

С.А. Бронікова,
к.филол.н, доцент, докторант кафедри
європейської інтеграції ОРІДУ НАДУ

НОВІТНІ МЕТОДИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ТРЕНІНГУ

Досліджено тренінг як активний метод навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Визначено чинники підвищення ефективності тренінгів, запропоновано сучасні методики їх функціональної оптимізації.

Ключові слова: державний службовець, тренінг, нейролінгвістичне програмування, ефективні методики.

Діяльність керівника державної структури – одна з найскладніших, і тому вимагає застосування цілої низки знань, умінь, навичок з різних галузей науки, що у свою чергу, передбачає обов'язковість ґрунтовної і безперервної попередньої підготовки. Традиційні методи навчання не спроможні сьогодні задовольнити вимоги керівників державних структур у сучасних складних і стрімко змінюваних умовах, що увиразнює необхідність упровадження креативних аналогів у відповідний навчальний комплекс.

Теорію і практику застосування ефективної методики нейролінгвістичного програмування (НЛП) у процесі динамічного навчання репрезентовано дослідженнями Роберта Ділтса (засновника НЛП-університету в Каліфорнії, міжнародного Тренера НЛП, м. Санта-Круз, США), Майкла Холла (доктора філософії, м. Рокі-Маунтіс, США), Олени Шугалей (директора відділу динамічного навчання Центру сучасних психотехнологій, м. Санкт-Петербург), Андрія Плігіна (наукового керівника і засновника Центру НЛП в освіті, м. Москва), Тетяни Ковальської (доктора філологічних наук, професора, м. Одеса) та ін.

Навчання персоналу, керівного складу державного управління – складний і відповідальний процес, що вимагає значних матеріальних і часових витрат. З урахування нагальної необхідності підвищення його ефективності, доводиться максимально концентруватися на якості, а не на кількості навчальних програм,

адже, з одного боку, на відміну від бізнес-структур інвестування в навчання державних службовців залишається не на високому рівні, а з іншого – обов’язково мають відповідати європейським стандартам, відбиваючи загальну тенденцію до європейської інтеграції України. У цьому контексті робимо акцент на прикладному характері навчання, виокремлюючи тренінг, який уможливорює розвинути здібності швидко навчатися, випрацювати власні стратегії для аналізу та прояснення неоднозначності, набуття гнучких технологій розробки новаторських стратегій творчого і вишуканого прийняття управлінських рішень.

Обґрунтування сучасних методів підвищення ефективності навчання кадрів державної служби, здатних задовольняти динаміку потреб демократичного врядування в Україні, – мета нашого дослідження, досягнення якої передбачає необхідність розв’язання таких конкретних завдань:

- дефінування поняття “тренінг”;
- з’ясування чинників, що оптимізують навчання;
- виявлення потреб у тренінговій діяльності державних службовців;
- виокремлення актуальних для ефективного тренінгу НЛП-методик.

Практичною базою дослідження стали документи Головного управління державної служби, аналітичні матеріали Центру підвищення кваліфікації кадрів (ЦПКК) Одеського регіонального інституту НАДУ при Президентіві України, власні спостереження автора.

У межах інтенсивного пошуку нової освітньої парадигми активізовано різні види і форми безперервної професійної освіти, яка є провідною умовою всебічного розвитку особистості, збагачення її творчого потенціалу, засобом реалізації всього спектру здібностей, а також зростання професійної компетенції, вдосконалення й поглиблення здобутих знань, умінь і навичок. Активні методи навчання, зокрема тренінг, уможливорює організацію творчої взаємодії учасників навчального процесу, результатом якої є опанування новими знаннями впродовж розв’язання проблемної ситуації. Цікавими є дослідження авторів мотиваційних теорій (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда), які

зазначають, що більшість людей, досягнувши відповідного рівня розвитку і задоволення потреб, намагаються реалізувати свої творчі здібності, шукають можливості й умови для подальшого навчання, маючи на меті повніше розкриття і використання власного потенціалу. Такий поведінковий мотив характерний для перспективних цілеспрямованих кадровиків, які бажають активно вдосконалюватися. Саме такою можливістю саморозвитку на робочому місці є тренінгова форма навчання. Власне поняття “тренінг” (англ. training) витлумачено у лексикографічних працях так: “тренінг – 1) в конярстві й кінному спорті – система вправ для коней з метою вироблення максимальної працездатності і підготовки до випробувань; 2) спеціальний тренувальний режим” [10, с. 632]; “тренінг – 1) тренування, а також спеціальний тренувальний режим. 2. Спеціальне приміщення для тренування” [1, с. 1265] та ін. Проте в межах нашої статті релевантнішим є визначення тренінгу як способу перепрограмування моделі управління своєю поведінкою і діяльністю [11, с. 44], це багатофункціональний метод цілеспрямованих змін психологічних феноменів людини і групи з метою гармонізації професійного й особистісного буття людини [Там само], це програма різноманітних вправ з метою формування і вдосконалення вмінь і навичок, підвищення ефективності трудової діяльності [9, с. 70]. Детальне визначення тренінгу надано і в “Типовій методиці організації проведення тренінгів для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування”: “Тренінг – активний метод соціально-психологічного навчання, що дозволяє за короткий термін не тільки оволодіти великим об’ємом корисної інформації, а й забезпечити формування та удосконалення відповідних професійних та практичних навичок” [8]. Незважаючи на різні тлумачення аналізованого поняття (“спосіб”, “метод”, “програма”, “система вправ”), всі автори вважають, ще це запланована діяльність, скерована на формування, зміну навичок, поведінки. З-поміж традиційних видів навчання тренінг вирізняє наявність активних форм подачі матеріалу (“мозкові штурми”, рольові ігри, тренувальні вправи, аналіз

конкретних ситуацій та ін.), що значно підвищує “коефіцієнт корисної дії” при однакових витратах на навчання представників державного сектора.

Важливим фактором у створенні ефективних навчальних програм, зокрема тренінгової бази, є їхній статус у державних структурах, що організують навчання, оскільки, по-перше, система освіти і підвищення кваліфікації повинна бути частиною загальної концепції розвитку персоналу і входити до сфери компетенції відділу кадрів; по-друге, в межах організаційної ієрархії відповідальними за цю систему мають бути керівники найвищих щаблів, що демонструватиме високе значення, яке надається підвищенню кваліфікації державних службовців.

Загальними критеріями ефективності тренінгу є, щонайменше, ступінь відповідності отриманих результатів запланованим цілям і співвідносність витрат на навчання і підвищення якості роботи. Для правильного формулювання цілі варто чітко знати потреби відповідної державної структури. Виокремлюють, як правило, два види потреб: організаційні та індивідуальні. У межах організаційних потреб необхідно визначити, що заважає досягненню поставлених цілей у роботі державної структури в цілому, на індивідуальному рівні потребу в тренінгу визначає невідповідність між вимогами до фахівця і його реальними можливостями. Тому рекомендується починати аналіз потреб із зіставлення особистісних знань, навичок і настанов службовця з вимогами до його професійного рівня. У процесі такого аналізу (співбесіди, тестування, анкетування), як правило, виявляється: недостатність знань, брак відповідних навичок, неадекватність особистісних настанов чи поведінкових особливостей службовців, низька мотивація до кар’єрного зростання. Лише після ретельної перевірки та оцінки потреб у тренінговій діяльності, що уможливить чітке формулювання її конкретних цілей, можна гарантувати підвищення якості роботи державної організації в цілому та її окремих службовців. Отже, щоб кількісно і якісно виміряти реальні результати тренінгів необхідно чітко визначити мету, заздалегідь з’ясувавши потреби і службовця, і державної структури. Дослідження аналітичних даних, власний моніторинг різних

категорій посадових осіб місцевого самоврядування доводять, що тематика тренінгів має орієнтуватися саме на індивідуальні потреби. З огляду на це автором запропоновано декілька нових у ЦПКК тренінгів: “Технології ефективної управлінської комунікації”, “Алгоритми продуктивного мислення управлінця”, “Експрес-методи управління стресом”, “Новітні інструменти управління часом (інтегрований тайм-менеджмент)”. Мета цих тренінгів впливає з конкретно сформульованих назв.

Вирішення проблеми ефективності тренінгів знаходимо в новітній галузі знань – нейролінгвістичному програмуванні, що має широкий спектр оптимальних методик і технік: репрезентативні канали, рапорт, якоріння, логічні рівні тощо. Незамінний у проведенні тренінгу базовий принцип зворотного зв'язку сприяє усвідомленню його учасниками помилкових стереотипів мислення, неправильних настанов та неефективних моделей поведінки. Змодельовані навчальні ситуації, з одного боку, максимально наближені до дійсності, а з іншого – помилкові дії учасників не мають жодних моральних чи матеріальних негативних наслідків, можливих у реальному середовищі. Отже, в “безпечних” умовах кожен учасник може апробувати нові форми поведінки, не переймаючись наслідками, та отримати миттєвий зворотний зв'язок. Сучасні дослідники доводять, що негайне повідомлення працівникам про результати їх роботи збільшує виробництво впродовж однієї зміни на 10 – 30 %, що увиразнює вагу зворотного зв'язку як могутнього засобу освоєння нового досвіду.

У “Типовій методиці організації проведення тренінгів для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” акцентовано на індивідуальному підході проведення тренінгу [8]. Взаємодія тренера з аудиторією – яскравий вияв міжособистісної комунікації, ефективність якої визначається концентрацією на процесі навчання, а не лише на змісті. Дослідники давно дійшли висновку, що слухач краще засвоює інформацію, коли вона надходить у комфортному для нього стилі, що, у свою чергу, передбачає вміння тренера віднайти “ключі доступу” до кожного, присутнього

в аудиторії, акцентуючи на релевантності теорій НЛП. Відповідно до них, усі розумові й поведінкові процеси організовано навколо фіксованої мети та різних способів її досягнення. Люди в будь-якій діяльності (мисленнєвій, поведінковій, мовленнєвій) спираються на власні провідні репрезентативні системи, або модальності: візуальні – образи, аудіальні – звуки, кінестетичні – відчуття, оскільки це уприроднює й полегшує сприйняття та перероблення зовнішньої інформації, відбиваючись у вербальній та невербальній поведінці.

Основна характеристика яскраво вираженого слухача-візуала: “бачити слова очима мозку”. Коли він слухає лекцію, то швидко уявляє отриману інформацію у вигляді картинок. Для того щоб відтворити її у своїй свідомості, він піднімає голову догори й начебто читає те, що говорять (візуалізує). Візуальна система найшвидша, і мова такого слухача відрізняється від інших прискореністю та динамічністю. Для розуміння того, що перед нами саме “візуал”, необхідно уважно прислухатися, як він вербалізує свій досвід під час його репрезентації іншим людям, оскільки в його мовленні часто використовуються слова, відповідальні за візуальну систему (V-предикати): *ясно бачити, прозріти, у чітких рамках, розглядати, уявляти, спалахнути, світиться, блискуче, хмарний, мерехтити, графічний* тощо.

Слухач-“аудіал” надає великого значення звучанню слів, темпу й інтонаційному оформленню мовлення. Він здатний повторити почуте слово у слово, навіть коли здається, що він слухав неуважно. Слухача-“аудіала” можна дуже легко відволікти, і йому під час написання важливої роботи складно зосередитися, якщо будуть зайві звуки (наприклад, шум в аудиторії). Для того щоб краще зрозуміти написане або почуте, він, радше за все, буде це проговорювати. Аудіальна система є послідовною. Коли слухач-“аудіал” відповідає, він повторює мову викладача або текст підручника. Коли його відволікають від відповіді, йому необхідно подумки повернутися до цього ж моменту у минулому (коли він ще відповідав), згадати ключові слова і звідти продовжити свою розповідь. Для опису свого досвіду такий слухач

використовуватиме наступні слова: *звучно, чути, розповідати, глухий, німий, скриплячий, свистіти, дзюркіт, мелодійний, голосний* та ін.

Для слухача-“кінестетика” такими характерними словами будуть: *я відчуваю, кислий, схопити, підбирати, спекотний, торкатися, вологий* тощо. Кінестетична система є найповільнішою, тому що змінити одне відчуття на інше – більш тривалий процес, ніж перевести погляд із одного предмета на інший або згадати різні звуки. Кінестетика легко виокремити серед інших, бо він говорить доволі повільно й швидкість процесу мислення так само уповільнена. Він мало жестикулює, орієнтований на тактильні відчуття й під час читання водить пальцями за словами, навчається, роблячи й оцінюючи ефективність знань і вмінь саме по діях.

У кожної людини розвинено здібності всіх репрезентативних систем. Але необхідно звертати увагу на ту, яка є “провідною”, визначальною, ту, якою слухач “користується” частіше, ніж іншими репрезентативними системами через її особистісну зручність. Повноцінна взаємодія можлива лише в тому випадку, якщо викладач говорить мовою провідної репрезентативної системи слухача. Візуально орієнтованому викладачеві важко пояснити матеріал кінестетично налаштованому студенту (він майже нічого не зрозуміє з того, що йому “показують”, бо йому необхідно це показане “відчутти” і його “торкнутися”).

Але, знаючи про те, що слухачі по-різному сприймають інформацію, можна припустити, що одним легко працювати в лекційному режимі, інші ж складно усвідомлюють отримувану інформацію. Для ефективного подання матеріалу важливо використовувати багатосенсорне (синтезоване) навчання, яке уможливить ефективне запам’ятовування слухачам із різними провідними репрезентативними системами. Щоб інформація була максимально сприйнята “аудіалами”, наприклад, варто звернути увагу на голос (висоту, швидкість), робити паузи й акцентувати увагу на важливих моментах тренінгу. “Кінестетикам”, яким усе треба відчувати, необхідно подати запис важливої інформацію, використовуючи схеми, малюнки, які вони запам’ятають під час

відтворення. “Візували”, для яких важливо бачити пропоновану інформацію внутрішнім поглядом, звичайно, добре сприймають те, що читає лектор, але слухачі з іншими репрезентативними системами можуть постраждати. Важливо пам’ятати, що будь-яку інформацію краще подавати полісенсорно. Наприклад, коли зображаємо схему, пояснюємо її значення, то паралельно вживаємо слова всіх репрезентативних систем, наводимо яскраві приклади з увиразненим використанням голосу, жестів.

Техніка метафори на перший погляд навчання не стосується, але відомо, що метафори, за НЛП – це коротенькі історії не про реальний світ, це інформація про процеси у внутрішньому світі [7, с. 145], що активізують мислення, задіюють глибинні структури пам’яті, встановлюють індивідуальні зв’язки. Метафора “все у твоїх руках”, наприклад, сприяє “домовленості” з групою про спільну роботу: “Ця історія відбулася давним-давно в стародавньому місті, у якому жив великий мудрець. Слава про його мудрість рознеслася далеко від його рідного міста. Але була в місті людина, що заздрила його славі. І ось вирішив він придумати таке питання, щоб мудрець не зміг на нього відповісти. І він пішов на луг, піймав метелика, сховав його у долонях і подумав: “Запитаю я в мудреця: скажи, наймудріший, який метелик у мене в руках – живий чи мертвий? Якщо він скаже “живий”, я стулю долоні, і метелик помре, а якщо він скаже “мертвий”, я розкрию долоні й метелик полетить. Отоді всі зрозуміють, хто з нас розумніший”. Так усе й сталося. Заздрісник піймав метелика, стиснув його долонями, попрямував до мудреця і запитав у того: “Який метелик у мене в руках, наймудріший, – живий чи мертвий?” І тоді мудрець, що дійсно був дуже розумною людиною, сказав: “Усе у твоїх руках...””.

Сприяє мотивації навчання і така метафора: “Одного разу лісом ішов мудрець. І побачив він лісоруба, що пиляв величезне дерево старою затупленою пилкою. Було зрозуміло, що працює той уже дуже давно, страшенно втопився, а результат був дуже невеликий. “Що ти робиш?” – запитав мудрець. “Не бачиш – я працюю!” – сердито відповів лісоруб. “Якщо ти заточиш свій

інструмент, справа піде набагато швидше”, – порадив мудрець. “Не заважай, мені ніколи, працювати треба”, – відповів упертий лісоруб”.

Техніка якоріння також ефективний інструмент у досягненні результативності тренінгу. Якорем у НЛП називають стимул, що запускає механізм сформованого умовного рефлексу, він встановлює зв'язок між зовнішнім сигналом і внутрішнім досвідом, чи станом. У дослідженні Р. Ділтса, одного з фундаторів НЛП, описано приклад навчання студентів, з яких частина писала контрольну роботу у звичайній аудиторії, а решта – в іншій. Кращий результат показали ті студенти, що залишились писати там, де навчались. Р. Ділтс робить висновок, про наявність у звичній для студентів аудиторії певних сигналів оточення, асоціативно поєднаних з вивченим матеріалом, які він пов'язує з поняттям якоря [3, с. 69]. Якорі успішно застосовують для впливу на слухачів – привертання уваги, зміни стану, закріплення результатів навчання. За допомогою якоря можна допомогти учаснику тренінгу випрацювати правильну реакцію на який-небудь стимул, наприклад, на дотримання спокою під час виступу. Техніка якоріння спирається на відомі досліді І. Павлова, де встановлено зв'язок між стимулом (якорем – С.Б.) та реакцією. Ефективність такого якоря залежить ще від потужності позитивного внутрішнього стану. Учені також відзначають, що максимальний ефект матиме встановлення якоря одночасно у візуальній, аудіальній та кінестетичній репрезентативній системах [2, с. 27]. Якоріння у процесах навчання дослідники пов'язують із приємними/неприємними переживаннями та з особливостями пам'яті, оскільки для пригадування треба повернутися в той стан свідомості, в якому була отримана інформація. Саме цим пояснюють “тотальну амнезію” більшості учнів, які в школі під час навчання переживають образи та приниження. Харизматичний тренер, на думку Р. Ділтса, теж може стати якорем усього, що дізнавалися від нього слухачі продовж тренінгу [3, с. 72].

Ще одним інструментом для підвищення ефективності тренінгу є так звані логічні рівні. Фундатори НЛП вважають, що у свідомості, в мові і сенсорних системах існують певні рівні сприйняття. Зміни на вищому рівні

уможливлюють зміни на нижчих. Проте, якщо відбуваються зміни лише на нижчих рівнях, то зміни на вищих не обов'язкові. Антрополог Г. Бейтсон виокремив чотири базових рівня навчання, де кожен наступний – абстрактніший за попередній, і має більший вплив на людину [12, с. 34 – 56]. Р. Ділтс продовжив дослідження Г. Бейтсона і розрізнив п'ять рівнів, що стали називатися базовими рівнями навчання і змін, нейрологічних чи логічних рівнів [3, с. 38]: рівень ідентифікації, що визначає загальну мету і формує переконання та цінності через самовідчуття, відповідаючи на питання: хто?; рівень переконань і цінностей, що підтримує або стримує здібності чи дії, відповідаючи на питання: чому?; рівень здібностей, що керує діями завдяки ментальним картам, планам, стратегіям, відповідаючи на питання: як?; рівень поведінки, конкретних дій і реакцій у людини у відповідному оточенні відповідає на питання: що?; рівень оточення, середовища, де визначено зовнішні можливості чи обмеження, відповідає на питання: коли? Я. Макдермот і В. Яго виокремлюють ще один рівень – рівень за межами ідентичності, на якому виникають духовні питання про глобальні цілі [5, с. 68]. На думку Р. Ділтса, навчання – багаторівневий процес і вимагає підтримки на всіх зазначених рівнях [3, с. 38]. Якщо якийсь із рівнів не перебуває у відповідності з іншими, він може стати на заваді процесу навчання. Щоб ефективно навчатися, слухачі мають знати, *що* їм робити, *як* робити, *чому* це важливо і *як* це стосується їх особисто, їх ролі та місії в організації. Якщо ж тренер зіткнувся зі спротивом чи непорозумінням учасників групи, то йому допоможе перехід на інший логічний рівень і пошук на ньому обмежувальних переконань. Засвоєння специфіки кожного з логічних рівнів прослідкуємо на прикладі “розвитку” навички говорити публічно.

Оточення: Є оточення, в якому ви відчуваєте себе спокійно, комфортно.

Поведінка: Ви можете спокійно висловлювати думку близьким вам людям.

Здібності: Ви маєте здібності для того, щоб говорити спокійно, переконливо.

Переконання: Ви можете спокійно переконувати за будь-яких обставин.

Ідентичність: Ви цікавий співрозмовник, компетентний ритор.

Корисною технікою також є позиції сприйняття. Під час тренінгу викладач може перебувати в одній із трьох позицій сприйняття – основні кути зору, з яких можна розглядати стосунки між собою та іншими [3, с. 99]. Якщо комунікативна ситуація аналізується з першої позиції, тренер сприймає ситуації, виходячи з власної реальності, базуючись на власному досвіді. В другій позиції тренер ідентифікує себе зі своїми слухачами, бачить, чує і відчуває те, що і вони. Третя позиція передбачає погляд тренера на себе і на слухачів осторонь. Тренеру необхідно розвивати навички зміни позицій сприйняття. Так, перша позиція уможливить особистісну винятковість, друга допомагає встановити рапорт з групою, а з третьої позиції може спостерігати за собою, не втрачаючи решти присутніх. Тренеру варто пам'ятати про позиції сприйняття не лише в процесі навчання, але й підготовки до навчання. Корисно програти тренінг у свідомості з усіх трьох позицій, оскільки це допоможе знайти слабкі місця у змісті чи манері його подачі. Особливо корисна друга позиція – тренеру варто уявити, що хотіли б побачити, почути, відчути учасники в процесі тренінгу, як вони ідентифікують себе, чи відповідає тема тренінгу їх цінностям і мотивації, які їх когнітивні особливості тощо. Інформацію, зібрану з другої позиції, він має використовувати в роботі, залучаючи навички налаштування і ведення [3 – 6], щоб установити і підтримувати рапорт з аудиторією [3, с.102]. Під час тренінгу, змінюючи позицію сприйняття, тренер змінює і своє бачення ситуації, і, відповідно, власну поведінку, що, у свою чергу, змінює загальний клімат у групі і сприяє створенню рапорта.

Істотно впливають на ефективність навчання й організаційні аспекти тренінгової діяльності: гарне освітлення, вентиляція приміщення, оптимальна температура, відсутність зайвого шуму, трансформація навчального приміщення відповідно до використовуваних методів навчання, оснащення необхідними меблями і устаткуванням тощо.

Отже, тренінгові навчання відрізняється від класичної вищої освіти, бо мають не узагальнений (загальноосвітній чи професійно-освітній), звичний характер, а безпосередньо скеровані на підвищення ефективності управлінської діяльності. Маючи в арсеналі ефективні стратегії навчання, професійний тренінг набуває максимальної конкретності та характеризується швидкістю, гнучкістю, креативністю, необхідними для особистісного росту, підвищення результативності організації. Прикладна скерованість тренінгів зумовлена нагальною потребою сучасних службовців, які вимагають не стільки загальних відомостей, а насамперед практичного результату: “Нам потрібно не лише слово “цікаво, але й слово “корисно””. Беручи участь у систематично діючих семінарах, що проводяться в Центрі підвищення кваліфікації кадрів ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, автором цієї статті неодноразово апробовано зазначені техніки, уважно відслідковано зворотний зв’язок з аудиторією, вивчено зауваження і побажання слухачів. Аналітичні матеріали Центру та відповідні оцінювальні справи доводять, що використання технік НЛП у сфері викладання підвищує засвоєння інформації, прискорює процес навчання, робить його легким, приємним і комфортним, що, безсумнівно, є необхідним у процесі навчання. Описані засоби підвищення ефективності викладацької діяльності є лише малою частиною тих можливостей, що пропонують підходи нейролінгвістичного програмування, яке ми вважаємо одним з найперспективніших новітніх напрямів гуманітаристики.

Список використаних джерел

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2001. – 1440 с.
2. *Гарратт Т.* Эффективный тренинг с помощью НЛП. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
3. Дилтс Р. НЛП: навыки эффективной презентации. СПб.: Питер, 2002. – 192 с.
4. *Ковалевська Т.Ю.* Комунікативні аспекти нейролінгвістичного програмування. Моногр. – Одеса: “Астропринт”, 2001. – 342 с.
5. *Макдермот Я., Яго В.* Введение в НЛП. – М.: Эксмо, 2003. – 420 с.
6. *О’Конор Д.* НЛП: Практическое руководство для достижения желаемых результатов. – М., 2004. – 448 с.
7. *О’Коннор Д., Сеймор Д.* Введение в нейролингвистическое программирование. – Челябинск, 1998. – 256 с.
8. Про затвердження Типової методики організації проведення тренінгів для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ № 115 від

3 квітня 2006 р. / Головне управління державної служби України. – Режим доступу: www.guds.gov.ua

9. *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 285 с.

10. Словарь иностранных слов и выражений / Авт.-сост. Е.С. Зенович. – М.: ООО “Издательство Астрель”, ООО “Издательство “АСТ”, 2004. – 778 с.

11. *Хрящева Н.* Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса // Управление персоналом. – 2002. – № 10. – С. 44.

12. *Bateson G.* Steps to an Ecology of Mind – N.-Y.: Ballantine Books, 1972.

Bronikova S.A. New methods of effective administrative training.

The article analyses training as an active method of teaching civil officers and local government officials. Factors of trainings’ effectiveness enhancement have been determined, modern methods of their functional optimisation have been offered.

Key words: civil officer, training, neurolinguistic programming, effective methods.

Броникова С.А. Новейшие методики эффективного управленческого тренинга.

Исследован тренинг как активный метод обучения государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления. Определены факторы повышения эффективности тренингов, предложены современные методики их функциональной оптимизации.

Ключевые слова: государственный служащий, тренинг, нейролингвистическое программирование, эффективные методики.