себе, чувство собственного достоинства - как следствие овладения и применения определенного навыка, полученного на тренинге. Например, девушка, боявшаяся познакомиться с молодым человеком, после прохождения тренинга по технологии знакомств может легко выполнить эту прежде неразрешимую для нее задачу. Естественно, при этом произойдут ее позитивные внутренние изменения.

Тренинги могут выполнять много важных задач. Хорошие тренинги рассказывают много практических вещей: сразу бери и пользуйся. Качественный тренинг прекрасно мотивирует, с него люди уходят воодушевленные и заряженные, им хочется жить, они верят в себя и им хочется пробовать то новое, что они узнали и увидели на тренинге. На тренинге люди знакомятся и сближаются, находят новых друзей. Многие люди увлечены тренингами так же, как люди увлекаются походами или театром, тренинги давно уже стали формой организации досуга, удачным сочетанием общения и получения новых знаний. И, при этом, основная задача тренинга все-таки - обучение.

Обычно тренинги проводятся в группах, где все взаимодействуют друг с другом и выполняют разнообразные задания. В общем, живут веселой, интересной, общей жизнью. Некоторые люди заказывают себе "персональный тренинг". То есть тренер индивидуально работает с одним учеником. Обычно это очень материально затратное развлечение.

Отличительной особенностью тренингов является высокая интенсивность проведения занятий и использование разных способов достижения заявленного результата прямо в ходе самого тренинга. Некоторым даже удается решить какую-то свою личную проблему, с которой они "мучались" самостоятельно длительное время. В отличие от семинара, где вам могут дать большой объем информации, но нет цели сделать так, чтобы вы практически усвоили то, что он вам рассказали. Вы получили информацию, а что делать с ней дальше - решайте сами.

Понятно, что на самом тренинге обычно невысокий уровень освоения навыков. Это связано с ограничением по времени проведения тренинга. Но первый опыт практического использования знаний вы обязательно получите.

Процесс обучения протекает циклически — до тех пор, пока не сформируется требуемый навык; как только один навык освоен, мозг готов к следующему обучению. Следовательно, тренинг является неотъемлемой частью обучения.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы квалификационной работы: «Разработка навыковых тренингов по дисциплине "Экономика организации"»**

Цель исследования– изучение сущности навыковых тренингов, а также их практическая разработка по дисциплине «Экономика организации».

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- 1) раскрыть понятие «тренинг», рассмотреть виды тренинга;
- 2) рассмотреть методы разработки навыкового тренинга;
- 3) дать описание характеристики базы исследования;
- 4) дать рекомендации по разработке навыкового тренинга;
- 5) составить план-конспект занятия с проведением навыкового тренинга по дисциплине «Экономика организации».

Объектом исследования являются теоретические аспекты разработки навыковых тренингов по экономическим дисциплинам.

Предмет исследования – навыкиые тренинги по дисциплине «Экономика организации».

Методологическая основа исследования. Этим вопросом занимались такие учёные как К. Левин, К. Роджерс, А. Эверетт, М. Бирштейн, Г.С Альтшуппер, А.ПЕгидес.

Данная исследовательская работа отличается высокой **практической значимостью**. В ходе её создания мы дали описание характеристики базы исследования, рекомендации по разработке навыкового тренинга, а также разработали план-конспект с применением навыкового тренинга, позволяющая сделать процесс обучения наиболее результативным.

Для написания квалификационной работы нами использовались теоретические **методы исследования** (анализ, сравнение, обобщение, классификация) и эмпирические методы (наблюдение).

База исследования: ГБПОУ "Южно-Уральский Государственный колледж". (г.Челябинск, ул. Курчатова, дом 7)

Структура работы: квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения и библиографического списка.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ НАВЫКОВЫХ ТРЕНИНГОВ ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ

1.1 История развития тренингов, понятия и их виды

Если считать тренингом активную форму обучения, где учащийся не просто слушает, но и пробует и учится что-то сделать под руководством учителя, то тренинги появились вместе с первыми людьми, а, возможно, и до них.

Так, кошка приносит котятam полуживую мышь, чтобы те учились охотиться. Кошка разнообразно мяукает котятam, когда те тренируются.

Однако как особая форма активного обучения, с определённым регламентом и своим названием, тренинги появились только в двадцатом столетии[28].

Традиционно появление тренингов связывают с Куртом Левиным, американским психологом, который в 1946-м году основал Т-группы, где люди учились лучше общаться. В 1954 году появились группы сензитивности (в них развивалось то, что теперь назвали бы эмоциональным интеллектом), а в 60-е – тренинги социальных и жизненных умений, опирающиеся на гуманистическую психологию Карла Роджерса.

Здесь учились решать проблемы, развивали критичность мышления, улучшали эмоциональный самоконтроль и т.п.

Значительным, хотя и во многом спорным событием 70-х годов явились тренинги Александра Эверетта. Первый его тренинг, «Динамика Разума» был мягким курсом самоанализа и аутотренинга. Второй, «Динамика Лидерства», созданный для развития сети косметических супермаркетов, начал традицию жестких тренингов и обозначил переход личностных тренингов от терапевтической тематики к тематике деловой. В 80-х годах

разработки А. Эверетта стали основой для тренингов ЭСТ (автор Вернер Эрхард) и Лайфспринг (В. Эрхард совместно с Джоном Хенли).

Название ЭСТ, по одной из версий, происходит от английского суффикса «est», означающего превосходную степень. Например, best – наилучший. Эрхард хотел показать участникам своих программ, что он работает на достижение самого высокого результата, без компромиссов. По другой версии, это латинское слово, которое переводится как «есть» («существует», «является»). В любом случае, ЭСТ расшифровывается и как «Эрхарда семинар-тренинг» [19].

В дальнейшем развивались уже методы тренинга, а тематика оставалась той же – поведение и переживания человека.

Российский пусть тренинга такой же богатый и самостоятельный, как и в других странах.

Ещё в начале XX века Станиславский, разработав свою систему, создал около трёхсот упражнений для актёров, которые до сих пор используют для развития эмоциональной гибкости и умения красиво выступать. Фактически, это был первый тренинг в России.

В тридцатых годах в Ленинграде М. Бирштейн провела несколько деловых игр, где руководство заводов училось управлению своими предприятиями. В начале сороковых в Красной армии стали проводиться «боевые сплачивания». На этих занятиях различные подразделения войск учились работать в связке (танкисты с пехотой, сапёры с танкистами и пр.).

С конца сороковых годов Г.С. Альтшуллер проводил занятия по разработанной им Теории Решения Изобретательских Задач (ТРИЗ), на которых развивалось творческое мышление и умение найти нестандартное решение.

Собственно психологические тренинги в Россию пришли скорее из-за рубежа. Первым источником была гуманистическая психология Карла Роджерса, исключительно позитивно воспринятая почти всем передовым составом тогдашнего психологического сообщества.

На тренинг Карла Роджерса, который он проводил в Советском Союзе, попасть было почти нереально из-за огромного количества желающих: в первую очередь туда стремились попасть преподаватели факультета психологии МГУ [7].

Вторым источником психологических тренингов в Советском Союзе оказалась психотерапевтическая деятельность, помощь людям, страдающим от нарушенных взаимоотношений, собственной нереализованности и другой личностной и социальной неустроенности. Тема "техники влияния" была в стране под запретом, но нельзя же запретить помощь людям, которые в помощи нуждались. Психотерапевтическая работа пробила брешь запретов, психологические тренинги в рамках психотерапевтической работы получили право на жизнь.

Правда, с тех пор пошла традиция всю практическую психологию, в том числе, способствующую развитию личности, называть исключительно терапевтической работой, психотерапией. Таким образом, психологический тренинг развивался в первую очередь как психотерапевтический тренинг, несущий не развивающие, а лечебные, коррекционные или облегчающие душевные трудности цели.

В научной среде тренинги этой традиции стали называться группами социально-психологического тренинга (СПТ), в практической психологии, на зарождающемся рынке тренинговых услуг, они получили название «тренингов личностного роста» [12].

В конце семидесятых в Ленинграде появились группы социально-психологического тренинга (СПТ). В это же время в Москве уже работал знаменитый «Маленький Принц» – Клуб культуры общения, под руководством известного психолога А. П. Егидеса. Тренинги, проводимые А.П. Егидесом, новаторски отличались ориентированностью на прикладные вопросы жизни и шли скорее в поведенческой парадигме. Они были явлением в общественной жизни, но научной средой скорее игнорировались.

Тогда же, в восьмидесятых, начал работу Клуб практической психологии «Синтон», оказавший значительное влияние на развитие тренингов в России. В 90-х годах стал популярен Лайфспринг (другие названия его представительства в России: Весна жизни, Шаг в будущее, Открытый Форум и Первая тренинговая компания), одновременно с этим начали успешно развиваться тренинги по обучению НЛП и развиваться разнообразная тематика бизнес-тренингов [1].

С этого времени стало возможно говорить о стабильном и активном развитии тренингов в России.

К сожалению, развитие шло не просто. Интерес к психологическим тренингам для задач бизнеса возрастал, но в эту нишу массовым образом пришли психологи-тренеры, умеющие только выслушивать, находить личностные проблемы и заниматься психотерапией. Бизнесмены хотели, чтобы их учили, но были против, чтобы их лечили. Результат – разочарование бизнеса в «тренингах личностного роста», дискредитация практической психологии.

Другая волна личностных тренингов поднялась в связи с увлечением эзотерикой. Эзотерический подход, несущий тайное знание, поиски путей просветления и подлинной духовности воплотились в тренинги с преимущественным использованием дыхательных и шаманских техник, динамические и статические групповые медитации. Эзотерические личностные тренинги в целом прошли мимо бизнес-сообщества, но в глазах людей с научным мировоззрением «тренинги личностного роста» и практическая психология в целом стали нередко ассоциироваться с шаманскими плясками под бубен [37].

ЭСТ-тренинги Вернера Эрхарда и Лайфспринг – сделали тренинги популярными в интеллектуальных и бизнес-кругах России, но использование жестких методов влияния и нетрадиционных для российского менталитета методов привлечения новых участников тренинга дало поводы для обвинений в зомбировании и сектантстве.

Сегодня и перспективы

Сегодня активно идет осмысление теоретических, концептуальных оснований особенностей деятельности психологов-практиков, что предопределяет изменение ситуации на тренинговом рынке, а также в сознании общества, в том числе в связи с развитием теоретических основ современной психологии и психотерапии. Одним из новых подходов в данной сфере является деятельность тренингового центра Синтон, имеющего двадцатипятилетний опыт деятельности. Важной и трудной задачей является формирование авторитетных профессиональных сообществ, Ассоциаций, способных осуществлять общественный контроль и лицензирование тренинговой деятельности [39].

Тренинг - краткосрочное мероприятие или несколько мероприятий, направленное на получение знаний, приобретение навыков, а также воспитание участников такого мероприятия. Тренинги по своей сущности бывают разные.

Тренинг, направленный только на получение знаний, называется часто семинаром. На семинаре слушатели получают информацию и знания в определённой области или по определённому вопросу.

Тренинг, направленный, в основном, только на получение навыков, называется навыковым тренингом или просто тренингом (навыковый тренинг невозможно представить без приобретения знаний). На навыковом тренинге участники развивают умения, приобретают навыки и получают знания о том, как лучше и эффективно разбираться в вопросе, которому посвящён тренинг [15].

Тренинг, направленный на воспитание, часто называется вводным. Такие тренинги проводятся, например, для вновь прибывших членов трудового коллектива в компаниях. В течение таких мероприятий, участникам прививается культура общения, принятая внутри коллектива, рассказывается о правилах поведения, история компании, её структура.

Когда понятие становится слишком популярным, его границы сильно расширяются: популярным словом начинают называть все, что хоть как-то на это похоже. Тренинг – слово популярное, и сегодня в массовом сознании тренинг – любое активное занятие, которое проводит психолог с группой людей. Это, все-таки, неточно.

Тренинг – занятие, сочетающее практическую лекцию и адекватную тренировку.

Если вам пришли «читать тренинг», и вы только слушаете и записываете, это не тренинг. На тренинге участники не только слушают, но и что-то делают сами, осваивают и отрабатывают новые модели поведения или способы решения тех или иных задач [30].

На тренинге ведущий обязательно что-то рассказывает, но его небольшие лекции всегда содержат подсказки и инструкции, в них есть практическая модель действия. Практичная теория учит действовать, решать те или иные жизненные задачи. Если вам рассказывают вещи интересные, но не практичные, это – не тренинг.

Вторая особенность тренинга – наличие тренировки. Тренинг – это возможность самому попробовать то, что рассказывает преподаватель, тренинги – это образование через практический опыт.

Например, чтобы научиться плавать, нужен опыт пребывания в воде, нужна практика под руководством живого тренера!

Лекция гораздо информативнее тренинга, однако то, что человек сделал сам, он запоминает гораздо лучше, чем просто услышанное [5].

Если на тренинге переговоров ведущий вам расскажет практическую теорию (например, идею «выиграл-выиграл») и подскажет, как это можно воплотить в жизнь с помощью «увеличения пирога» (в оксфордской модели переговоров), возникшее понимание нужно закрепить в обучающих играх и упражнениях. Это может быть парная работа, работа в тройках, индивидуально, перед группой, в подгруппах. Задача всех игр и упражнений

– помочь участникам освоить элементы модели по частям и всю модель целиком.

Тренировка – важнейшей часть тренинга, но только если тренировка – адекватная, раскрывающая и закрепляющая предварительно рассказанную теорию. Тренировка должна быть напрямую связана с теорией, должна быть ее осмысленным продолжением. Уважаемые ведущие, если вы рассказываете людям практичные вещи, а для разминки они у вас перетягивают друг друга руками или «ходят паровозиком», это все-таки еще не тренинг [10].

Как тренинг отличить от лекции или семинара. Если в зале стоят легкие стулья, которые можно перемещать – скорее всего, здесь будет тренинг. Если стоят столы, и за ними будут сидеть люди – это лекция или семинар.

Важной частью хорошего тренинга является посттренинг. Любопытно: чем ярче тренинг, чем больше эмоционального впечатления он оказал на участников, тем быстрее забывается его материал. Чтобы этого не происходило, чтобы важный материал не терялся, после тренинга в хороших компаниях или тренинговых центрах организуется пост-тренинг: занятия, поддерживающие и развивающие результаты прошедшего тренинга. В кампаниях посттренинг может проводиться в формате семинара, мастерской, повторения фрагментов тренинга, коучинга и наставничества, электронной переписки с тренером, внедрением дистанционного курса. В крупных тренинговых центрах, например в центре «Синтон», посттренинговое сопровождение проходит в форме дополнительных занятий уже в малых группах и под руководством кураторов – помощников основного ведущего.

В ходе своего исторического развития тренинг претерпел значительное изменение своих функций. Первоначально тренинг возник как исследовательский эксперимент. Люди помещались в некую искусственно созданную ситуацию, и за ними велось наблюдение, которое потом становилось предметом анализа. Никаких воздействий извне группы не подразумевалось, и всё, что происходило в группе, порождалось самой группой. Опыт этих исследований использовался, например, для

формирования штата важных стратегических объектов и для подбора людей для работы в условиях длительного нахождения коллектива в замкнутом пространстве [20].

Уже на этом этапе стало ясно, что опыт, получаемый людьми в такой искусственно созданной группе очень специфичен, почти уникален, и может быть использован с пользой. Собственно, получение нового ценного опыта и стало целью следующей фазы развития тренинга. В конце концов, практика показала, что такие условия очень благоприятны для достижения целого ряда целей, и в первую очередь – эффективного социального обучения. В настоящее время, тренинг во всем своем разнообразии выполняет множество различных, но тесно взаимосвязанных функций [24].

Диагностическая функция тренинга

Прежде всего, тренинг успешно выполняет диагностическую функцию. Групповое взаимодействие прекрасно высвечивает проблемные зоны и моменты, идет ли речь о знаниях и умениях, или о личностной сфере человека. А это уже ключ к верному выбору путей разрешения этих проблем. Функции обучения и развития в тренинге

Пожалуй, основная функция тренинга – это развитие в самом широком смысле. Тренинг это всегда изменение, причем по цели своей изменение позитивное, расширяющее возможности человека. На тренинге каждый участник получает не только арсенал новых знаний, умений, навыков и способов действия, что само по себе сильно расширяет его картину мира и повышает эффективность в самых различных сферах жизни; он еще и продвигается в самопознании, уходит от узко-субъективного восприятия самого себя. Этому способствует получение целого диапазона разнородной обратной связи. Часто с тренинга также выносятся набор конкретных техник, приемов, инструментов, схем поведения, позволяющих достичь желаемых результатов. Всё это составляет комплексное обучение, системное совершенствование [34].

Командообразование как функция тренинга

Еще одной, часто спонтанно проявляющей своё действие, функцией тренинга является командообразование. Если данная группа не является постоянно работающим вместе коллективом, такой эффект может быть не приоритетен, но все-таки каждому участнику очень полезно приобрести опыт работы в команде. Для коллектива же образование сплоченной команды с хорошо распределенными ролями и обязанностями трудно переоценить. Поэтому тренинги, специально направленные на командообразование, очень популярны.

Психотерапевтическая функция тренинга

Также следует отметить, что даже в тех тренинговых группах, которые не имеют психотерапевтической направленности, часто возникает психотерапевтический эффект, порожденный групповой динамикой, компетентным поведением тренера и возможностями для развития, которые предоставляет тренинговая ситуация, как таковая.

Подробное рассмотрение всех функций, которые берет на себя и успешно исполняет тренинг, позволяет считать его крайне многогранным средством для обучения и личностного роста самых разных людей в самых разных сферах их жизни [42].

Элементы тренинга

Кроме собственно тренировки, в тренингах часто используют игры и решение кейсов, групповые обсуждения и процессы.

Деловые игры воспроизводят элементы производственного процесса и взаимодействия между сотрудниками. Если модель работы в деловой игре схвачена верно, деловые игры дают великолепные возможности для нахождения и отработки новых, более эффективных стратегий.

В ролевых играх участники вживую воспроизводят типовое поведение людей, когда нужно найти с ними новые возможности общения.

Кейс – это конкретная ситуация, к которой требуется найти алгоритм решения. Решения кейса может происходить как в форме деловой, так ролевой игры [48].

Вы попросили своего опытного и качественного администратора сделать нужный вам отчет, однако к назначенному сроку отчета не оказалось. Пройдя по офису, вы с разнообразными чувствами обнаружили, что у рабочего места администратора вместо нее гуляет одинокий посетитель, бумаги не разобраны, а сама администратор Наталья в соседнем помещении уютно попивает чай за приятной беседой с другой сотрудницей. Ваши действия? Конкретные формулировки?

Решение кейсов дают возможность увидеть сильные и слабые стороны участников тренинга, дать им ответы на типовые ситуации, с которыми они будут встречаться [3].

Игры используются в тренингах часто, бывают тренинги, почти полностью выстроенные в форме игры, но игра и тренинг – вещи разные. В обычных играх важен увлекательный процесс, а обучение и польза – приятное приложение. В тренинге, напротив – важна учебная цель, ради которой проводится игра (например, апробирование изучаемой технологии), а увлекательный игровой процесс лишь средства для лучшего усвоения материала.

Групповые обсуждения и дискуссии – важная часть почти любого тренинга. Людям бывает важно высказать свое мнение, не менее интересно выслушать мнения других людей, а если есть возможность еще и подискутировать – страсти, бывает, разгораются нешуточные. Что нередко и используется в хорошем тренинге, в частности, для того, чтобы обсудить людей в культурно-продуктивной дискуссии [8].

Процесс – погружение участников в состояния или деятельность для получения личного уникального опыта, без заранее намеченного результата. Задача ведущего в таком процессе – задать тему и всё, выводы остаются за участниками.

Например, это может быть медитация, когда участники ложатся, расслабляются и слушают голос ведущего, который дает направление для их воображения. Или, ведущий может предложить участникам десять минут молча двигаться по комнате, прикасаясь к различным предметам (но не к людям). Процессы могут быть и очень энергичными: например, дыхательные техники под специальную музыку вводят людей в особые состояния, когда тело освобождается от накопившихся в нем мышечных напряжений.

После выхода из погружения участники делятся своими впечатлениями и переживаниями, а ведущий помогает осмыслить опыт, полученный ими во время процесса. Впечатления и переживания бывают очень интересными и важными, люди получают новые идеи, новые взгляды на привычное, у них изменяется настроение и появляется вкус жизни [31].

Виды тренингов по принципам набора

По принципу наборатренинги делятся на открытые и корпоративные. Открытые тренинги собираются совершенно различные люди, оплатившие тренинг из "собственного кармана". Корпоративные тренинги проводятся с персоналом какой-то организации (группы организаций) по заказу ее руководства. То есть сотрудники этой организации обязаны пройти тренинг в порядке повышения своей квалификации. В большинстве случаев это тренинги навыков (бизнес-тренинги). Оплата работы тренера проводит компания [36].

Виды тренингов по целям

Тренинги навыков.

Цель таких тренингов – дать участникам какой-либо навык для последующего использования в работе или личной жизни. Таких тренингов очень много. Ну, во-первых, это большинство бизнес-тренингов, где даются различные навыки, которые затем участник может использовать в своей профессиональной деятельности. Сюда относятся навыки продаж, ведения переговоров, ораторское искусство, управление временем и прочее. В сфере личностного роста к таким тренингам относятся тренинги

знакомств, коммуникаций, стресс-менеджмента, скоротения и так далее. Это тренинги в большинстве своем ментальные, поскольку направлены на закладывание в память и подсознание человека определенной информации, которая затем будет реализована через его тело (речь, движение, поведение и так далее). Хотя элементы тренировки полученных знаний будут обязательно [26].

У человека, прошедшего такой тренинг, может значительно повыситься самооценка, уверенность в себе, чувство собственного достоинства - как следствие овладения и применения определенного навыка, полученного на тренинге. Например, девушка, боявшаяся познакомиться с молодым человеком, после прохождения тренинга по технологии знакомств может легко выполнить эту прежде неразрешимую для нее задачу. Естественно, при этом произойдут ее позитивные внутренние изменения.

Трансформационные тренинги (тренинги личностного роста). Цель трансформационных тренингов - открытие новых возможностей и перспектив, выход из проблемной ситуации, поиск предназначения или призвания. Такие тренинги позволяют человеку открыть, понять или осознать что-то новое в своей жизни. Чаще всего в ходе самого тренинга происходят сильные внутренние изменения (прорыв, инсайт, озарение, прощение и т.д.), поэтому такие тренинги и называется «трансформационным». Главной задачей трансформационных тренингов или тренингов личностного роста является не получение знаний или навыков, а внутренняя трансформация личности и как следствие изменение качества жизни. Естественно, что в большинстве таких тренингов человек тоже получает какие-то знания и навыки, но они не являются главной задачей. Только в некоторых случаях не получает никаких новых навыков, которые он затем смог бы использовать в обычной (вне тренинга) жизни. Например, тренинг хождения по углям или битому стеклу. У человека, прошедшего такой тренинг, обычно резко повышается самооценка, и он становится более

позитивным и эффективным человеком. Хотя навык хождения по углям ему вряд ли пригодится в будущем [17].

На такие тренинги приходят люди, для которых это уже действительно важно. Производя оплату человек тем самым подтверждает серьезность своего намерения получить новые знания и способности. Он уже достаточно мотивирован на личностные изменения, и тренер должен всего лишь дать ему то, зачем он пришел.

Виды тренингов по степени жесткости

К мягким тренингам относятся такие, в ходе которых участники получают новую информацию в приемлемой для них форме. Выполняют задания, участвуют в играх, анализируют свои и чужие ситуации в психологически комфортной для себя обстановке. И в итоге понимают, каким образом возникла та задача, которая привела их на тренинг. Делаются нужные выводы и как следствие происходит внутренняя трансформация и решение вопроса с которым человек пришел на тренинг.

Таких тренингов существует тысячи, и они могут быть направлены на различные сферы жизни: улучшение отношений, повышение самооценки, создание семьи («Как выйти замуж»), повышение сексуальности («Школа гейши»), изменение отношений с деньгами («Как стать магнитом для денег»), поиск призвания («Как найти свое дело») и так далее [22] .

В тренингах средней жесткости используются более провокативные методы – ролевые игры (игры, где нужно принимать сложные решения, ломающие устоявшиеся убеждения), задания на взаимодействия с другими людьми (например, попросить деньги у прохожего, несильно ударить или оскорбить другого участника тренинга, отдать все свои деньги), совершение несложных, но ранее неприемлемых или осуждаемых поступков, и так далее. Иногда вводятся строгие правила по посещению занятий, штрафы за опоздания или невыполнение заданий. Такие тренинги обычно дают лучшие результаты, но для людей с тонкой психикой они могут стать источником сильного стресса.

В тренингах высокой жесткости используются еще более провокативные приемы, которые сначала выводят человека из зоны комфорта и контроля над ситуацией (например, путем прямых оскорблений). А затем, когда человек сбрасывает привычные защитные оболочки, с ним проводится работа, приводящая к сильным внутренним изменениям. Чаще всего трансформационные тренинги проводятся в форме открытых тренингов [39].

Психотерапевтические тренинги.

Цель тренинга – устранить неприятное психологическое состояние (чувство вины или страха, мнительность, повышенную тревожность, недовольство собой, неуверенность и так далее). В ходе тренинга участники могут играть в различные игры, рисовать, осваивать техники интенсивного дыхания и делать прочие не понятные на первый взгляд для них вещи, но желанный результат они получают - их психическое состояние меняется на более спокойное и радостное. Так же в ходе таких тренингов люди получают определенные навыки и практики, которые могут применять в своей обычной жизни для поддержания гармоничного и радостного состояния. К таким тренингам можно отнести тренинги по Арт-терапии, расстановки по Хелингеру, трансперсональная психотерапия, телесная психотерапия, танцевально-двигательная терапия и так далее.

Оздоровительно-развивающие тренинги

Цель такого тренинга – оздоровление всего организма в целом и повышение возможностей своего тела. Эти тренинги можно отнести к тренингам навыков, но в сфере работы со своим телом. В ходе оздоровительно-развивающих тренингов его участники выполняют различные задания и упражнения по работе со своим телом, которые затем можно будет выполнять дома. Это могут быть различные виды энергетических гимнастик ("Бодифлекс", "Око Возрождения", "Цигун"), техники по работе с дыханием, телесная психотерапия, динамические

медитации Раджниша, сексуальные тренинги («Мужская сила», имбилдинг) и прочие.

Тренинги духовного развития

Цель тренинга – дать новое мировоззрение, новую систему ценностей. В ходе тренинга дается некоторая новая философская или философско-религиозная модель мироустройства и практические навыки по существованию в рамках этой модели.

Особенность тренинга – он имеет ограниченный срок. Если вам предлагается длительный цикл занятий, то это уже не тренинг, а что-то другое. Сегодня появились довольно активные религиозные организации, которые под видом тренингов личностного роста или духовного развития могут завлекать вас в эту организацию. То есть вы находите каким-то образом объявление о проведении тренинга по освоению энергетических практик, искусству тантры или освоению фэн-шуй, и идете туда. Там действительно проводится такой тренинг, но тренеры явно или скрытно будут приглашать вас познакомиться с Истиной, восславить какого-то Учителя или поехать к ним в ашрам. Все это обычно скрывается за эзотерическими терминами и ссылками на тайные знания, полученные от Учителя. Скорее всего, вас очень аккуратно и профессионально будут вовлекать в религиозную организацию закрытого типа, со всеми вытекающими из этого последствиями. Это не тренинги. Поэтому будьте внимательны, пользуйтесь услугами только тех тренеров и тренинговых центров, о которых вы узнаете из заслуживающих полного доверия источников. Иначе вместо желанного духовного развития вы можете получить большую духовную травму [32].

1.2 Методы разработки навыкового тренинга

Рассмотрим не только методы тренинга, подходящие для реализации когнитивно-поведенческого подхода к тренингу, но и методы, используемые в других подходах к активному групповому обучению студентов.

Методы навыкового тренинга:

лекция; предъявление модели; сбор ожиданий и мнений; демонстрация; ролевое взаимодействие; ролевое проигрывание сложных ситуаций; деловая игра; работа над кейсом; групповая игра.

Лекция на тренинге — это процесс, включающий в себя сильные стороны динамичной интерактивной лекции и деловой презентации.

Лекции на тренинге гораздо менее продолжительны, чем лекции в вузе, поэтому часто лекции, соответствующие формату тренинга, называют *мини-лекциями*. Тренер не должен говорить дольше 10 минут подряд. У некоторых участников интерес к словам тренера может пропасть уже на пятой минуте непрерывного монолога. Если говорить приходится долго, то нужно обязательно разнообразить для участников процесс визуального восприятия и слушания. Хорошо сделанные слайды, поставленная речь, умение делать паузы, изменять темп, высоту и громкость голоса, ритмичность речи — все это позволяет сделать и более продолжительную лекцию информативной и вызывающей неослабевающий интерес. Однако, поскольку тренинг — это активное обучение, требующее активных действий участников, то даже в лекционном способе взаимодействия с группой тренер должен всячески вызывать и направлять самостоятельную активность участников. Это и есть интерактивность [35].

Целый ряд методов, приемов, подходов позволяющий сделать лекцию интерактивной: вопросы к группе; эвристическая беседа; использование нескольких каналов и способов подачи информации; перенос, завершение и

дополнение опорных схем; вовлечение в демонстрации; вопросы участников; второстепенные приемы [49].

Рассмотрим каждый прием подробнее.

Вопросы к группе могут быть риторическими, не требующими ответа группы, но заставляющими задуматься. Вопросы могут быть и конкретными. В этом случае тренер может попросить ответить каждого участника или же удовлетвориться ответами тех, кто хочет ответить. Ответы участников лучше выносить на флип-чарт, чтобы группа испытывала удовлетворение от зримости своего вклада. В тоже время тренер должен оставаться основным источником информации, поскольку если вся его лекция строится только на материале, извлеченном из опыта участников, то вклад тренера останется неясным и группа начинает испытывать справедливое недовольство. Получается, что тренер и тренинг не ведет, и модерацию не осуществляет. Еще одна распространенная ошибка тренеров — это вопросы, сформулированные таким образом, что участники ставятся в положение людей, которых заставляют угадывать, о чем хочет рассказать тренер. Угадать это практически невозможно, в итоге возникает двойное разочарование: участников — из-за того, что они не угадывают и испытывают психологическое давление вопросов тренера, и тренера — из-за того, что он видит совершенно неожиданную и неприемлемую реакцию группы [41].

Еще одно средство создания интерактивности — это *эвристическая беседа*, во время которой тренер высказывает проблемные моменты современного делового знания, описывает неоднозначные и прямо противоположные мнения и рекомендуемые способы решения проблем. Такая беседа стимулирует интеллектуальную активность участников и непременно вызывает их интерес.

Использование нескольких каналов передачи информации стимулирует активность участников, поскольку им приходится переключать свое внимание от одного объекта к другому. Использовать можно следующие каналы:

слайды презентации, плакаты на стенах, иллюстративные материалы, розданные участникам, короткие видео- или аудиозаписи. Тренер должен использовать эти инструменты так, чтобы они дополняли друг друга.

Важный элемент интерактивности — это необходимость завершать и дополнять *опорные схемы*, размещенные в рабочих тетрадях участников, или переносить опорные схемы со слайда в рабочую тетрадь.

Тренер может усилить интерактивность мини-лекции за счет активного *вовлечения* участников тренинга в *мини-демонстрации*, способствующие пониманию излагаемого материала.

Наконец, один из самых эффективных способов создания интерактивности — это *вопросы самих участников*. Отвечать на вопросы группы можно разными способами: ответить на вопрос участника сразу и подробно; использовать вопрос участника для описания реально существующей проблемы, которая и стала причиной возникновения вопроса; записать вопрос участника и ответить на него, когда придет удобный момент; использовать вопрос для усиления интерактивности происходящего на тренинге [50].

К *второстепенным средствам* создания интерактивности относятся шутки тренера, привязывание элементов информации к знакомым образам, проведение ярких аналогий, запланированные оговорки, образные сравнения, управление воображением участников, упоминание в процессе лекции элементов общего для тренера и участников опыта, смешных и приятных моментов предыдущей активности и др.

Мини-лекцию/деловую презентацию по результатам предтренинговой диагностики можно осуществлять произвольно или по алгоритму (рис. 1).

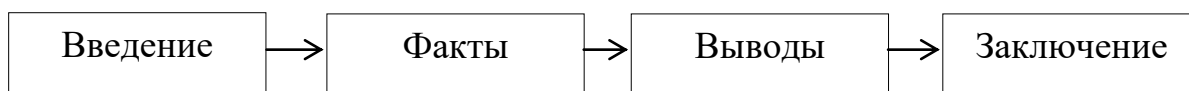


Рисунок 1. Алгоритм мини-лекции, описывающей выявленную проблему

Начать лекцию следует с *введения* — скажите в общих словах, о какой части предтренинговой диагностики сейчас расскажете.

Затем изложите *факты*, т.е. конкретные результаты диагностики, раскрывающие проблему и/или зону роста.

После этого сделайте *выводы* на основании фактов, обобщите данные, раскройте тенденцию, сделайте предположение о других факторах, влияющих на проблему, можно также получить эту информацию от участников тренинга. Вы должны сформировать у участников тренинга четкое понимание того, почему проблема является проблемой, как именно составляющие проблему параметры снижают эффективность деятельности.

Завершите мини-лекцию *заключением*, подводящим итог передаче информации и переключающим внимание на следующий этап — мини-лекцию о предлагаемом вами решении проблемы [44].

Вначале сделайте *введение*, в котором можно описать:

- тенденции развития научной мысли, ставшие предпосылками формулировки решения, создания делового инструмента;
- общий контекст, в котором решались проблемы, относящиеся к категории тех, которые выявлены в процессе диагностики.

Затем опишите *источники*, авторов, сформулировавших, создавших средства решения проблемы.

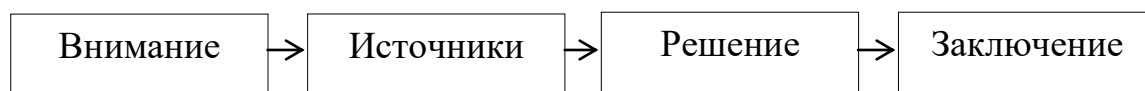


Рисунок 2. Алгоритм мини-лекции по решению проблемы

Затем опишите само *решение*; если требуется, то сначала опишите его в общем виде, в авторском варианте, а затем — в преобразованном вами для применения в конкретной ситуации. Необходимо сформировать у участников четкое понимание того, *почему решение является решением*, в чем залог его эффективности, почему предлагаемые вами средства работают.

В *заключении* подведите итоги и скажите, как будет проводиться работа по освоению алгоритма и доведению последовательности его действий до автоматизма [4].

В формате мини-лекции осуществляется и первичное представление алгоритма действий участникам тренинга. Алгоритм действий — это более подробное, чем опорная схема, описание решения проблемы, в котором активность участника разделяется не столько на смысловые блоки, сколько на конкретные шаги. Опорная схема алгоритма должна быть представлена на слайде, если алгоритм короткий и мало разветвленный, или в иллюстративных материалах, розданных участникам тренинга, если алгоритм длинный и разветвленный. Помимо опорной схемы алгоритма, в которой каждый шаг обозначен короткой и емкой фразой, необходимо подробное описание каждого шага алгоритма. Это описание тренер проводит устно, предоставляет участникам в виде иллюстративных материалов. Затем тренер закрепляет алгоритм в сознании участников, используя следующее средство обучения — предъявление модели [9].

Предъявление модели. Обучение на модели наиболее полно исследовано американским исследователем Альбертом Бандурой. Именно он обнаружил склонность людей и высших приматов подражать поведению другой особи, если это поведение на глазах наблюдателя получило подкрепление. Тренер выступает моделью, на которой обучаются участники тренинга.

Тренер должен выполнять алгоритм действий, проявлять навык четко, без запинки, но в то же время так, чтобы участники четко видели последовательность шагов. Тренер должен демонстрировать навык несколько раз, немного изменяя условия. Наконец, тренер должен демонстрировать удовольствие от исполнения. Замечательно, если после демонстрации группа взрывается аплодисментами. В большинстве случаев тренер может комментировать свои слова и действия, при этом распространенная ошибка — это подмена комментариями реальных

действий. Пусть участники сами увидят, что действия в соответствии с алгоритмом могут давать желаемые результаты. В противном случае получается, что тренер предлагает неэффективный способ действия, выдавая его за эффективный с помощью комментариев [24].

Сбор ожиданий и мнений. Данный метод широко используется при проведении тренинга с ориентацией на игры и обсуждения. Суть метода в том, что прежде чем предоставлять группе материал, выясняют ожидания и мнения участников по поводу этого материала и записывают их на флип-чарте, несколько перефразируя и объединяя в группы. Обычно ожидания выясняются в самом начале тренинга и в теории должны обеспечить лояльность группы, нахождение общего языка группы с тренером и тренера с группой. Сбор мнений в теории должен обеспечить адекватное восприятие материала и облегчение его усвоения, если материал совпадает или хотя бы релевантен опыту участников тренинга. Сбор мнений может быть хорошим вспомогательным методом обеспечения интерактивности лекций, если осуществляется правильно и адекватно. Адекватность и правильность определяются тем, насколько материал лекции может быть получен и/или представлен как результат обобщения мнений группы [16].

Отдельную категорию методов тренинга составляют приемы и способы *разделения группы на подгруппы*. Работа в подгруппах — важная часть тренинга, поэтому разделение группы на подгруппы должно проводиться активно, позитивно и разнообразными способами. Среди приемов разделения группы на подгруппы можно выделить следующие. Если участники подгруппы сидят полукругом и их нужно разделить на пары, не меняя их расположения, то тренер просит участников рассчитаться на «первый-второй». Первые поворачиваются направо, а вторые — налево. Сначала первые демонстрируют алгоритм вторым, затем вторые — первым.

Если нужно распределить участников на пары без сохранения их расположения полукругом, то тренер, например, может предложить

построиться в шеренгу по цвету волос: здесь — явные блондины, а на противоположном конце — явные брюнеты [38].

Помимо цвета волос могут использоваться и другие показатели, по которым можно распределять членов группы: рост (выстроиться от самых высоких до самых невысоких), алфавитный порядок фамилий, алфавитный порядок имен и др.

Если применяется распределение участников в одну шеренгу по выраженности того или иного показателя, то всегда надо указывать начало шеренги (самые явные блондины) и конец шеренги (самые явные брюнеты).

Выстроив участников в одну шеренгу, тренер дает примерно следующую инструкцию: *«А теперь рассчитайтесь на «первый-второй»(правый-левый/клиент-продавец). Хорошо. Запомните, кем вы оказались.»*

Теперь первые (правые/клиенты) сделайте шаг вперед и повернитесь лицом ко вторым (левым/продавцам). Вторые (левые/продавцы) — выберите себе партнера из первых (правых/клиентов)».

Если необходимо разделить группу на тройки, то участников нужно попросить рассчитаться на «первый-второй-третий».

При работе в подгруппах необходимо, чтобы участники менялись партнерами. Смену партнеров можно осуществлять, применяя следующие приемы.

Если необходимо поменять партнеров в ситуации, когда участники разделены на подгруппы без изменения расположения полукругом, то тренер просто просит каждого участника развернуться в другую сторону и сдвинуться на одно сиденье влево (вправо).

Если партнеров нужно поменять внутри каждой подгруппы, то тренер просит каждого участника сдвинуться в подгруппе на один шаг: первый становится вторым, второй — третьим, третий — первым [46].

Если необходимо изменить состав подгрупп, т.е. поменять участников местами с участниками из других подгрупп, то тренер может, например, попросить участников снова встать в шеренгу и найти себе другого партнера.

Демонстрация — это метод тренинга, реализующий начальный этап формирования навыка — демонстрацию навыка. Цель демонстрации — отработка последовательности шагов алгоритма. До этого этапа у участника формировалось лишь понимание последовательности действий — когнитивная схема навыка. На этапе же демонстрации формируется уже сама последовательность действий. Каждый участник демонстрирует алгоритм. В данном случае цель — привязать каждый предыдущий шаг к каждому последующему. Сначала человек читает алгоритм с листа, затем произносит его по памяти. Участники обязательно должны сначала прочувствовать алгоритм, внутренние связи между его шагами. У участника должна сложиться когнитивная схема алгоритма. Такую работу лучше всего проводить в парах. Роль второго участника пары — подкреплять правильное исполнение алгоритма и помогать видеть ошибки его исполнения [21].

Рассмотрим раздаточный материал и примерные инструкции для демонстрации, проводящийся в рамках сессии тренинга продаж, направленной на формирование навыков эффективного снятия возражений.

Инструкция группе:

«Сейчас мы с вами приступим к первой фазе формирования у вас устойчивых навыков эффективного снятия возражений. На этой стадии работы каждый из вас будет демонстрировать алгоритм снятия возражений партнеру. Вы будете работать в парах. Партнер внимательно слушает вас и говорит вам, что вы сделали так, а что — не так. Вы демонстрируете алгоритм по очереди так, чтобы каждый продемонстрировал алгоритм три раза. Я буду подходить к каждой паре, чтобы посмотреть, насколько правильно каждый из вас демонстрирует алгоритм».

Инструкция подгруппам:

«Тот, кто демонстрирует алгоритм, опирается на лист альтернативных реакций. Посмотрите на него — в нем указаны только начала предложений, вам нужно будет самим сформулировать послания для вашего партнера, опираясь на эти шаблонные начальные фразы. Если на каком-то шаге алгоритма сформулировать фразу не представляется возможным, тогда вы просто проговариваете, что бы вы сказали или сделали [6].

Тот, кто смотрит и слушает демонстрацию алгоритма, должен улыбаться и кивать всякий раз, как партнер действует и говорит правильно, и не должен ничего делать, если видит явную ошибку. О том, что было сделано не так, вы скажите партнеру только после того, как он закончит демонстрацию».

Ролевое взаимодействие. Этот метод тренинга предназначен для реализации завершающего этапа формирования навыка — *воспроизведения навыка*. Термин «ролевое взаимодействие» предпочтительнее, чем термин «ролевая игра», поскольку роль исполняет только тот член подгруппы, который демонстрирует реакции клиента, партнера по переговорам, руководителя, подчиненного, второй же член подгруппы остается собой. Ролевое взаимодействие проводится в подгруппах, размер которых может варьировать в узком диапазоне — от двух до трех человек. Чем сложнее формируемый навык, тем важнее роль третьего члена подгруппы, который выступает фактически в роли *котренера* и помогает участнику отрабатывать алгоритм действий эффективно через предоставление конструктивной обратной связи, подкрепление и грамотное исправление ошибок. Конечно, ролевое взаимодействие пригодно только для отработки навыков, применяемых для оптимизации взаимодействия: если для реализации навыка другой человек не нужен, то и ролевое взаимодействие не нужно [18].

Рассмотрим раздаточный материал и примерные инструкции для ролевого взаимодействия, проводящегося в рамках сессии тренинга продаж, направленной на формирование навыков эффективного снятия возражений.

Инструкция группе:

«На этот раз мы станем формировать навык через создание ситуации, максимально приближенной к реальности. Настолько приближенной, насколько позволяет нам формат тренинга и наши с вами актерские способности. Вы будете работать в тройках, а я буду подходить к каждой тройке, чтобы посмотреть на работу каждого. Вы будете меняться ролями внутри подгрупп, а затем я заново распределю вас по подгруппам».

Инструкция подгруппам:

«Итак, вы разделитесь на тройки. Первый участник тройки будет играть роль клиента, который будет высказывать возражение. Клиенты должны подыгрывать продавцам, помогать им учиться.

Второй участник тройки будет играть роль продавца, в его задачу входит снять высказанное клиентом возражение.

Третий участник подгруппы — котренер. Он будет давать продавцу обратную связь по завершении цикла снятия возражения. Каждый должен совершить в роли продавца пять попыток снять возражение подряд. Каждый раз вы будете работать с новым возражением.

Затем вы поменяетесь ролями: продавец станет котренером, котренер — клиентом, а клиент — продавцом и т.д. Каждый должен побывать в роли продавца и поработать с пятью возражениями.

Я в любом случае подойду к каждой тройке и посмотрю на работу каждого в роли продавца» [29].

Ролевое проигрывание сложных ситуаций. Этот метод применяется в основном как один из инструментов тренинговой составляющей посттренингового сопровождения — тренинговых сессий. Метод сводится к тому, что участник тренинга в нетренинговое время фиксирует письменно сложную ситуацию, с которой периодически сталкивается на работе и которую ему не удастся решить конструктивно, например ситуация общения со сложным клиентом. Участник самостоятельно или с помощью тренера, наставника, руководителя должен подробно описать ситуацию: свои реакции, реакции партнера, другие параметры ситуации. Затем уже на

тренинговой сессии участник будет играть собственную роль, а на роль сложного клиента он сам или тренер выбирает другого участника. Сначала ситуация проигрывается без изменений. Каждый участник ролевого проигрывания действует строго в соответствии с ранее подготовленным описанием ситуации и реакций. Затем тренер и/или другие участники предлагают варианты решения ситуации. Возможно, на примере данной ситуации тренер увидит, что один из навыков не был доведен до автоматизма на тренинге или алгоритм, предложенный тренером, был неэффективным. В любом случае ролевое проигрывание сложных ситуаций — это весьма продуктивный инструмент тренинговой составляющей посттренингового сопровождения.

Деловые игры. Данный метод соответствует тренингу, предназначенному для освоения навыков группового взаимодействия. Фактически деловая игра представляет собой симуляцию многостадийного делового взаимодействия, которое имеет место в реальной работе участников тренинга. Цель деловой игры — не формирование отдельных навыков, а проигрывание всего бизнес-процесса. Например, простейшая деловая игра на тему «Оформление сделки» призвана помочь его участниками принять участие в процессе оформления сделки, выступая при этом как в своей собственной должностной роли, так и в ролях других сотрудников, участвующих в оформлении сделки [43].

Ход игры может быть примерно следующим. В компании оформление сделки проводится в несколько этапов. Сначала сотрудник копирует документы клиента, затем получает подписи клиента на договорах. Затем покидает клиента, вежливо попросив подождать, и идет на свое рабочее место, где вносит данные клиента в базу данных. Затем идет в финансовый отдел, где регистрирует сделку, и несет договор на подпись генеральному директору. Затем возвращается к клиенту, отдает ему подписанный договор и прощается.

В зависимости от размера группы, количества стадий бизнес-процесса и числа его участников работа может происходить по цепочке, когда сначала один сотрудник играет собственную роль, а после завершения бизнес-процесса роли сдвигаются на один шаг. Деловая игра может быть проведена и одновременно со всеми участниками тренинга, выступающими в собственных должностных ролях. В последнем случае возможно привлечение специальных «актеров», в том числе и сотрудников других отделов, участвующих в бизнес-процессе, которые будут играть в игре собственные должностные роли.

Деловые игры с вовлечением сотрудников нескольких отделов могут быть мощным средством оптимизации рабочих отношений между отделами. Особенно в случае, если каждый сотрудник одного отдела побывает в роли сотрудника другого отдела. Это позволит каждому взглянуть на себя со стороны и побывать на месте партнера, что, скорее всего, приведет к исчезновению обид и огорчений и сделает взаимодействие между отделами гораздо более конструктивным [47].

Деловая игра может проводиться и с элементами соперничества между отдельными участниками или командами.

Если деловая игра посвящена бизнес-процессу принятия группой заинтересованных лиц делового решения, то материалом для игры может выступать тот или иной бизнес-кейс.

Работа над кейсом. Метод был разработан на Западе для целей делового обучения и носит наименование *casestudy*. Кейс — это подробное (многостраничное) описание ситуации в компании.

В проблемном кейсе должны быть описаны стратегия компании, тактика ее действий в проблемной ситуации, сама проблемная ситуация. Участники работают над кейсом в формате конструктивной групповой дискуссии. Задача дискуссии — сформулировать набор альтернативных тактических действий, оценить правильность действий компании, описанных в кейсе. Участники выступают аналогом рабочей или проектной группы,

команды менеджеров, задача которых — разработать систему мер, направленных на разрешение проблемы компании, преодоление сложной ситуации, в которой он находится [11].

Можно использовать и положительные кейсы, т.е. кейсы, в которых описываются не проблемы компании, а ее достижения и средства, которые позволили эти достижения совершить. В этом случае групповая дискуссия просто помогает лучше запомнить меры, предпринятые компанией через создание ассоциаций между этими мерами и личным опытом и суждениями участников тренинга. Работас кейсами предназначена для:

- шлифовки навыков конструктивной групповой дискуссии, навыков взаимодействия внутри проектной группы;
- донесения до участников позитивного мирового опыта (позитивные кейсы) — альтернатива деловой презентации, мини-лекции;
- синтеза знаний, понятий, способов анализа ситуации, полученных участниками в процессе обучения;
- проверки освоенности различных навыков, которые активируются в процессе работы над кейсом — в этом случае лучше всего записывать работу над кейсом на видеоноситель, чтобы потом было удобно оценивать работу сотрудников и анализировать ее.

Групповые игры — это игры, в которых задействован каждый участник, проходящие по определенным правилам. В процессе групповой игры каждый должен по определенным правилам и с определенной целью вступить во взаимодействие с каждым, или же одна подгруппавзаимодействует с другойподгруппой. Групповая игра имеет следующие свойства:

- время взаимодействия строго лимитировано;
- осуществлять взаимодействие надо с высоким уровнем интенсивности;
- требуется не только умственная, но и коммуникативная и физическая активность участников.

Групповые игры следует использовать для разминок, иллюстрации важных тактических или стратегических принципов, но только не как заменитель целенаправленной постановки навыков. Игры могут быть разминочными, задача которых — приблизить участников к реальному контексту применения навыков, повысить их уровень активности до оптимального, и заминочными, задача которых отдалить участников от контекста реальной работы, отвлечь, развлечь, позабавить, снизить уровень их активации [25].

Вывод по первой главе

На данный момент тренинг – это одна из самых популярных форм интенсивного обучения во всем мире. Тренинг является одним из самых быстрых и эффективных методов развития личности и внутренних изменений.

В настоящее время, тренинг во всем своем разнообразии выполняет множество различных, но тесно взаимосвязанных функций: диагностическая функция тренинга, командообразование, психотерапевтическая функция.

Мы рассмотрели не только методы тренинга, подходящие для реализации когнитивно-поведенческого подхода к тренингу, но и методы, используемые в других подходах к активному групповому обучению студентов.

На тренинге используются следующие методы: лекция; предъявление модели; сбор ожиданий и мнений; демонстрация; ролевое взаимодействие; ролевое проигрывание сложных ситуаций; деловая игра; работа над кейсом; групповая игра.

Цель навыковых тренингов – дать участникам какой-либо навык для последующего использования в работе или личной жизни.

У человека, прошедшего такой тренинг, может значительно повыситься самооценка, уверенность в себе, чувство собственного достоинства - как следствие овладения и применения определенного навыка, полученного на тренинге.

Таким образом, можно сделать вывод, что для успешного обучения необходимо проводить тренинг для учащихся.

Чтобы тренинг прошел успешно, тренер должен обладать профессиональными качествами: умение публично выступать, организовать и управлять дискуссиями, давать эффективную обратную связь участникам

тренинга, самому участвовать в демонстрации некоторых упражнений;
личностными качествами: энергетика, артистизм, эмоциональность,
гибкость, остроумие, юмор; определенный профессиональный и жизненный
опыт; достаточно глубокие знания по теме тренинга

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ НАВЫКОВОГО ТРЕНИНГА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ» (НА ПРИМЕРЕ ГБПОУ «ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОЛЛЕДЖ»)

2.1. Характеристика базы исследования и особенности проведения навыковых тренингов в ГБПОУ «Южно-Уральский Государственный колледж» и анализ использования навыкового тренинга на базе исследования.

Базой исследования выпускной квалификационной работы служит ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж». Адрес базы исследования: Челябинская область, г. Челябинск, ул. Курчатова, дом 7. Руководителем образовательной организации является – Лапин Владимир Геннадьевич.

Реализуемые уровни образования:

Среднее профессиональное образование по программе базовой подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ).

Среднее профессиональное образование по программе углубленной подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ).

Среднее профессиональное образование по программе подготовки квалифицированных рабочих, служащих (ППКРС).

Исследуемой специальностью стала специальность 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет по отраслям». На данную образовательную программу набираются абитуриенты после 9 и 11 классов обучения в школе.

ОПОП по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) имеет своей целью развитие у студентов личностных качеств, а также формирование общих и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС СПО по данной специальности.

В результате обучения выпускник будет способен учитывать имущество и обязательства организации, проводить и оформлять хозяйственные операции, обрабатывать бухгалтерскую информацию, проводить расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами, формировать бухгалтерскую отчетность, выполнять работы по профессии «кассир».

Нормативный срок освоения основной профессиональной образовательной программы среднего профессионального образования базовой подготовки при заочной форме получения образования на базе среднего (полного) образования составляет 2 года 10 месяцев и присваивается квалификация – бухгалтер.

Объектами профессиональной деятельности специалиста закончившего данную специальность являются:

- имущество и обязательства организации;
- хозяйственные операции;
- финансово-хозяйственная информация;
- налоговая информация;
- бухгалтерская отчетность;
- первичные трудовые коллективы.

Виды профессиональной деятельности выпускника, получившего специальность 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет по отраслям»:

- документирование хозяйственных операций и ведение бухгалтерского учета имущества организации;
- ведение бухгалтерского учета источников формирования имущества, выполнение работ по инвентаризации имущества и финансовых обязательств организации;
- проведение расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами;
- составление и использование бухгалтерской отчетности;
- выполнение работ по профессии «Кассир».

1. Документирование хозяйственных операций и ведение бухгалтерского учета имущества организации

ПК 1.1. Обрабатывать первичные бухгалтерские документы.

ПК 1.2. Разрабатывать и согласовывать с руководством организации рабочий план счетов бухгалтерского учета организации.

ПК 1.3. Проводить учет денежных средств, оформлять денежные и кассовые документы.

ПК 1.4. Формировать бухгалтерские проводки по учету имущества организации на основе рабочего плана счетов бухгалтерского учета.

2. Ведение бухгалтерского учета источников формирования имущества, выполнение работ по инвентаризации имущества и финансовых обязательств организации

ПК 2.1. Формировать бухгалтерские проводки по учету источников имущества организации на основе рабочего плана счетов бухгалтерского учета.

ПК 2.2. Выполнять поручения руководства в составе комиссии по инвентаризации имущества в местах его хранения.

ПК 2.3. Проводить подготовку к инвентаризации и проверку действительного соответствия фактических данных инвентаризации данным учета.

ПК 2.4. Отражать в бухгалтерских проводках зачет и списание недостачи ценностей (регулировать инвентаризационные разницы) по результатам инвентаризации.

ПК 2.5. Проводить процедуры инвентаризации финансовых обязательств организации.

3. Проведение расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами

ПК 3.1. Формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней.

ПК 3.2. Оформлять платежные документы для перечисления налогов и сборов в бюджет, контролировать их прохождение по расчетно-кассовым банковским операциям.

ПК 3.3. Формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению страховых взносов во внебюджетные фонды.

ПК 3.4. Оформлять платежные документы на перечисление страховых взносов во внебюджетные фонды, контролировать их прохождение по расчетно-кассовым банковским операциям.

4. Составление и использование бухгалтерской отчетности

ПК 4.1. Отражать нарастающим итогом на счетах бухгалтерского учета имущественное и финансовое положение организации, определять результаты хозяйственной деятельности за отчетный период.

ПК 4.2. Составлять формы бухгалтерской отчетности в установленные законодательством сроки.

ПК 4.3. Составлять налоговые декларации по налогам и сборам в бюджет, налоговые декларации по Единому социальному налогу (ЕСН) и формы статистической отчетности в установленные законодательством сроки.

ПК 4.4. Проводить контроль и анализ информации об имуществе и финансовом положении организации, ее платежеспособности и доходности.

5. Выполнение работ по профессии рабочего «Кассир»

ПК 5.1. Осуществлять операции с денежными средствами и ценными бумагами, оформлять соответствующие документы.

ПК 5.2. Вести на основе приходных и расходных документов кассовую книгу.

ПК 5.3. Передавать денежные средства инкассаторам и составлять кассовую отчетность.

В ГПБОУ «ЮУГК» реализуется модульная система освоения профессиональных компетенций.

Учебно-методическое и информационное обеспечение процесса формирования профессиональных компетенций.

Основная профессиональная образовательная программа обеспечивается учебно-методической документацией и учебно-методическими комплексами по всем учебным дисциплинам и профессиональным модулям.

Внеаудиторная работа обучающихся сопровождается методическим обеспечением и обоснованием времени, затрачиваемого на ее выполнение. Во всех учебно-методических комплексах, существуют разделы, содержащие рекомендации для организации самостоятельной работы студентов.

Реализация основной профессиональной образовательной программы обеспечивается доступом каждого обучающегося к базам данных и библиотечным фондам, сформированным по полному перечню дисциплин. Во время самостоятельной подготовки обучающиеся обеспечиваются доступом к сети Интернет.

Приведем пример методов и форм освоения профессиональных компетенций при изучении модуля «Составление и использование бухгалтерской отчетности».

Максимальная учебная нагрузка обучающегося 330 час., в том числе:

- обязательная аудиторная учебная нагрузка обучающегося 38 час.;
- самостоятельная работа обучающегося 292 час.

Таблица 1

Материально – техническая база формирования профессиональных компетенций при изучении экономических дисциплин

Название кабинетов и лабораторий	Перечень учебного оборудования
----------------------------------	--------------------------------

Кабинет бухгалтерского учета, налогообложения и аудита (218)	Плакаты, стенды, калькуляторы, раздаточный материал, компьютер, принтер, сканер, тесты, формы годовых отчетов, бизнес-планы, методические рекомендации, схемы форм-расчетов, альбомы схем на исчисление налогов, Налоговый кодекс, учебная литература «Основы финансового менеджмента», «Упрощенная система налогообложения» и др.
--	--

Производственная практика реализуется концентрировано по индивидуальному учебному графику на основе 3-х стороннего договора с работодателем, академией и обучающимся. Материально – техническое обеспечение формирования профкомпетенций обеспечивается визуальными, информационными и техническими средствами обучения.

Рассмотрим методы и инструменты формирования профессиональных компетенций студентов специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет по отраслям».

Во-первых, следует определиться с компонентами формирования профессиональных компетенций будущих экономистов. Следует отметить содержательно – процессуальный компонент, диагностический компонент, условия и результативный компонент.

В таблице 2 представлены педагогические цели, способы и методы в обучении в рамках формирования профессиональных компетенций.

Таблица 2

**Компоненты и методы их формирования при изучении
экономических дисциплин в ГПБОУ «ЮУГК»**

Компоненты формирования компетенций:	Педагогические цели, способы и методы в обучении (в формировании профессиональных компетенций студентов):
1. Содержательно-процессуальный	Система знаний и представлений студентов об их настоящей/будущей профессиональной деятельности, развитие навыков и мастерства; (лекции и практические задания с использованием знаний по междисциплинарным предметам, иллюстративного материала, пособий, также участие в семинарах, конференциях, выставках или посещение мероприятий, др.)
2. Диагностический	Наличие междисциплинарных связей (понятийные и фактические), диагностика учебного процесса
3. Педагогические условия	Благоприятные предпосылки к протеканию учебно-творческого процесса, усовершенствованные педагогические модели, систематическое применение междисциплинарных задач, дидактических принципов; промежуточная диагностика
4. Результативный	Формирование профессиональных компетенций у студентов (представленных в виде профессиональных личностных качеств и способностей в профессиональной деятельности) – сформированные знания и выработанные умения по специальности и другим дисциплинам; готовность самостоятельно и на профессиональном уровне решать различные творческие задачи, заданные педагогом; положительный опыт практического применения навыков и умений в процессе обучения будущей трудовой творческой деятельности

При оценке сформированности компетенций используются фонды оценочных средств:

- Тесты по курсу на знание теоретических основ изучаемых основ экономических дисциплин.
- Практические задачи по разделам и темам бухгалтерского учета.
- Сквозные задачи по разделу с условием выполнения нескольких заданий: разнесение по счетам бухгалтерского учета, формирование

оборотно – сальдовой ведомости, формирование бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах.

В период прохождения педагогической практики в рамках освоения учебного плана профильной направленности ПО «Экономика и управление» нами было проведено анкетирование по дисциплине «Экономика организации» для получения представления об использовании навыков тренингов, в данном случае деловых игр в образовательном процессе. В анкетирование приняли участие 50 студентов 2 курса по специальности среднего профессионального образования 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Анкета включает в себя десять вопросов и преследовала ряд целей:

- 1) выяснить отношение студентов к учебной деятельности;
- 2) выявить причины, по которым обучение представляет ценность для студентов;
- 3) определить степень использования игровых форм обучения;
- 4) выяснить мнение студентов о деловых играх и их желание участвовать в такой форме организации учебного процесса.

Таблица 3

Анкета

«Использование навыков тренингов в учебном процессе»

1.ФИО	
2.Группа	
3.Интересно ли вам учиться?	А) Да Б) Нет
4.Почему вам интересно/не интересно учиться?	Ответ:
5.Какие занятия вам нравятся и почему?	Ответ:
6.Проводили ли с вами занятия в инновационной (не обычной) форме?	А) Да Б) Нет

7.Сколько раз проводилась деловая игра?	А) 2 и более раз Б) 1 раз В) 0
8.Вам понравилась деловая игра?	А) Да Б) Нет
9.Что вам понравилось/не понравилось в деловой игре?	Ответ:
10.Вы бы хотели, чтобы деловые игры использовались чаще в учебном процессе?	А) Да, Б) Нет, не понравилась

При анализе ответов на 3 и 4 вопрос анкеты о том, интересно ли вам учиться и почему, выяснилось, что:

- 82% студентов учатся с интересом;
- у 10% опрошенных интереса к учебе нет;
- а 8% отношение к учебе равнодушное.

Наиболее значимыми причинами, по которым интересно учиться названы следующие:

- получение новой информации, новых знаний – 54%;
- для 38 % опрошенных важно общение с друзьями и новыми людьми;
- 14% ответивших свой интерес в обучении связывают с получением специальности;
- 13% респондентов привлекает сам процесс учения;
- по 4% участников опроса отметили, что интерес вызван участием в студенческой жизни и расширением кругозора.

Таким образом, большинству студентов учиться интересно и приобретение знаний – наиболее значимая причина этого интереса. Также профессиональная направленность студентов свидетельствует об осознанности выбора будущей деятельности.

Среди причин, по которым учиться в у колледже не интересно были названы следующие:

- 80% отметили неудовлетворительное качество преподавания – это и плохооборудованные лаборатории, и большое, на их взгляд, количество ненужных предметов, и неквалифицированные преподаватели;

- для 50% снижение интереса связано с большими трудностями в процессе обучения, сложностью материала и большой загруженностью, особенно во время сессии и модульной недели;

- у 10 % нет желания учиться, это объясняется неправильным выбором специальности или возможностью получить отсрочку от службы в армии.

На 5 вопрос: «Какие занятия вам нравятся и почему?» были получены такие данные:

- 76% ответивших считают самой лучшей формой занятий лабораторные занятия;

- 13% предпочитают лекции;

- 11% отметили семинарские занятия.

В лабораторных работах студентов привлекает возможность самостоятельного исследования, проведения опыта, наблюдение и влияние на изучаемый процесс, приобретение практических навыков (57%). 11% ответивших считают, что лабораторные занятия дают возможность приобрести новые знания для 8% важна связь лабораторного практикума с будущей специальностью.

Лекции нравятся студентам по следующим причинам:

- получение новых знаний в большом объеме – 35%;

- более легкое и прочное усвоение материала при объяснении преподавателем – 19%;

- возможность ничего не делать и не готовиться к занятиям – 18%;

На семинарских занятиях студенты имеют возможность высказать свое мнение (31%), получить новые знания (17%), для 17% важно общение с товарищами по группе и с преподавателем, а 7% считают, что семинары учат думать.

Полученные данные говорят о том, что основным мотивом в учебной деятельности студентов является познавательный, подчиненный профессиональной подготовке.

Ответы на 6 вопрос анкеты дали представление о степени использования преподавателями на своих занятиях инновационных (не обычных) форм обучения:

- 88% участников опроса вспомнили, что за последний год обучения в колледже участвовали в учебных играх;

- 12% ответивших не имеют опыта участия в таких занятиях.

Ответы на 7 вопрос, сколько раз проводилась деловая игра:

- 74% ответили 1 раз;

- 32% ответили 0.

Данные опроса позволяют считать, что в нашем колледже игровые формы обучения, в т.ч. деловые игры используются преподавателями крайне редко.

Ответы на 8 вопрос, понравилась ли вам деловая игра:

- 79 % ответили да;

- 21 % ответили нет.

При анализе 9 вопроса, а именно причин, по которым деловая игра нравится/ не нравится:

- первое место занимает интерес – 31%;

- затем более легкое усвоение материала – 23%;

- развитие интеллекта - 25 %.

-некоторые ответившие, а именно 21% указали на неуместность игр в учебном процессе: «Вигры пусть играют в детском саду, а мы уже не дети».

На 10 вопрос анкеты, касающийся возможности использования деловых в учебном процессе:

- 76 % ответили, что хотят, чтобы преподаватели проводили такие занятия и считают, что это будет очень интересно и позволит лучше усваивать учебный материал;

- 24 % студентов не хотят участвовать в игровых занятиях вообще.

Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о готовности и желании студентов к нетрадиционным и активным методам работы.

Для развития навыковых тренингов предлагается разработать план-конспект занятия с применением деловой игры по дисциплине «Экономика организации» у студентов профессиональных образовательных организаций.

2.2. Рекомендации по разработке навыкового тренинга и описание навыкового тренинга

К сожалению, сегодня широко распространены мифологические, иррациональные представления о том, что происходит на тренинге. Например, укоренилось убеждение, что тренинг — это набор загадочных психологически выверенных игр, которые оказывают чуть ли не мистическое преобразующее влияние на участников тренинга. Якобы достаточно несколько раз поиграть в игру (деловую, ролевою и пр.), чтобы изменить поведение участников тренинга в нужном направлении. Игра, безусловно, оказывает определенное влияние на человека. Интересную и динамическую игру рекомендуется проводить в начале тренинга, чтобы повысить общий уровень активности участников. Однако подменять игрой процесс целенаправленного и планомерного формирования навыков не следует.

Участник тренинга прежде всего приобретает навыки, т.е. умения, доведенные до автоматизма — не до условного рефлекса, а именно до автоматизма. Не сама по себе ситуация запускает навык, а оценка ситуации участником приводит к тому, что он запускает навык, который далее выполняется автоматически. Конечно, в реальных условиях уровень автоматизма навыка никогда не достигает 100%. Однако целью тренинга все равно должно быть именно формирование навыков: если навык хорошо сформирован, то студент может позволить себе применять его не совсем

автоматически, а вот если навыка нет, то студенту приходится действовать не на основе того, чему его учили на тренинге, а на основе более устойчивых навыков, приобретенных в предыдущем опыте работы, и не обязательно конструктивных и эффективных.

В процессе освоения дисциплины «Экономика и организации» и прохождения навыкового тренинга обучающийся должен:

Иметь представление: о современных тенденциях развития экономической науки и практики, ее месте и значении в системе научного знания, принципах и методах (например, методах индукции, дедукции, анализа и синтеза, а также и других) в экономике, закономерностях применения экономических знаний в профессиональной деятельности.

Знать предметную область, систему, содержание и взаимосвязь основных принципов, законов, понятий и категорий гуманитарных, социальных и экономических наук, их роль в формировании ценностных ориентаций в социальной и профессиональной деятельности; основы экономики, функционирование рыночной экономики, взаимосвязь экономики и права;

Уметь использовать принципы, законы и методы экономических наук для решения профессиональных задач;

Владеть основами анализа социально и профессионально значимых проблем, процессов и явлений с использованием знаний экономических наук.

Если мы исходим из того, что цель тренинга — это, прежде всего формирование навыков, то это сильно упрощает как создание программы тренинга, так и проведение тренинга, однако предъявляет, безусловно, более высокие требования к тренеру, в частности предполагается, что тренер — это нечто большее, чем просто знаток разнообразных игр и упражнений.

Под навыком мы понимаем более сложные действия, чем может показаться на первый взгляд, а формирование навыка происходит внесколько стадий (рис. 3). В начале участник тренинга должен понять

назначение навыка, т.е., участник должен получить четкое представление о том, что лично ему даст новый навык. В общем случае навык должен стать решением конкретной проблемы и/или средством реализации конкретной зоны роста. Это понимание достигается за счет правильной презентации результатов предтренинговой диагностики и емкого, понятного, системного описания сложившихся в практике бизнес-решений выявленных проблем.

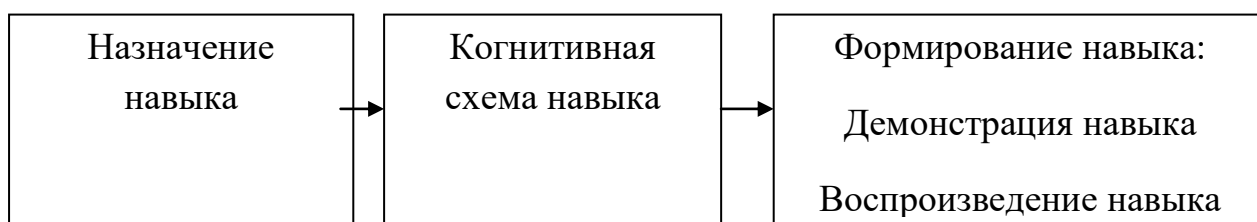


Рис. 1 Стадии формирования навыка

Далее начинается процесс формирования и фиксации (запоминания) *когнитивной схемы навыка*, которая в процессе тренинга имеет конкретное зримое материальное воплощение — опорную схему (рис. 3.1), размещенную на определенном носителе (слайд, плакат, флип-чарт, раздаточные материалы). Опорная схема представляет собой максимально простой для восприятия и одновременно максимально емкий набор знаков, символов, сигналов, которые отражают общую последовательность действий, выполнение которых и решает конкретную проблему и/или реализует конкретную зону роста.

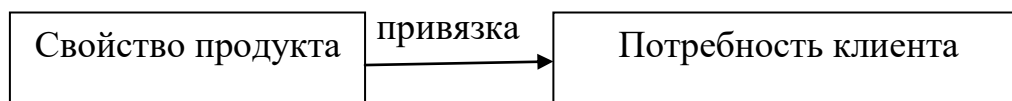


Рис. 1.1. Опорная схема эффективной презентации предложения

Когнитивная схема навыка формируется в процессе восприятия и запоминания опорной схемы, который происходит по ходу мини-лекции, проводящейся тренером. Чтобы упрочить запоминание опорной схемы,

можно попросить участников воспроизвести схему вербально. Эта работа ведется в парах: один рассказывает другому схему навыка, а другой подкрепляет его за правильное описание, затем они меняются ролями.

Еще лучше, если вербальное описание сопровождается яркой и выразительной пантомимой, возможно, даже доведенной до гротеска. Студент должен не просто проговорить навык, но и сыграть его ярко, выразительно, запоминающимся образом. В данном случае цель — не освоение навыка, алгоритма, а лишь долгосрочная и прочная фиксация его шагов в памяти. Можно использовать и только пантомиму, когда участники тренинга воспроизводят алгоритм без слов, используя только выразительные мимику, жесты и позы. В итоге возникает, если можно так выразиться, двигательная метафора навыка. Этот подход соответствует одному из ключевых принципов обучения — принципу множественного обозначения (множественной презентации). Кроме того, невербальное исполнение лучше запоминается.

Благодаря такой проработке то, о чем рассказал тренер, становится собственным опытом участников тренинга, откладывается в их памяти, становится более неопровержимым, попадает в сеть различных ассоциаций, в том числе и межличностных. Упрощает запоминание опорной схемы и ее наглядная демонстрация тренером.

После формирования когнитивной схемы навыка нужно приступить к собственно *формированию навыка*.

Навык — это устойчивая и строгая последовательность действий (рабочих операций, коммуникативных трансакций), которая определяет успешность конкретного участка работы и воспроизводится автоматически. Слово «автоматически» не означает, что студент не осознает, что происходит, или теряет контроль над своими действиями. Типичные примеры хорошо автоматизированных навыков — это ходьба, печатание десятипальцевым методом, катание на велосипеде, поставленный удар, освоенная техника аэробного бега, плавания и

пр. Подобно тому, как когнитивная схема навыка имеет наглядное, видимое, материальное воплощение в виде опорной схемы, навык тоже имеет наглядное, видимое, материальное воплощение в виде конкретного алгоритма действий, представленного в виде вербального описания тренера, на материальном носителе (таблица, блок-схема) и наглядной демонстрации тренера.

При формировании навыков действует универсальный принцип обучения: «От простого к сложному». Вначале человек *просто демонстрирует* последовательность действий, используя наглядную схему алгоритма. Эта работа проводится в парах: один сотрудник воспроизводит алгоритм, а другой проверяет правильность воспроизведения, затем происходит смена ролей. Затем человек *просто демонстрирует* навык уже без опоры на наглядную схему алгоритма. Эта работа тоже проводится в парах. После этого участник тренинга переходит от простой демонстрации навыка к ответу на релевантную ситуацию *воспроизведением навыка*. Это очень важная стадия обучения: если раньше участник тренинга демонстрировал навык в ответ на команду тренера, партнера или на собственную внутреннюю команду, то теперь он формирует связь навыка с релевантной ему ситуацией, т.е. с ситуацией, в которой и необходим формируемый навык. Эта работа уже проводится не в парах, а в тройках.

Усилить устойчивость навыка можно, предложив его искусственную генерализацию, когда человека просят реагировать только этим навыком снова и снова на разные ситуации — от таких, в которых сразу понятна необходимость применения навыка, до таких, в которых вывод о необходимости применения навыка сделать сложно. Единственное требование при дальнейшем усложнении условий воспроизведения навыка таково: никто не должен прерывать четкую алгоритмическую последовательность действий участника тренинга.

В дальнейшем, когда навык будет доведен до автоматизма, прерывание его воспроизведения будет, во-первых, сильно затруднено и, во-вторых, скомпенсировано другими навыками.

Еще один принцип научения, управляющий формированием навыка, — это закон многократного повторения: *«Чем больше раз участник тренинга правильно воспроизвел навык, тем качественнее сформирован навык»*. Обратите внимание: многократное повторение должно быть правильным. Навык — это четкая последовательность действий, представленная алгоритмом работы. Поэтому релевантная реакция партнера по воспроизведению навыка (например, клиента, роль которого играет партнер) автоматически запускает первое действие, первый шаг алгоритма, который автоматически запускает второй шаг и т.д. Поэтому при осуществлении многократного повторения важно, чтобы правильной была вся последовательность. Лучше воспроизвести навык «по бумажке», медленно, но правильно, чем воспроизвести навык быстро, но допуская ошибку в одном из шагов, пропуская шаги и/или нарушая их последовательность, даже если участник сразу исправляет ошибку по ходу воспроизведения. Почему важно формировать навык сразу как устойчивую и строгую последовательность действий? Дело в том, что навык — это последовательность ассоциаций, можно даже сказать, условных рефлексов. Поэтому навык тем эффективнее, чем меньше он нарушается лишними ассоциациями и чем прочнее связь шагов алгоритма между собой. Лишние ассоциации формируются так: человек все правильно воспроизводит и вдруг ошибается, его поправляют, он в ответ на это еще раз воспроизводит шаг алгоритма, но на этот раз правильно, а затем продолжает воспроизведение навыка.

Научился ли он при этом правильно воспроизводить шаг, в котором допустил ошибку, в ответ на предыдущий шаг алгоритма? Нет. Он научился воспроизводить его в ответ на команду. Поэтому при следующем воспроизведении он, скорее всего, допустит ошибку в том же шаге: у него

уже сформировалась неверная ассоциация с предыдущим шагом. Конечно, и при такой форме работы навык рано или поздно сформируется, но чтобы оптимизировать обучение, необходимо сразу формировать навык как целостную последовательность действий.

Создание обучающего материала.

Обучающий материал – это все материальные, вещественные, предметные носители информации, необходимой для обучения, и сама эта информация, представленная в оптимальной для достижения целей обучения форме. Таким образом, обучающий материал состоит из двух частей, неотделимых друг от друга: носитель информации и способ представления информации (рис. 2)

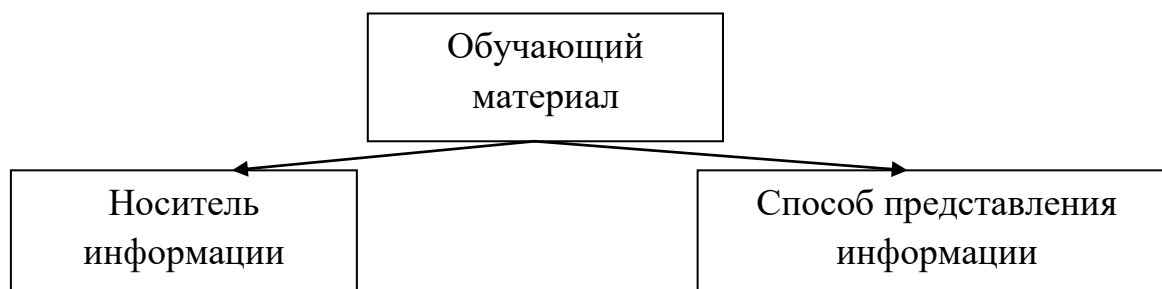


Рис. 2 Обучающий материал

Фактически все инструменты обучения, которые задействованы на тренинге, относятся к одной из трех категорий: сам тренер, обучающий материал, группа.

Таким образом, качество обучающего материала во многом определяет качество тренинга в целом, поэтому современный тренер должен уделять большое внимание созданию качественного обучающего материала. Особенно такая необходимость актуализируется сегодня, в условиях, когда в распоряжении тренера находится масса средств создания обучающего материала: мультимедийные средства, полиграфические средства, средства видео/аудиозаписи. Имея только компьютер, проектор, цветной принтер и брошюратор, можно создавать обучающий материал достаточно высокого качества.

К обучающему материалу относятся:

- обучающая презентация PowerPoint;
 - видео- и аудиозаписи;
 - живые модели (тренер и/или специально подготовленные сотрудники);
 - лекции и устные тексты; письменные тексты;
 - рисунки, схемы и списки, изображаемые на флип-чарте или доске;
 - рисунки, схемы и списки, изображенные на плакатах, памятках;
- раздаточный материал, т.е. все то, что раздается участникам тренинга для их работы над этим.

Обратите внимание, что обучающей функцией обладает не предмет, который является носителем информации, а сама информация. Именно по этому критерию разделяются обучающий материал и вспомогательные материалы. В последнем случае речь идет о всех предметах, вещах и других материальных объектах, которые помогают участникам учиться, но сами в себе не содержат обучающей информации. Вообще когда мы хотим подчеркнуть информацию, которую представляем участникам на определенном носителе, то говорим «обучающий материал», если же мы хотим акцентировать внимание на материальном носителе информации, то говорим «обучающие материалы».

Обучающий материал создается одновременно с программой тренинга. Программа тренинга постоянно ссылается на соответствующие составляющие обучающего материала. При этом обязательно указывается, на каком носителе размещается обучающий материал — на слайдах мультимедийной презентации, плакате или памятке, флип-чарте, в раздаточных материалах.

Обучающий материал может быть статическим или динамическим. К статическому обучающему материалу относятся готовые схемы, таблицы, рисунки, списки, которые предъявляются участникам тренинга; к динамическим обучающим материалам относятся схемы, таблицы, списки,

рисунки, возникающие на глазах участников тренинга, в частности динамические слайды мультимедийной презентации, схемы, изображаемые тренером на флип-чарте или достраиваемые участниками тренинга таблицы, видео/аудиозаписи.

Качественный обучающий материал — это визитная карточка тренера. Чем профессиональнее тренер, тем качественнее его обучающий материал, причем не только по содержанию, но и по форме. Основное правило при создании обучающего материала — это правило фасилитации, в соответствии с которым при создании обучающих материалов необходимо в максимальной степени облегчить участникам тренинга восприятие информации, внимание к ней, ее понимание и ее запоминание. Во многом правила создания обучающего материала пересекаются и даже совпадают с принципами обучения, рассмотренными ранее.

Основой обучающего материала являются опорные схемы.

Опорная схема в узком смысле — это обобщенная схема конкретного способа действия, конкретного способа решения проблемы, обобщенный алгоритм. Эта обобщенная схема чаще представляется в виде блок-схемы. Опорная схема в широком смысле — это любой оптимизированный для достижения целей обучения способ представления обучающей информации относительно не только решения проблемы, но и самой проблемы, а также дополнительных аспектов, связанных как с проблемой, так и со способами ее решения, с ключевыми понятиями, которые необходимы для понимания проблемы, способов ее решения, зон роста и способов их реализации.

Как создавать опорную схему.

Опорная схема — это наглядное отображение когнитивной схемы, формирование которой является целью определенного этапа обучения. Поэтому опорная схема должна создаваться с учетом принципов, обеспечивающих эффективность когнитивного компонента обучения. Это означает, что опорная схема должна привлекать и удерживать внимание,

быть удобной для восприятия и запоминания, способствовать пониманию того, что в ней отображено.

Опорная схема является ядром когнитивного компонента обучения, и основные средства обучения, используемые тренером, — мини-лекция, предъявление моделей, организация работы участников тренинга и обучающие материалы — опираются именно на опорную схему.

Опорная схема — это в подавляющем большинстве случаев блок-схема, т.е. схема, состоящая из блоков и связей между ними. Блоки нужно выделять на основе ключевых составляющих когнитивной схемы, способа действия, алгоритма. Опыт и талант тренера во многом определяют качество опорных схем.

Возможности современных офисных компьютерных программ облегчают создание удобных для восприятия опорных схем. Поэтому профессиональный тренер должен в совершенстве владеть этими программами, быть в курсе наиболее свежих разработок в этой области.

Опорную схему можно и нужно пояснять дополнительными иллюстративными материалами, конкретными примерами, иногда — рисунками и/или фотографиями, чтобы она стала более интересной и запоминающейся. К восприятию и пониманию схемы можно и нужно подводить, последовательно объясняя ключевые факторы, создающие проблемы и позволяющие ее решать, двигаясь от простого к сложному и от знакомого к новому. При этом можно использовать упрощенные аналоги, которые помогут подвести участников тренинга к пониманию основной опорной схемы.

Создавать опорную схему можно в следующем порядке:

выделение ключевых фрагментов из вербального описания (литературного источника — статьи, монографии): смысловых блоков и связей между ними;

выбор двух-трех словесных обозначений для каждого фрагмента, при этом сокращение должно быть конструктивным;

составление списка этих словесных обозначений, который поможет яснее увидеть связи между блоками и создать эскиз опорной схемы;

создание черновика схемы на большом листе или в специальной компьютерной программе (например, MS Visio).

Важно, чтобы схема могла допускать ее редактирование с целью ее симметричности, единообразия, удобства для восприятия и понимания. Целью является не быстрое, а качественное создание схемы; перенос готовой опорной схемы на носители, которые планируется использовать на тренинге.

В процессе создания опорной схемы нужно помнить, что каждый шаг ее создания вносит свои коррективы и может заставить вернуться к предыдущим шагам.

Опорная схема должна вызывать эстетическое, интеллектуальное удовольствие, предвкушение приятных чувств от ее применения, ощущение полученного эффективного орудия, хитроумного инструмента; в идеале опорная схема должна быть средством утверждения собственного «Я» каждого, кто пользовался ею.

Как создавать и что помещать в раздаточные материалы

Отправной момент при создании раздаточных материалов (рабочей тетради и др.) прост: по раздаточным материалам участники ничего не должны понять об обучающей презентации и о последовательности слайдов. Многие тренеры совершают большую ошибку, которая нарушает процесс обучения и процесс управления группой, просто раздавая участникам тренинга распечатку презентации. Необходимо помнить о том, что обучающая презентация — это одна форма представления обучающего материала, а раздаточный материал — совсем другая форма, имеющая специфические цели.

Главная составляющая раздаточных материалов — это рабочая тетрадь участника тренинга формата А4. Остальные раздаточные материалы (игровые карточки, блок-схемы, вербальные описания алгоритмов, листы альтернативных реакций) могут быть включены в рабочую тетрадь или

раздаваться отдельно. Основное требование — недопущение преждевременного раскрытия участникам содержания тренинга и удобство участников в процессе обучения: в толстых рабочих тетрадях неудобно выполнять упражнения, особенно если планируется активно использовать игровые карточки — обмениваться ими, передавать по эстафете, подсчитывать собранные игровые карточки и пр.

В рабочей тетради обязательно должны быть оставлены пустые страницы для решения подводящих задач и для обеспечения возможности участникам делать заметки и конспектировать материал тренинга.

Другая составляющая часть рабочей тетради — различные незаконченные определения понятий, списки, двухмерные пространства, графики, блок-схемы, таблицы и т.п. По сути, эти незаконченные формы представления информации являются содержательным ядром раздаточного материала, они решают две задачи:

- включают дополнительный канал восприятия, понимания и запоминания, когда человек сам завершает график, заполняет таблицу и пр.;
- представляют собой банк знаний, который всегда доступен участнику тренинга и специфицирован под его способ восприятия письменной информации.

Однако незаконченными материалами не стоит увлекаться, а в рабочей тетради должны быть представлены не только материалы, дублирующие обучающую презентацию и другие средства представления информации, используемые тренером (плакаты, флип-чарт и др.), но и материалы, детализирующие, углубляющие содержание обучающих слайдов и других средств представления обучающей информации. Дело в том, что некоторые формы подачи обучающего материала лучше подавать в виде текста, подробной таблицы и пр. При этом в рабочую тетрадь могут помещаться вербальные описания алгоритмов, различные необходимые для обучения статьи, подробные кейсы и т.д.

Раздаточные материалы необходимо создавать, используя принципы привлечения и удержания внимания, облегчения восприятия, понимания и запоминания

Безусловно, раздаточные материалы должны быть удобными в обращении, прочными и стабильными, обладать качественным дизайном. В частности, обложка рабочей тетради должна быть официальной, выполненной в деловом стиле, яркой, мотивирующей, вызывающей интерес к тренингу, а сама деловая тетрадь должна быть выполнена из качественных материалов. На взгляд автора, цветные иллюстрации (рисунки) в раздаточном материале в большинстве случаев излишни, клипарт же вообще недопустим.

Раздаточный материал должен быть скомпонован и представлен так, чтобы и тренер, и участник тренинга могли легко ориентироваться в нем. Для этого надо использовать папки с разноцветными вкладышами, подробное оглавление, нумерацию страниц, выделение цветом и пр.

Как подбирать иллюстрации

Иллюстрации — это элемент обучающего материала, который позволяет оптимизировать процесс обучения посредством введения понятных и знакомых образов и управления эмоциональной сферой обучаемых. Иллюстрации можно разделить на рисунки и фотографии. В целом правила подбора и рисунков и фотографий схожи.

Иллюстрации должны вызывать положительные эмоции, положительно подкрепляя тем самым восприятие обучающего материала, пояснять его, делать привлекательным и запоминающимся. Иллюстрации, которые использует тренер в обучающей презентации, раздаточных материалах и на других носителях обучающей информации, должны вызывать ассоциации, образы и чувства, хорошо предсказуемые тренером и способствующие достижению целей обучения. Иллюстрации в этой связи нужно подбирать по их простоте, понятности, однозначности содержащегося в них посыла. Рисунки и фотографии должны привлекать внимание, быть легкими для

восприятия, хорошо запоминаться, быть узнаваемыми, а ассоциации, по которым они подобраны, должны быть понятными не только тренеру, но и каждому участнику тренинга.

Помимо реализации принципа установления связей со знакомыми и понятными образами другая функция иллюстраций — создавать общий эмоциональный фон обучения, формировать его контекст. В этом смысле весьма полезным инструментом тренера являются фотографии, выполненные в деловом стиле. Иллюстрация может не пояснять содержание списка, таблицы, схемы, а просто задавать позитивный, деловой тон слайду или другому носителю обучающей информации. Этот способ применения иллюстраций весьма полезен и выступает хорошим средством оптимизации процесса обучения.

Важный момент, во многом определяющий обучающее воздействие иллюстраций (в большей степени это относится к фотографиям), — это возможность обучающегося идентифицироваться с образом, представленным на иллюстрации. В этом смысле следует различать фотографии с людьми и «бесчеловечные» фото. Отсутствие в фотографиях образов успешных людей, бизнесменов, менеджеров снижает воздействие таких фотографий.

Иллюстрации, относящиеся к одному и тому же иллюстрируемому элементу обучающей информации (принципу, понятию и пр.), должны полностью совпадать по стилю. Стиль иллюстраций должен быть единообразным на протяжении всего тренинга и во всех слайдах обучающей презентации, на всех страницах раздаточного материала.

Иллюстрации — это совершенно особый язык общения с участниками тренинга. Преимущество данного языка — его обращение к сфере чувств, сфере образов, сфере, которая не вполне хорошо осознается. Поэтому нужно стараться не смешивать этот язык с вербальным языком, на котором ведется тренинг. В частности, тренер без явной учебной необходимости не должен комментировать иллюстрации, которые он использовал.

Таким образом, предложенные нами теоретические рекомендации по созданию навыкового тренинга, мы использовали при разработке плана-конспекта занятия по дисциплине «Экономика организации» с применением метода деловой игры в следующем параграфе.

2.3. Разработка плана-конспекта занятия по дисциплине «Экономика организации» с применением навыкового тренинга

С учетом данных анкетирования нами был разработан план-конспект учебного занятия по дисциплине «Экономика организации» с применением навыкового тренинга, который учитывают все требования методических разработок ГБПОУ «Южно-Уральский Государственный колледж».

Навыковый тренинг «Управление конфликтами в организации» проводился среди студентов второго курса среднего специального учебного заведения, в рамках дисциплины «Экономика организации». Содержание вопросов и заданий может изменяться преподавателями в зависимости от того, на каком отделении обучаются студенты. В методической разработке к сценарию проведения тренинга прилагаются вопросы, предложенные студентам.

Цель проведения занятия: формировать навык по управлению конфликтами в организации.

Задачи занятия:

Дидактические: закрепление теоретических знаний, рассмотреть сущность конфликтов, их разнообразие и стратегии поведения; расширить представление обучающихся об основных типах и причинах конфликтов; познакомить с различными способами выхода из конфликтных ситуаций.

Воспитательные: создать условия для выражения обучающимися собственного мнения, воспитания активной жизненной позиции. формировать позитивную оценку таких нравственных качеств, как выдержка,

хладнокровие, вежливость, уважение к людям; побуждать к самопознанию, саморазвитию, самовоспитанию.

Развивающие: содействовать развитию социальной и коммуникативной компетентности, аналитического мышления, активности, рефлексивных способностей обучающихся; развивать навыки анализа собственного поведения в ситуациях выбора, разрешения внутри личностных противоречий.

Межпредметные связи: организация коммерческой деятельности, менеджмент, деловое общение, психология.

Обеспечение занятия.

Наглядные пособия: электронные пособия, пакеты заданий, слайды, отчеты. Раздаточный материал: задания, лист обратной связи. Технические средства обучения: ПК, интерактивная доска.

Порядок проведения тренинга.

Тренинг проводится среди 2-х или более команд. Помещение оформляется экраном и мультимедийным проектором. Выполнение заданий проходит в подгруппах, студенты принимают активное участие в Блиц-опросе, каждая группа анализирует свою производственную ситуацию, обсуждает ее и демонстрирует на экране доски, студенты играют в Викторине, которая состоит из двух этапов, разыгрывают конфликтные ситуации, проводится тестирование на предмет «Конфликтный ли я человек?» и для закрепления изученной темы решается кроссворд. Рабочие места студентов следует организовать по кругу (по принципу круглого стола), это поможет настроить студентов на сплоченную работу.

Структура занятия

Этапы	Деятельность педагога	Деятельность обучающихся	Используемые методы, формы, средства обучения
-------	-----------------------	--------------------------	---

Организационный (5 минут)	Приветствует обучающихся. Отмечает явку. Сообщает тему и цели занятия.	Приветствую преподавателя Докладывают об отсутствующих. Осмысливают поставленные преподавателем учебные цели. Записывают в тетради дату и тему занятия.	Речевая коммуникация (правильная, понятная, выразительная речь, темп, стиль речи и т.п.) Неречевая коммуникация (мимика, взгляд, жесты) Электронные слайды.
Изучение нового учебного материала (30 минут)	Объясняет новый материал Преподаватель управляет показом презентации.	Обучающиеся отвечают на вопросы преподавателя Внимательно слушают, осмысливают и записывают в тетрадь	Беседа с обучающимися, электронные слайды.
Первичное закрепление знаний (20 минут)	Задаёт вопросы по новому материалу. Применяет прием решения конфликтных ситуаций, притча «апельсин»	Учащиеся отвечают на вопросы преподавателя. Учащиеся работают над заданием, которое им дал преподаватель.	Электронные слайды презентации
Проверка понимания нового материала (10 минут)	Преподаватель просит привести различные примеры по теме «Управление конфликтами в организации»	Учащиеся готовятся письменно в тетради, озвучивают решение, объясняют свой выбор.	Беседа с учащимися.
Контроль усвоения (20 минут)	Преподаватель задаёт контрольные вопросы по пройденной теме, Викторина «Описание результативности стратегий поведения в конфликте».	Обучающиеся зачитывают, дают ответ	Электронные слайды

Рефлексия (5 минут)	Педагог предлагает сделать краткие выводы по теме, лист обратной связи	Учащиеся самостоятельно записывают вывод по пройденной теме.	Беседа с учащимися.
------------------------	--	--	---------------------

Ход тренинга:

- Добрый день, уважаемые студенты! Сегодня мы проводим навыковый тренинг на тему: «Управление конфликтами в организации».

На предыдущем уроке мы с Вами познакомились с понятием конфликта, его формами и типами, причинами возникновения, этапами развития, стилями поведения в конфликте и методами управления.

Итак, что же такое Конфликт?

Чтобы ответить на этот и другие вопросы проведем небольшой блиц-опрос. Для этого разделимся на 3 команды. Ребята я вам даю несколько минут времени, чтобы разбиться на команды и придумать название, связанное с темой конфликты. При блиц-опросе Вам необходимо быстро и правильно ответить на поставленный вопрос. Чем быстрее и правильнее ответит на вопросы команда, тем больше бонусов она заработает. (В то время как студенты делятся на команды, преподаватель выбирает 2-3х студентов которые будут группой экспертов)

Блиц-опрос:

1. Что такое конфликт?
2. Формы конфликта
3. Что такое инцидент?
4. Кто является участниками конфликта?
5. Формула конфликта?
6. Сколько процентов времени менеджер затрачивает на управление конфликтом?

7. Беседа, просьба, разъяснение –к какому методу управления конфликтом относится данная характеристика?

8. Самый распространенный тип конфликта?

9. Что такое деструктивный конфликт?

10. Как называется наука, изучающая закономерности зарождения, возникновения, развития, разрешения и завершения конфликтов любого уровня?

Группа экспертов подсчитывает количество верных ответов и вручает бонусы командам.

2-й этап:

А сейчас переходим ко второму этапу:

Решение производственных конфликтных ситуаций: На данном этапе Вы будете работать за компьютером, у вас есть пакет заданий с конфликтными ситуациями для каждой команды по 3 ситуации, и Вы определите тип конфликта, его причину и метод управления. По окончании времени желающий участник команды расскажет нам алгоритм действий в конфликтных ситуациях.

Порядок выполнения работы.

Задание 1. Определите тип и разновидность конфликта.

Задание 2. Выявите причины конфликта.

Задание 3. Выберите оптимальный способ разрешения конфликта.

1 команда:

Ситуация 1. Самые распространенные случаи конфликтных ситуаций – это когда вы проспали на работу и необходимо оправдаться. Звоните начальству или коллегам и говорите, что вы стоите в пробке, а тут неожиданно срабатывает будильник или кто-то из домочадцев просит говорить тише, ведь они еще спят. Что ж, не знаешь, как врать – говори правду!

Ситуация 2. Два специалиста фирмы находились в состоянии «холодной войны». Вместо того чтобы работать в одной команде и указывать

друг другу на ошибки, они втайне радовались чужим промахам. Это привело к тому, что не были вовремя устранены нарушения, допущенные в технологическом цикле, и вся партия продукции была изготовлена с неустранимым браком. Организация понесла большие убытки, был нанесен серьезный урон ее репутации.

2 команда:

Ситуация 1. В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен разрешать возникающие конфликты?

Решение:

Ситуация 2. Зачастую мы попадаем в конфликтные ситуации просто из-за того, что можем ляпнуть, что-то не подумавши. Например, в разговоре с директором сказать «представляете, вчера звонил кандидат на должность менеджера. А ему лет чуть больше чем вам, какой из него менеджер?». И тут же понимаете, что сказали глупость, а директор начинает смущаться или краснеть от злости, это может негативно сказаться на ваших взаимоотношениях.

Что делать. Ни в коем случае не стоит начинать извиняться и причитать. Что вы не то хотели сказать, совсем другое имели в виду. Это бессмысленно и унижительно. Лучше скажите: «Ой, извините, я бестактная».

3 команда:

Ситуация 1: Нормировщик Петрова Л.Ю. не подготовила вовремя наряды на работу по цеху механизации. В результате расчетный отдел задержал расчет и выдачу заработной платы на 3 дня. Это вызвало возмущение рабочих цеха, и они написали заявление в профком с просьбой найти и наказать виновных.

Решение:

Ситуация 2. На смену не явился оператор диффузии. Начальник смены С.Г. Иванов заставил И.М. Сидорова – оператора диффузии предыдущей смены отработать еще смену. Возник конфликт.

Решение:

Ответы команд. Эксперты оценивают работу команд.

3 этап. Сейчас переходим к Викторине, которая состоит из двух этапов:

На первом раздаю задания командам, и чья команда быстрее ответит, та и получит бонус.

На втором этапе я Вам представлю стили разрешения конфликта и характеристики, Ваша задача угадать какая именно характеристика относится к определенному стилю.

Итак, первый этап:

Задания на листках:

1 команда

- Причины конфликта?
- Кто такие оппоненты?
- Типы конфликта?

2 команда

- Методы управления конфликтом?
- Что такое компромисс?
- Перечислите стили поведения в конфликте?

3 команда

- Этапы развития конфликта?
- Какие могут быть последствия конфликта в организации?
- Признаки конфликта?

Эксперты оценивают участников команд.

Находясь в ситуации конфликта, человек выбирает тот или иной стиль поведения, зависящий от его индивидуальных особенностей, значимости для него партнера, специфики сложившейся ситуации и многого другого. Психологи выделяют несколько наиболее традиционных способов выхода из конфликта и советуют в зависимости от конкретной ситуации выбирать наиболее приемлемый.

А теперь, прежде чем мы перейдем ко второму этапу

Послушайте одну известную притчу: «Апельсин».

Два человека не могли поделить один апельсин. Каждый утверждал, что это его апельсин и не хотел уступать другому. Неизвестно, чем бы закончилась эта история, если бы этим людям не пришла в голову простая, но совершенно гениальная мысль выслушать другого. И тогда выяснилось, что одному нужен апельсин для того, чтобы выжать из него сок, а второму, чтобы из семечек вырастить новое дерево. Оказывается, можно решить любую проблему.

Что бы Вы сделали на месте одного из этих людей, если бы апельсин нужен был для одной и той же цели?

Возможные варианты ответов, обучающихся: применить силу, уступить, договориться и т.п.

Совершенно верно.

И сейчас мы переходим ко второму этапу викторины. С точки зрения науки конфликтологии, есть 5 стратегий поведения в конфликтах: приспособление, избегание, соперничество, сотрудничество, компромисс. Их характеристики занесены в таблицу (показывает на экран). Вы сейчас будете работать на интерактивной доске, на которой должны восстановить логическую цепочку стилей поведения в конфликте.

Задание: Определите по описанию результативности, о какой стратегии идет речь.

Таблица 4

«Описание результативности стратегий поведения в конфликте»

Приспособление	Избегание	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс
Поиск решения, устраивающего обе стороны	Стремление добиться своего за счет другого	Принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого	Уклонение от принятия решений	Решение требует тщательного обдумывания и совместной проработки.

Люди, неуверенные в себе	Сильные, зрелые, уверенные в себе люди	Мирные, уступчивые люди	Люди, уверенные в себе, агрессивные, амбициозные	Обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы
--------------------------	--	-------------------------	--	--

Какова же результативность этих стратегий? Какая стратегия приведет к конструктивному решению конфликта? А какая только осложнит его или заведет в тупик?

Все позиции в этой таблице перепутались. Вам нужно восстановить логические цепочки и указать правильное расположение позиции.

Желающий от каждой команды должны представить свое решение.

1. Эта стратегия уместна, когда ради сохранения отношений человек готов жертвовать своей выгодой. В этом случае сторона, идущая на уступки, проигрывает другой стороне. Сохранение истинных партнерских отношений в этом случае проблематично. Принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого. Эта стратегия характеризует мирного, уступчивого человека. (Приспособление.)

2. Эта стратегия используется, когда цена вопроса невелика или нужна пауза для принятия решения. При таком типе поведения в конфликте сохраняются отношения, ни одна из сторон не получает преимущества, конфликт не разрешен, а только притушен. Уклонение от принятия решений. Чаще всего стратегию используют люди, неуверенные в себе. (Избегание.)

3. Эта стратегия является самой эффективной, потому что в этом случае выигрывает обе стороны. Стратегия укрепляет отношения и дает взаимные выгоды. Поиск решения, устраивающего обе стороны. Этой стратегии обычно придерживаются сильные, зрелые, уверенные в себе люди. (Сотрудничество.)

4. Эта стратегия оправдана в критических ситуациях, когда решаются жизненные вопросы, а также в том случае, если вас используют в своих интересах. Выигрывает тот, кто сильнее. Цена победы – разрыв отношений,

страдания проигравшего. Конкуренция – стремление добиться своего за счет другого. Чаще всего эту стратегию используют люди, уверенные в себе, агрессивные, амбициозные, (Соперничество.)

5. Эта стратегия уместна при тщательном обдумывании и совместной проработки решения.

Компромисс помогает сохранить доброжелательные отношения между партнерами и быстро разрешить конфликт

Обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы
(Компромисс.)

Эксперты оценивают участников команд, а я предлагаю вам посмотреть видеосюжет, который наглядно иллюстрирует данные стили поведения.

«Пример конфликта». В видеосюжете мы увидели стили поведения в конфликте. Какие именно?

Таким образом, при избегании ни одна из сторон не достигает успеха. При соперничестве и приспособлении одна сторона оказывается в выигрыше, а другая проигрывает. И только при сотрудничестве и компромиссе в выигрыше оказываются обе стороны.

4 этап. Как же выглядят эти стратегии в конкретных жизненных ситуациях?

Человек в своей профессиональной деятельности может столкнуться и быть вовлечён в различные рода конфликтные ситуации с руководством, коллегами, клиентами. Именно поэтому ему так необходимо знать причины возникновения межличностных конфликтов, чтобы оказывать помощь в их конструктивном разрешении, управлять ими, выступать посредником в конфликтных ситуациях, а также предупреждать конфликты.

Благими намерениями устлана дорожка в ад. Это выражение зачастую вспоминается, когда вы хотели, как лучше, а получилось, как всегда. Чтобы

не попадать в конфликтные ситуации впредь, предлагаю вам рассмотреть примеры таких ситуаций и возможные варианты их решений.

Итак, начинаем проигрывать конфликты. Свою ситуацию «Служебные сплетни» представляет первая команда:

1. Вы сидите с сотрудницами на служебной кухне. Обсуждаете подруг, мужей, детей. Неожиданно к вам заходит еще одна коллега. Пауза. Вы соответственно замолкаете, кидаете взгляд на новичка и молча, продолжаете трапезу. Естественно вновь пришедший подумает, что вы говорили либо про него, либо про директора, либо еще какие сплетни распускали. Ага, про меня шушукаетесь? А может директора обсуждаете? Теперь за вами будет репутация сплетниц.

Что делать. Такие неловкие ситуации возникают довольно часто. Не стоит тут же оправдываться и говорить «мы не о тебе говорили». Вряд ли вам кто-то поверит. Лучше договорите фразу до конца, а затем попробуйте перевести разговор в другое русло. Не лишним будет включить в ваш разговор новичка. Если человек вам неприятен, то быстро закончите разговор и отправляйтесь работать.

Примерные вопросы преподавателя:

- - Можно ли назвать эту ситуацию конфликтной?
- - Какая стратегия поведения использовалась, при разрешении конфликтной ситуации? (уклонение)

Вторая команда предлагает ситуацию: «Агрессия по финансовому вопросу»

В фирме между двумя сотрудницами возник конфликт по финансовому вопросу; они вели себя очень агрессивно по отношению друг к другу, что отвлекало всех остальных от работы. Пауза. Менеджер посчитал нужным вмешаться, дал им понять, что сам займется поиском решения, но совместно с ними, а пока временно переводит их в разные подразделения. Такая расстановка кадров устроила всех, в том числе и обеих сотрудниц. Таким образом, руководителю удалось ликвидировать конфликт.

Один из способов сохранения мира - держать людей обособленно. В большинстве случаев прямой конфликт будет продолжаться, пока люди не будут разведены в стороны. Главное - сделать это справедливо, т.е. желательно не предлагать прекратить ссору только одному из конфликтующих. Если конфликт протекает не «лицом к лицу», менеджеру целесообразно управлять ситуацией на расстоянии (через посредников, письменно, по телефону и т.д.). Он должен ясно дать понять, что конфликт должен быть прекращен, пока ведутся поиски решения.

Примерные вопросы преподавателя:

- - Можно ли назвать эту ситуацию конфликтной?
- - Какая стратегия поведения использовалась, при разрешении конфликтной ситуации? (соперничество)

Третья команда представляет ситуацию: «Агрессия и превосходство»

Николай Соколов, проработав в главном управлении завода около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела маркетинга и рекламы. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством завода при принятии такого решения.

Николай имел хорошее базовое образование, был компетентен и коммуникабелен, энергичен и исполнительен. За время работы он очень вырос как специалист. Однако первый же рабочий день Николая в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать Николая Соколова в качестве нового руководителя. В ответ на просьбу Николая, которую он адресовал всем сотрудникам о предоставлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее: «Я работаю в отделе более двадцати лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня

неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет».

«Уважаемая Валентина Григорьевна! Позвольте Вам заметить, что в работе все сотрудники равны и обязаны подчиняться моим профессиональным требованиям. Никто Вас не обвиняет в некомпетентности, но попрошу быть исполнительницей и не игнорировать мои просьбы. Если Вас не будет устраивать стиль моей работы, оставляю решение за вами. Буду вынужден прибегнуть к административным мерам и стоит вам подумать о пенсии...

Примерные вопросы преподавателя:

- - Можно ли назвать эту ситуацию конфликтной?
- - Какая стратегия поведения использовалась, при разрешении конфликтной ситуации? (соперничество)
 - - При каких условиях возможен конструктивный выход из этой ситуации? (При условии сотрудничества обеих сторон конфликта.)
 - - Спрогнозируйте развитие ситуации при таких вариантах развития конфликта:
 - а) если оба будут настаивать на своем (соперничество)
 - б) если оба захотят погасить конфликт (сотрудничество)
 - в) если одна из сторон захочет уклониться от конфликта (избегание)
 - г) если одна из сторон подчиниться обстоятельствам (приспособление)

Короткое обсуждение. Спасибо участникам команд.

Обобщение урока. Итак, были разыграны совершенно разные конфликтные ситуации, взятые из жизни. На нашем занятии, как в зеркале отразились эффективные пути разрешения конфликтов.

Можно отметить, что не один из пяти стилей выхода из конфликта не является абсолютным и применим только в определенных условиях.

Наилучший подход всегда определяется конкретной ситуацией и особенностями характера человека. Иногда для более рационального решения проблемы и выхода из конфликта приходится комбинировать различные стили.

Возможно, в ходе урока некоторые из вас мысленно не раз спросили себя: А конфликтный ли я человек или нет? Результаты вы узнаете после прохождения теста. (Приложение 1).

Я полагаю, что после прохождения теста Вы сумели ответить на вопрос, конфликтный ли вы человек?

А сейчас для лучшего закрепления темы переходим к решению кроссворда. Участники команд должны правильно угадать слово, и кто быстрее его напишет на интерактивной доске, тот и заработает больше бонусов. (Приложение 2).

Подведение итогов урока.

Преподаватель раздает Лист обратной связи. Оцените по 5 бальной шкале степень удовлетворённости.

Таблица 5

«Лист обратной связи»

Изученной темой	
Формой проведения урока	
Группой	
Собой	

Преподаватель выдает домашнее задание к следующему уроку: Например: в продолжение темы конфликты в организации подготовьте информацию к следующему уроку о факторах, вызывающих стресс и синдромах стресса

Завершающим этапом урока является выступление студентов экспертов с подведением итогов работы команд и анализом их активности.

Завершающий момент урока подведение итогов преподавателем. Оценки за урок получает каждый студент в зависимости от активности работы, правильности выполнения задания.

Заключительное слово преподавателя:

Ребята, в заключение мне бы очень хотелось пожелать Вам научиться избегать конфликтные ситуации, не провоцировать их, а в случае возникновения умело и грамотно ими управлять, и чтобы в Вашей жизни они встречались только в сюжетах всеми любимых комедийных фильмов. Кадры из фильмов.

Давайте будем стремиться к сотрудничеству в нашей жизни!

Таким образом, разработанный нами план-конспект занятия по теме: «Управление конфликтами в организации» может использоваться преподавателями средних профессиональных организаций.

Выводы по второй главе

Во второй главе нами было проведено анкетирование у студентов ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж» по дисциплине «Экономика организации» для получения представления об использовании навыковых тренингов, в данном случае применения деловых игр в образовательном процессе. В анкетирование приняли участие 50 студентов 2 курса по специальности среднего профессионального образования 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Таким образом, полученные результаты анкетирования свидетельствуют о готовности и желании студентов к нетрадиционным и активным методам работы.

В результате проведенного нами анкетирования, мы выяснили, что уровень использования навыковых тренингов в колледже не высокий. Для развития и применения навыковых тренингов мы разработали план-конспект занятия с применением деловой игры по дисциплине «Экономика организации» у студентов профессиональных образовательных организаций.

Также в данной главе мы рассмотрели рекомендации по разработке навыкового тренинга и его описание, а именно:

- как создать обучающий материал;
- что относится к обучающему материалу;
- как создавать и что помещать в раздаточный материал;
- как подбирать иллюстрации.

Таким образом, предложенные нами теоретические рекомендации по созданию навыкового тренинга, мы использовали при разработке плана-конспекта занятия по дисциплине «Экономика организации».

Применение данной методической разработки повысит эффективность обучения, будет способствовать росту интереса студентов к изучению данной дисциплины.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день средние профессиональные организации остаются в значительной мере консервативными в содержании и методах обучения. Доминирует авторитарный стиль общения педагогов с учащимися. Естественно при таких обстоятельствах выполнение социального заказа на «качественного» специалиста не может быть «качественным». Квалифицированный специалист отличается не тем, что работает больше, а тем, что работает иначе и, выполняя работу лучше, затрачивает гораздо меньше труда и времени, чем непрофессионал.

Основным в обучении такого специалиста является не овладение какой-то суммой конкретных знаний и навыков, а воспитание культуры профессионального мышления и профессиональной интуиции.

Приблизить обучение к профессиональной деятельности позволяют активные методы обучения, создающие благоприятные условия для развертывания творческого потенциала личности, способствующие развитию познавательного интереса к предмету.

Поэтому особое внимание следует обратить на то, чтобы заинтересовать учащихся предметом, научиться выделять в предстоящей работе главное, решать любые производственные проблемы.

Цель исследования – изучение сущности навыковых тренингов, а также их практическая разработка по дисциплине «Экономика организации».

В выпускной квалификационной работе реализованы следующие задачи исследования:

- 1) Раскрыть понятие «Тренинг», рассмотреть виды тренинга;
- 2) Рассмотреть методы разработки навыкового тренинга;
- 3) Дать описание характеристики базы исследования;
- 4) Дать рекомендации по разработке навыкового тренинга;
- 5) Составить план-конспект занятия с проведением навыкового тренинга по дисциплине «Экономика организации» с применением деловой игры.

Навыковый тренинг направлен на формирование и выработку определенного навыка (навыков). Навык — доведенное до автоматизма умение решать тот или иной вид задачи (чаще всего - двигательной). Невозможно получить качественные знания, просто изучая теорию. Так, например, невозможно научиться ездить на велосипеде, слушая только наставления - как нажимать на педали и держать равновесие. С другой стороны, непосредственные действия не могут быть эффективным без анализа и саморефлексии. Даже такое простое действие, как приготовление борща требует анализа – достаточно ли проварилось мясо, досолен ли суп и наполнился ли он ароматом мяса и овощей.

Цель навыковых тренингов – дать участникам какой-либо навык для последующего использования в работе или личной жизни. Таких тренингов очень много. У человека, прошедшего такой тренинг, может значительно повыситься самооценка, уверенность в себе, чувство собственного достоинства - как следствие овладения и применения определенного навыка, полученного на тренинге.

На данный момент тренинг – это одна из самых популярных форм интенсивного обучения во всем мире. Тренинг является одним из самых быстрых и эффективных методов развития личности и внутренних изменений.

На тренинге используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеоанализ, модерация и др.

У человека, прошедшего такой тренинг, может значительно повыситься самооценка, уверенность в себе, чувство собственного достоинства - как следствие овладения и применения определенного навыка, полученного на тренинге.

Навык — это устойчивая и строгая последовательность действий (рабочих операций, коммуникативных транзакций), которая определяет успешность конкретного участка работы и воспроизводится автоматически. Слово «автоматически» не означает, что студент не осознает, что происходит, или теряет контроль над своими действиями.

При формировании навыков действует универсальный принцип научения: «От простого к сложному». Вначале человек *просто демонстрирует* последовательность действий, используя наглядную схему алгоритма. Эта работа проводится в парах: один сотрудник воспроизводит алгоритм, а другой проверяет правильность воспроизведения, затем происходит смена ролей. Затем человек *просто демонстрирует* навык уже без опоры на наглядную схему алгоритма. Эта работа тоже проводится в парах. После этого участник тренинга переходит от простой демонстрации навыка к ответу на релевантную ситуацию *воспроизведением навыка*. Это очень важная стадия обучения: если раньше участник тренинга демонстрировал навык в ответ на команду тренера, партнера или на собственную внутреннюю команду, то теперь он формирует связь навыка с релевантной ему ситуацией, т.е. с ситуацией, в которой и необходим формируемый навык. Эта работа уже проводится не в парах, а в тройках.

В дальнейшем, когда навык будет доведен до автоматизма, прерывание его воспроизведения будет, во-первых, сильно затруднено и, во-вторых, скомпенсировано другими навыками.

Еще один принцип научения, управляющий формированием навыка, — это закон многократного повторения: «*Чем больше раз участник тренинга правильно воспроизвел навык, тем качественнее*

сформированнавык». Обратите внимание: многократное повторение должно быть правильным. Навык — это четкая последовательность действий, представленная алгоритмом работы. Поэтому релевантная реакция партнера по воспроизведению навыка (например, клиента, роль которого играет партнер) автоматически запускает первое действие, первый шаг алгоритма, который автоматически запускает второй шаг и т.д. Поэтому при осуществлении многократного повторения важно, чтобы правильной была вся последовательность. Лучше воспроизвести навык «по бумажке», медленно, но правильно, чем воспроизвести навык быстро, но допуская ошибку в одном из шагов, пропуская шаги и/или нарушая их последовательность, даже если участник сразу исправляет ошибку по ходу воспроизведения. Почему важно формировать навык сразу как устойчивую и строгую последовательность действий? Дело в том, что навык — это последовательность ассоциаций, можно даже сказать, условных рефлексов. Поэтому навык тем эффективнее, чем меньше он нарушается лишними ассоциациями и чем прочнее связь шагов алгоритма между собой.

Во второй главе нами было проведено анкетирование у студентов ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж» по дисциплине «Экономика организации» для получения представления об использовании навыковых тренингов, в данном случае применения деловых игр в образовательном процессе. В анкетирование приняли участие 50 студентов 2 курса по специальности среднего профессионального образования 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Таким образом, полученные результаты анкетирования свидетельствуют о готовности и желании студентов к нетрадиционным и активным методам работы.

В результате проведенного нами анкетирования, мы выяснили, что уровень использования навыковых тренингов в колледже не высокий. Для развития и применения навыковых тренингов мы разработали план-конспект

занятия с применением деловой игры по дисциплине «Экономика организации» у студентов профессиональных образовательных организаций.

Также в данной главе мы рассмотрели рекомендации по разработке навыкового тренинга и его описание, а именно:

- как создать обучающий материал;
- что относится к обучающему материалу;
- как создавать и что помещать в раздаточный материал;
- как подбирать иллюстрации.

Таким образом, предложенные нами теоретические рекомендации по созданию навыкового тренинга, мы использовали при разработке плана-конспекта занятия по дисциплине «Экономика организации».

Применение данной методической разработки позволит повысить эффективность обучения, будет способствовать росту интереса студентов к изучению данной дисциплины.

В ходе исследования цель достигнута, задачи реализованы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова, Г.С., Степанович В.А. Тренинги. Теория и организация. – Екатеринбург: Деловая книга, 2014. – 192с.
2. Айламазьян, А.М. Актуальные методы воспитания и обучения: тренинг. Учебное пособие для студентов. - М.: МГУ, 2012.
3. Алапьева, В. Г. Методические рекомендации по организации учебно-технических игр. - Екатеринбург: Деловая книга, 2011.
4. Алексеев, В.А., Савруков Н.Т., Савруков А.Н. Практикум по маркетингу. Задачи, тесты, ситуации, тренинги, упражнения, задания. – СПб.: Политехника, 2011. – 212с.
5. Ананьева, Е.Г., Алексеев В.Е., Губенков С.Ю. и др.Методологические рекомендации по организации учебно-технических игр и тренингов. – М., 2014.
6. Анисимов, О.С., Данько Т.П. Игровой тренинг мыслительной деятельности. Учебное пособие. - М.,2015.
7. Анохин, И.В., Гуськов И.М., Малов В.Ю., Сыскина И.М. Территориальные деловые игры. – Новосибирск, 2013.
8. Бабкин, В.Ф., Баркалов С.А., Щепкин А.В. Деловые имитационные игры в организации и управлении. Учебное пособие. – Воронеж: ВГАСУ, 2014. – 207с.
9. Бабурин, В.Л. Тренинги по экономической и социальной географии. – М.: Просвещение, 2011. – 144с.
10. Баркалов, С.А., Бабкин В., Щепкин А.Навыковые тренинги в организации и управлении. Учебное пособие. – М.: АСВ, 2013. – 200с.

11. Бельчиков, Я.М., Бирштейн М.И. Тренинги. – Рига: Авотс, 2011. - 304с.
12. Беляцкий, Н.М. Основы права: Тексты, задачи, ситуации, тренинги. Практикум: Учебное пособие. – Казань: Книжный дом, 2015. – 224с.
13. Берн, Э.И. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. - М.: Прогресс, 2013. – 400с.
14. Битянова, М. Практикум по психологическим играм с детьми и подростками. – СПб.: Питер, 2014. – 304с.
15. Блекуэлл, Д., Гиршик М. Теория игр и статистических решений. - М.: Иностранная литература, 2012. - 374с.
16. Бондарева, О.Н. О теоретико-игровых моделях в экономике. - Л.: ЛГУ, 2014.
17. Борисова, С.Е. Деловая игра как метод социально-психологического тренинга // Вопросы психологии. 2013. - №4.
18. Борисова, Н.В. и др. Тренинг «Методика конструирования тренинга». – М., 2013.
19. Борисова, Н.В. Методика выбора форм и методов активного обучения. - М., 2015.
20. Бургонова, Г., Гульпенко К., Каморджанова Н. Деловые игры и ситуации по юристскому (финансовому) учету. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 384с.
21. Бурков, В.Н., Кашенков А.Р., Щепкин А.В. Тренинг «Противозатратная налоговая система» для научных организаций / Внутрихозяйственный расчет в научных организациях. - М.: МДНТП, 2013.
22. Бурков, В.Н., Немцева А.Н. Тренинги / Труды IV Всесоюзного совещания по управлению большими системами. - Алма-Ата: КазПТИ, 2015.
23. Бурков, В.Н., Ивановский А.Г., Малевич А.А., Немцева А.Н. Тренинги в принятии управленческих решений. Учебное пособие. - М.: МИСиС, 2013.

24. Бурков, В.Н., Емельянов С.В., Ивановский А.Г., Немцева А.Н. Методы тренинга. - М.: МЦНТК, 2014.
25. Бутов, А.В. Видеотренинг делового общения. Практическое руководство. - Л, 2014.
26. Варшавский, В.И., Поспелов Д.А. Оркестр играет без дирижера. - М.: Наука, 2015. – 208с.
27. Васин, А.А. Некооперативные игры в природе и обществе.- М.: МАКС пресс, 2015. - 412с.
28. Вачков, И.В. Основы технологии группового тренинга. – М.: Наука, 2014 – 259с.
29. Вачугов, Д.Д., Веснин В.Р., Кисляков Н.А. Практикум по Основы права. Деловые игры. – М.: Высшая школа, 2014. – 192с.
30. Велесько, Е.И., Быков А.А., Неправский А.А. Стратегический Основы права. Деловая игра «Дельта».Пособие. - Минск: БГЭУ, 2011.- 272с.
31. Венгер, А.А. Игра как вид деятельности // Вопросы психологии. - №.3. - 2013.
32. Вербицкий, А.А., Борисова Н.В. Методические рекомендации по проведению тренингов. - М., 2013.-325с.
33. Винокуров, Ю.Е. Сборник сценариев деловых игр по юридическим дисциплинам. – М.: Экзамен, 2014. – 192с.
34. Воровщиков, С.Г. Продуктивные тренинги во внутришкольном управлении: теория, технология. – М.: Центр Гуманитарной литературы, 2015. – 320с.
35. Гидрович, С.Р., Сыроежкин И.М. Игровое моделирование экономических процессов. Тренинги. – М.: Экономика, 2013.
36. Губко, М.В., Новиков Д.А. Теория тренингов в управлении организационными системами. - М.: Синтег, 2012. – 148с.
37. Гуревич, А.М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. – СПб.: Речь, 2015. – 140с.

38. Гидрович, С.Р. Игровое моделирование экономических процессов. Деловые игры. – М.: Наука, 2011.
39. Данилов, В.И. Лекции по теории игр. - М.: Российская экономическая школа, 2012. – 140с.
40. Джексон, П.М. 58 1/2 импровизаций на тренинге. – Минск: Бегин групп, 2014. – 152с.
41. Джексон, П.М. Деловые педагогические игры. Методические рекомендации педагогическим коллективам школ, внешкольных учреждений. – Л.: Наука, 2015.
42. Ефимов, В.М., Комаров В.Ф. Введение в управленческие имитационные игры. – М.: Наука, 2012.
43. Ефимов, В.Н. Имитационная игра для системного анализа управления экономикой. – М., 2014. – 256с.
44. Евграфов, П.М., Глуховенко Ю.М. Ноу-хау обучающих программ и тренинги. – М.: АРС, 2014. – 222с.
45. Жуковский, В.И., Салуквадзе М.Е. Некоторые игровые задачи управления и их приложения. - Тбилиси: Мецниереба, 2011. – 462с.
46. Завьялова, Ж. Метафорическая деловая игра. – СПб.: Речь, 2015. – 134с.
47. Зайцев, А.К. Внедрение социальных технологий в практику управления // Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. – М.: Экономика, 2014.
48. Ладенко, И.С. Игровое моделирование: методология и практика /под ред. Матвиенко А.И. – Новосибирск: Наука, 2013.
49. Макшанов С.И. “Психология тернинга”. [Текст]: учебник. М.: АНКЛ, 2013.74 с.
50. Ромек В.А. Тренинг уверенности в межличностных отношениях. [Текст]: учебник. М.2014. 29 с.

Приложение 1.

Тест «Конфликтный ли вы человек?»

Если вы именно так, как утверждается в предложении, ведете себя в конфликтной ситуации часто, то ставьте 3 балла; от случая к случаю – 2 балла; редко – 1 балл.

1. Угрожаю или дерусь.
2. Стараюсь понять точку зрения противника, считаюсь с ней.
3. Ищу компромиссы.
4. Допускаю, что не прав, даже если не могу поверить в это окончательно.
5. Избегаю противника.
6. Желаю, во что бы то ни стало добиться своих целей.
7. Пытаюсь выяснить, с чем я согласен, а с чем категорически нет.
8. Иду на компромисс.
9. Сдаюсь.
10. Меняю тему.
11. Настойчиво повторяю одну фразу, пока не добьюсь своего.
12. Пытаюсь найти источник конфликта, понять, с чего все началось.
13. Немножко уступлю и подтолкну тем самым к уступкам другую сторону.
14. Предлагаю мир.
15. Пытаюсь обратить все в шутку.

Обработка результатов теста:

- Тип «А»: сумма баллов под номерами 1, 6, 11.

- Тип «Б»: сумма баллов под номерами 2, 7, 12.
- Тип «В»: сумма баллов под номерами 3, 8, 13.
- Тип «Г»: сумма баллов под номерами 4, 9, 14.
- Тип «Д»: сумма баллов под номерами 5, 10, 15.

1. Выбирается наибольшая сумма, значит это такой тип поведения.

Например, тип А - сумма 8, тип Б – 7, тип В – 5, тип Г – 2, тип Д – 2. Сумма больше в типе А, значит у ребёнка преобладает этот тип поведения.

2. Типы поведения:

Тип А – жёсткий стиль решения конфликтов и споров. Эти люди до последнего стоят на своём, защищая свою позицию. Это тип людей, которые считают себя всегда правыми.

Тип Б – демократичный стиль. Они считают, что всегда можно договориться. Во время спора предлагают альтернативу. Ищут решение, удовлетворяющее обе стороны.

Тип В – это компромиссный стиль. С самого начала человек готов пойти на компромисс.

Тип Г - мягкий стиль. Человек своего противника уничтожает добротой, с готовностью встаёт на точку зрения противника, отказываясь от своей.

Тип Д – уходящий стиль. Кредо человека – уйти своевременно, до принятия решения. Стремится не доводить до конфликта и открытого столкновения.

Приложение 2.

Вопросы к кроссворду:

По горизонтали:

2. Ролевой конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результата его работы
4. Разногласия между линейным и штабным персоналом
6. Уйти от конфликта
8. Конфликт, который ведёт к повышению эффективности организации, данная ситуация помогает выявить большое число альтернатив и проблем
9. Разрешение конфликта с помощью убеждения

По вертикали:

1. Отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретные лица или группы
3. Борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу
5. Попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой
7. Конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности и снижения эффективности организации

