

*Задачей науки должно быть познание того,  
что должно быть, а не того, что есть.  
Л. Н. Толстой*

# Ефективність управління персоналом на підприємстві

---

## ЗАСТОСУВАННЯ ТРЕНІНГУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

УДК 378.147\_057.212

**Яндола К. О.**

Розкрито сутність та актуальність упровадження тренінгу у професійній підготовці менеджерів. Обґрунтовано доцільність застосування тренінгів при підготовці сучасних фахівців, у тому числі в області менеджменту, наведено приклад тренінгу за темою "Прийняття управлінських рішень". У тренінгу пропонується застосування таких інтерактивних технологій, як: "коло", "акваріум", дискусія, презентація, "мозковий штурм", "мікрофон", "ділова гра" тощо. Наведено можливі критерії оцінювання окремих тренінгових вправ та завдань, а також тренінг загалом.

*Ключові слова:* тренінг, тренінгові технології, організаційні форми навчання, критерії оцінювання.

.....

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРЕНИНГА ПРИ ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

УДК 378.147\_057.212

**Яндола К. А.**

Раскрыты сущность и актуальность внедрения тренинга в профессиональной подготовке менеджеров. Обоснована целесообразность использования тренингов при подготовке современных специалистов, в том числе в области менеджмента, предложен пример тренинга по теме "Принятие управленческих решений". В тренинге предлагается использование таких тренинговых технологий, как: "круг", "аквариум", дискуссия, презентация, "мозговой штурм", "микрофон", "деловая игра" и т. д. Указаны возможные критерии оценивания отдельных тренинговых упражнений и заданий, а также тренинг в целом.

*Ключевые слова:* тренинг, тренинговые технологии, организационные формы обучения, критерии оценивания.

## INTRODUCTION OF TRAINING FOR MANAGERS IN EDUCATIONAL PROCESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

UDC 378.147\_057.212

Yandola K. O.

This article shows the nature and urgency of implementing the training in the professional studying of managers. The author grounds expedience that it is important to use different interactive forms and training technologies in studying process of contemporary professionals, including managers, proposes an example of training on the topic "Managerial decision-making". The author offers to use in training such training's technologies as: "circle", "aquarium", discussion, presentation, "cerebral assault", a business game, "microphone" and so on. The possible criterias of evaluation all training's exercises and tasks, and the whole training are indicated.

*Key words:* training, training technology, organizational forms of studies, criteria of estimate.

Сучасні умови формування, розвитку та функціонування підприємств устанавлюють нові вимоги до підготовки фахівців з менеджменту. Одним із напрямків удосконалення навчального процесу майбутніх менеджерів є активне застосування сучасних організаційних форм навчання, а саме тренінгу. При підготовці менеджерів слід орієнтуватися на вимоги ринку праці, забезпечити оволодіння такими знаннями, вміннями та навичками, які дозволять найбільш швидко адаптуватися до професійної діяльності.

У сучасній літературі багато уваги приділяється питанням якості підготовки та перепідготовки кадрів, підвищенню кваліфікації, створенню системи безперервного навчання, про що свідчать роботи таких вчених, як А. Алексюк, Н. Мойсеюк, О. Романовський, В. Беспалько, С. Сисоєва та ін.; компетентісному підходу в навчанні – Є. Чуб, О. Оварчук, О. Лебедева, І. Зімнян; формуванню професійної компетенції менеджерів – В. Дудніков, С. Кирідкіна. Особливе місце при вирішенні проблем якісної освіти займають застосування інтерактивних технологій, а саме тренінгових технологій, що знайшло відображення в роботах таких авторів, як Г. Ковальчук, О. Куклін, О. Щербак. Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених організації та проведенню тренінгів, існує ціла низка питань упровадження тренінгів саме у вищих навчальних закладах при підготовці менеджерів, які потребують уточнення та визначення.

Традиційно навчальний процес передбачає застосування таких видів навчальних занять, як лекції, практичні, семінарські та лабораторні заняття. Комплексне застосування цих форм навчання дає можливість формування базових знань, вмінь та навичок у межах певного напрямку. Однак важливим є не тільки їх наявність, а й здатність застосувати в практичній діяльності.

Максимально ефективне засвоєння матеріалу забезпечується лише в разі практичного опрацювання студентами певних дій.

У професійній діяльності менеджери стикаються з проблемами, які потребують миттєвого, нестандартного колегіального вирішення. Тому підготовка фахівців в області менеджменту вимагає застосування інтерактивних форм, які сприяють навчанню студентів через взаємодію та дають можливість активно використовувати завдання, які відображають реальні виробничі ситуації. Так, наприклад, однією з найважливіших функцій менеджера є здатність приймати управлінські рішення. Реалізація такої функції передбачає не тільки узгодження студентами відповідних знань, але й формування таких компетенцій, як: здатність відокремлювати етапи прийняття управлінських рішень, здатність застосовувати різні методи прийняття управлінських рішень та оцінювати ефективність прийнятого рішення.

Мета даної статті – виявити й обґрунтувати можливість та умови застосування тренінгу як засобу формування професійних компетенцій менеджера у сфері прийняття управлінських рішень.

Для реалізації поставленої мети необхідно визначити та обґрунтувати набір форм і технологій навчання при розробці тренінгу за темою "Прийняття управлінських рішень", а також розробити критерії оцінювання роботи студентів.

Тренінг – це запланований процес модифікації (зміни) ставлення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі [1]. Тренінг передбачає комплекс вправ, які розроблені на науковій основі та здійснюються за спеціальною методикою. Метою тренінгу за темою "Прийняття управлінських рішень" є закріплення отриманих теоретичних знань щодо процесу прийняття управлінських рішень, набуття вмінь та компетенцій їх розробки, оцінки й реалізації.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: засвоїти сутність управлінських рішень, їх видів; поглибити знання щодо методів прийняття управлінських рішень; сформувати вміння та навички застосування різних методів прийняття управлінських рішень; набути вміння та навички прийняття управлінських рішень у різних умовах.

Однією з головних умов реалізації поставленої мети є використання відповідних тренінгових технологій, які зорієнтовані на концептуалізацію практичного досвіду студентів й актуалізацію нагромаджених теоретичних знань.

Особливість застосування тренінгових технологій у підготовці менеджерів полягає в тому, що вони сприяють активній участі студента у розвитку власних знань, формуванні фахових навичок та компетенцій. Крім того, вони спонукають до: творчої активності, що є дуже важливою вимогою до сучасних менеджерів; міжособистісної взаємодії студентів при роботі в команді, що також є одним із факторів успішного виконання функцій менеджера; пошуку необхідної інформації та аналітичного мислення, що є складовою успіху вироблення навичок щодо прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності або недостатньої інформації; вироблення у студентів практичних навичок щодо виконання індивідуальних завдань та прийняття індивідуальної відповідальності, що також є важливим при прийнятті управлінських рішень; публічної презентації індивідуальних та колективних результатів.

При проведенні тренінгу за темою "Прийняття управлінських рішень" пропонується застосовувати такі форми та технології тренінгу: для актуалізації знань та оцінки рівня поінформованості студентів – робота в малих групах, презентація, "мозковий штурм"; для пошуку шляхів розв'язання проблеми – "коло", робота в малих групах, ділова гра; для рефлексії – "мікрофон", "акваріум", дискусія; для створення позитивного настрою та необхідної емоційної атмосфери, зняття напруги, налаштування на нове завдання, формування малих груп – вправи та "рухавки".

Розглянемо умови застосування цих технологій більш детально.

Презентація становить виступ перед аудиторією. Основна мета презентації – представити певну інформацію [1; 2]. У даному тренінгу презентації спрямовані на: надання інформації щодо тренера-викладача; інструктаж щодо графіка тренінгу та виконання поставлених завдань; подання результатів колективної роботи.

"Коло" – інтерактивна технологія, застосування якої дає можливість кожному висловити свою точку зору з того чи іншого приводу [1; 3]. При використанні такої технології учасники групи включаються у процес навчання, вчать висловлювати лаконічно свою точку зору, брати персональну відповідальність за свої відповіді. У даному тренінгу "коло" використовується під час знайомства з учасниками.

Робота в групах як форма організації навчально-пізнавальної діяльності застосовується для прийняття рішень, які вимагають колективного обговорення [1]. Використання цієї форми дозволяє розвивати навички спілкування в групі, вміння висловлюватись, критично мислити, переконувати, вести дискусію, сприяє активному, ґрунтовному аналізу та обговоренню навчального матеріалу чи проблеми з метою його осмислення, закріплення й засвоєння. У даному тренінгу в малих групах обговорюються питання сутності управлінських рішень, етапи та умови їх прийняття, фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень, а також опрацьовуються колективні методи прийняття рішень (номінальної групи, причинно-наслідкова діаграма).

Застосування методу "мозкового штурму" спонукає учасників виявляти творчість, розвиває вміння швидко аналізувати ситуацію, формує вміння толерантно ставитись до чужих думок, аналізувати та обирати найважливіше [1]. У даному тренінгу "мозковий штурм" застосовується при визначенні методів прийняття управлінських рішень.

Ділова гра – це імітація робочого процесу, або моделювання, спрощене відтворення реальної виробничої ситуації [2; 3]. Застосування ділових ігор дозволяє відпрацювати професійні навички учасників. Крім того, це дає можливість оцінити: рівень володіння цими навичками, рівень комунікативних навичок, особистісні якості учасників тощо. Під час проведення ділової гри в даному тренінгу модулюється процес організації та функціонування підприємства. Учасники тренінгу мають можливість відчувати себе менеджерами підприємства та виконати одну з основних функцій – прийняття рішень у різних умовах.

Застосування таких технологій, як дискусія, "мікрофон", "акваріум", значно впливає на розвиток критичного мислення, дає можливість визначити власну позицію, формує навички відстоювати свою думку, поглиблює знання з обговорюваної проблеми, дозволяє виховувати у студентів вміння вислуховувати інших, лаконічно формулювати свою думку, бажання ділитись своїми думками тощо.

У даному тренінгу метою дискусії є встановлення правил та обговорення результатів роботи групи і тренінгу взагалі, застосування інших технологій спрямовано на повторення пройденого матеріалу, висловлювання своїх вражень від тренінгу.

Важливою частиною тренінгу є самостійна робота та критерії оцінювання успішності роботи студентів.

Мета самостійної роботи – засвоєння студентами в повному обсязі навчального матеріалу, а також закріплення вироблених компетенцій через самостійне опрацювання окремих блоків тренінгу, узагальнення та закріплення знань щодо процесу прийняття управлінських рішень. У ході виконання завдань самостійної роботи студенти мають можливість осмислити методи та прийоми, що застосовувалися під час проведення тренінгу, проаналізувати сильні та слабкі сторони своєї роботи, порівняти різні методи, критично переробити отриману інформацію і зробити власні узагальнення. Як завдання для самостійної роботи в даному тренінгу пропонується написання звіту за результатами тренінгу.

Оцінка успішності роботи студента у тренінгу є комплексною і складається з декількох елементів, кожен з яких оцінюється за дванадцятибальною шкалою та має визначену питому вагу в загальній оцінці. Такими елементами є: дисципліна (15 %), аудиторна робота (30 %), звіт (30 %) і тестові завдання (25 %).

Однією з важливих складових ефективності засвоєння знань та формування компетенцій є дотримання дисциплінарних норм, тому тренер-викладач фіксує відвідування студентами занять, а також запізнення на тренінг між перервами.

Другою складовою оцінки роботи на тренінгу є аудиторна робота. Більшість завдань студенти виконують у групах. Наприкінці кожного завдання передбачається презентація результатів роботи групи. На погляд автора, доцільно використовувати такі критерії: активність при обговоренні проблеми в групі; участь у презентаціях; якість презентації.

Активність у групі може бути оцінена як тренером-викладачем, так і групою. Тренер-викладач оцінює активність методом спостереження за роботою групи. Члени групи дають оцінку один одному при виконанні завдання позааудиторної самостійної роботи при формуванні звіту.

Участь у презентаціях оцінюється за такими критеріями: наявність та послідовність виступу, володіння термінологією, вміння донести зміст інформації. Якість презентації оцінюється за допомогою таких критеріїв: повнота викладення матеріалу та наочність.

Звіт оцінюється за такими критеріями, як: повнота та логічність викладення матеріалу й правильність розрахунків.

Таким чином, упровадження тренінгу в навчальний процес при підготовці сучасних менеджерів є доцільним та актуальним. Застосування перелічених тренінгових технологій дозволить сформувати професійні компетенції у сфері прийняття управлінських рішень. Особливе місце в тренінгу посідає самостійна робота, метою якої є закріплення набутих компетенцій. Запропоновані критерії оцінки успішності роботи студентів дозволять визначити результативність їх навчання, що є невід'ємною частиною тренінгу в навчальному процесі.

**Література:** 1. Ковальчук Г. О. Активізація навчання в економічній освіті / Г. О. Ковальчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 234 с. 2. Кибирев А. А. Інтерактивні методи обучения. Теория и практика / А. А. Кибирев, Т. А. Веревкина. – Хабаровск : Издательство Хабаровского краевого института переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров, 2003. – 118 с. 3. Гуслова М. Н. Инновационные педагогические технологии / М. Н. Гуслова. – М. : Академия, 2010. – 288 с.

**References:** 1. Kovalchuk G. O. Aktyvizatsiia navchannia v ekonomichnii osviti [Activation of studies in economic education] / G. O. Kovalchuk. – K. : KNEU, 2003. – 234 p. 2. Kibirev A. A. Interaktivnye metody obucheniia. Teoriia i praktika [Interactive methods of teaching. Theory and practice] / A. A. Kibirev, T. A. Verevkina. – Habarovsk : Izdatelstvo Habarovskogo kraevogo instituta perepodgotovki i povysheniia kvalifikatsii, 2003. – 118 p. 3. Guslova M. N. Innovatsionnye pedagogicheskie tekhnologii [Innovative pedagogical technologies] / M. N. Guslova. – M. : Akademiya, 2010. – 288 p.

#### Інформація про автора

**Яндол Кристина Олександрівна** – ст. викладач кафедри менеджменту Харківського національного економічного університету (61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: yandola-k@ukr.net).

#### Інформація об авторе

**Яндол Кристина Александровна** – ст. преподаватель кафедры менеджмента Харьковского национального экономического университета (61166, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: yandola-k@ukr.net).

#### Information about the author

**Yandola Krystyna Oleksandrivna** – senior teacher at Management Department of Kharkiv National University of Economics (Lenina ave., 9a, Kharkiv, 61166, e-mail: yandola-k@ukr.net).

Рецензент  
докт. екон. наук  
професор Отенко І. П.

Стаття надійшла до ред.  
15.12.2011 р.