

Кульчицкая Елена Валерьевна
Санкт-Петербургский государственный университет
Белоусов Константин Юрьевич
Санкт-Петербургский государственный университет
Краенкова Кристина Игоревна
Витебский государственный технологический университет

Стресс-тьюторство как основа управления организационным стрессом: структура, содержание, оценка эффективности

Аннотация. Одним из основных направлений работы руководства компании, кадровых служб и риск-менеджеров является повышение стрессоустойчивости сотрудников компании. При этом в организации принято использовать различные способы работы в этом направлении: опросы, тесты на стрессоустойчивость, корпоративные тренинги и семинары, инициативы, направленные на изменение рабочей атмосферы. Одним из наиболее эффективных способов повышения стрессоустойчивости в организации является стресс-тьюторство - направление в корпоративном обучении, ориентированное на индивидуальную работу с обучающимся. Стресс-тьюторы адаптируют общие планы обучения под индивидуальные, предлагают варианты устранения преград и способы реализации намеченных планов, помогают обучающимся справляться с эмоциональными и мотивационными вызовами, связанными со стрессом через взаимодействие, обучение и поддержку. В статье рассматриваются цели и задачи стресс-тьюторства, методы и способы, которые рекомендуется использовать тьютору. Построение системы стресс-тьюторства в организации рекомендуется выполнять с применением базовых моделей организационного обучения, тьюторства и андрагогики, исходя из этого в статье рассматриваются такие базовые модели обучения, приводятся наиболее распространенные в настоящее время методы оценки эффективности обучения. В заключение даются рекомендации - каким образом оценивать эффективность стресс-тьюторства, какие методики или их совокупность целесообразно применять в целях построения курсов и проведения занятий по стресс-тьюторству.

Ключевые слова: организационный стресс, стрессоустойчивость, стресс-менеджмент, тьюторство, стресс-тьюторство, зона ближайшего развития, вакцинация ожиданий.

Kul'chitskaya Elena Valer'evna
St. Petersburg State University
Belousov Konstantin Yur'evich
St. Petersburg State University
Kraenkova Kristina Igorevna
Vitebsk State Technological University

Stress tutoring as a basis for managing organizational stress: structure, content, and effectiveness assessment

Abstract. One of the main areas of work for the company's management, HR departments, and risk managers is to improve the stress tolerance of the company's employees. In this regard, the organization uses various methods, such as: - surveys and stress tests; - corporate training and seminars; - initiatives aimed at changing the work environment. One of the most effective ways to improve stress tolerance in the organization is through stress tutoring, a corporate training approach that focuses on individualized support for learners. Stress tutors adapt general training plans to

individual ones, offer options for removing obstacles and strategies for implementing the planned plans, help students cope with emotional and motivational challenges associated with stress through interaction, training, and support. The article discusses the goals and objectives of stress tutoring, as well as the methods and approaches that are recommended for use by tutors. The article recommends using basic models of organizational learning, tutoring, and andragogy to build a stress tutoring system in an organization. Based on this, the article examines these basic models of learning and provides an overview of the most commonly used methods for evaluating the effectiveness of training. In conclusion, the article provides recommendations on how to evaluate the effectiveness of stress tutoring and suggests which methods or combination of methods should be used to create courses and conduct stress tutoring sessions.

Keywords: organizational stress, stress resistance, stress management, tutoring, stress tutoring, zone of proximal development, expectation vaccination

Организационный стресс и стресс-менеджмент. Значительную часть стрессов человек получает в результате конфликтов, спровоцированных ситуациями на производстве, в ходе выполнения задач, а также в процессе межличностного взаимодействия в коллективе [4]. Стрессы, связанные со стрессами на производстве, принято классифицировать как организационные стрессы.

Если говорить о причинах стрессов в организации и искать причины их возникновения, то в первую очередь в таких поисках следует уделить внимание рассмотрению кадровой политики организации, поскольку в зависимости от того, насколько подобран, сложен и надёжен коллектив, зависит в первую очередь организационная атмосфера, наличие и количество стрессовых ситуаций, управляемость такими ситуациями.

Кадровые мероприятия по формированию активной кадровой политики и минимизации потенциальных кадровых рисков организации должны заключаться: в формировании технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности, разработке ключевых показателей эффективности трудовой деятельности, внедрении в практику деятельности организации программы и мероприятий конфликт-менеджмента, реализации методики управления кадровыми рисками [7].

Результатом указанных мероприятий должны стать повышение уровня конфликтологической компетентности работника и формирование его стрессоустойчивости.

Стрессоустойчивость – это способность человека эффективно адаптироваться к источникам стресса и справляться с ними без серьёзных последствий для психики. Развивать стрессоустойчивость помогают прогнозирование и опора на опыт, навыки анализа ситуации и прогнозирования последствий, способность работать в условиях многозадачности и здоровая самооценка.

Для того, чтобы устранить или свести к минимуму воздействие стрессов на работников, существует масса способов, в том числе с помощью различных программ корпоративного обучения. Исходя из специфики организационных стрессов, методы противодействия стрессам могут включать различные стратегии, такие как:

Психологические тесты, в том числе:

- опросник совладания со стрессом. Разработан группой американских психологов Ч. Карвером, М. Шайером, Д. Вайнтраубом на основе подхода Ричарда Лазаруса. Тест показывает, какие модели поведения человек выбирает, чтобы справиться с угрозой: продуктивные (переосмысление ситуации и личностный рост, поиск социальной поддержки и другие) или непродуктивные (избегание активного решения проблемы, погружение в негативные мысли, отрицание) [13];

- тест на стрессоустойчивость. Тест оценивает четыре ключевых аспекта стрессоустойчивости: физиологический (телесные реакции на стресс), эмоциональный (управление эмоциями), когнитивный (мыслительные процессы) и поведенческий (стратегии преодоления стресса) [23];

- корпоративное обучение, направленное на снижение стресса у сотрудников, может включать тренинги, семинары, коучинг, инициативы по изменению рабочей атмосферы [17].

Тренинги по управлению стрессом применяют различные практики, направленные на развитие стрессоустойчивости и контроля над эмоциями, такие как: когнитивные техники, ситуационные тренировки, дыхательные техники, методики релаксации.

Семинары могут быть в виде: семинаров по управлению стрессом, корпоративных курсов по стресс-менеджменту.

Коучинг подразумевает: индивидуальные коуч-сессии, помогающие сотрудникам справляться со стрессом, поддерживать баланс между работой и личной жизнью; групповые семинары, дающие рекомендации и поддержку отдельным сотрудникам и командам.

Инициативы, направленные на изменение рабочей атмосферы, служат для создания поддерживающей корпоративной культуры. Для этого используются: открытые коммуникации – стимулирование открытого общения между менеджерами и командой; признание достижений сотрудников и их усилий; обеспечение гибкости рабочего графика; перерывы в работе.

Выбор конкретного вида обучения или их совокупности зависит от специфики бизнеса, характера стрессогенных факторов и сложившейся организационной культуры компании.

Понятия тьюторства и стресс-тьюторства. Одним из распространенных направлений стресс-менеджмента в настоящее время является стресс-тьюторство. Тьютор не просто передаёт знания по конкретному предмету (в данном случае противодействие стрессу), а помогает обучающемуся научиться самостоятельно учиться, ставить цели и достигать их. Тьюторство (тьюторское сопровождение) отличается от других форм обучения (работы учителя, психолога, коуча, ментора) тем, что фокусируется на индивидуальных потребностях ученика.

Рассмотрим, чем тьютор отличается от других специалистов, которые призваны обучать [6].

Отличия тьютора от учителя. Учитель оценивает и даёт знания по определенному предмету, в рассматриваемом случае – по стресс-менеджменту. Тьютор не должен обладать такими компетенциями, но при этом он должен иметь представление о программе и методиках преподавания. Ещё одно отличие: учитель работает со всеми учениками сразу, а тьютор - с конкретным человеком.

Отличия тьютора от репетитора. Репетитор использует индивидуальный подход, его задача – «подтянуть» конкретного ученика по определенному предмету. Но речь идет непосредственно об обучении, в то время как тьютор не преподаёт, а разбирает причины из-за которых возникают проблемы с освоением того или иного предмета.

Отличия тьютора от психолога. С точки зрения психологии компетенция тьютора ограничивается образовательным процессом, а психолог может консультировать по поводу эмоциональных и поведенческих проблем, не связанных непосредственно с учёбой.

Отличия тьютора от коуча. Коуч предлагает способы, но не конкретные решения, в то время как тьютор объясняет, что именно может помочь преодолеть сложности.

Отличия тьютора от ментора. Ментор помогает в долгосрочном развитии и профессиональном росте, в то время как тьютор фокусируется на краткосрочном обучении и помощи в освоении конкретных знаний или навыков.

Таким образом, использование формата тьюторства (наравне с другими формами обучения) обусловлено тем, что тьюторство предполагает акцент на усвоении конкретных знаний и навыков. Другими словами, в центре концепции тьюторства стоит программа обучения, необходимого организации, а не развитие сотрудника как самоцель.

Структура стресс-тьюторства. Целями стресс-тьюторства являются [11]: развитие стрессоустойчивости, помощь в распознавании признаков стресса и усвоении методов борьбы с ним, разработка индивидуальных планов по управлению стрессом.

Задачами стресс-тьютора в процессе работы над повышением стрессоустойчивости своих учеников являются: информирование учеников о влиянии стресса на тело и психику человека, обучение осознанию влияния стрессоров, а также методам самопомощи и саморегуляции.

Рассмотрим более подробно какими способами и методами достигаются цели и выполняются задачи стресс-тьюторства.

Современные исследователи все чаще подчёркивают, что для успешного обучения недостаточно просто передавать знания; необходимо также учитывать психологические аспекты взаимодействия учителя и ученика. В это взаимодействие входят такие элементы, как способность тьютора понимать эмоциональные состояния учеников, помогать им справляться со стрессами, мотивировать их и продвигать их личностное развитие. Одной из самых известных теорий, лежащих в основе психологических аспектов тьюторского сопровождения, является теория Л.С. Выготского [2].

Учёный в своей теории подчёркивал, что учащиеся развиваются наиболее эффективно через взаимодействие с более компетентными собеседниками. Критическую роль здесь играет «зона ближайшего развития» (ЗБР) – концепция, согласно которой наиболее успешное обучение происходит в зоне, слегка превышающей текущий уровень возможностей учащегося, при наличии адекватной помощи и поддержки. Эффективное взаимодействие между учеником и тьютором может значительно ускорить переход из ЗБР в зону самостоятельной деятельности.

Л.С. Выготский также ввёл понятие «скриптов» – типичных сценариев поведения в определённых социальных ситуациях, в том числе и в условиях стрессогенных ситуаций. В процессе тьюторского сопровождения тьюторы помогают своим подопечным формировать такие скрипты для жизненных ситуаций. Эти сценарии включают в себя не только академические знания, но и важные навыки реагирования на различные проявления стрессов, управления временем, работы в команде, самоорганизации и критического мышления.

Эмоциональная поддержка и мотивация являются ключевыми элементами тьюторского сопровождения, которые оказывают непосредственное влияние на успеваемость и развитие личности учащегося. Исследования М.Л. Каминса и К. Дук показали, что тип обратной связи, который предоставляет наставник, может существенно влиять на самовосприятие и мотивацию учащегося. Тьюторы, которые используют «процессные» похвалы и конструктивную критику, способствуют развитию у учащихся устойчивого внутреннего мотива. При этом похвала, сосредоточенная на процессе (стиль выполнения задач), а не на личности, способствует формированию устойчивой самооценки и более здорового подхода к задачам. Подопечные тьютора, получающие более процессно-ориентированную обратную связь, склонны видеть свои ошибки и неудачи как возможность для роста и обучения, а не как угрозу своему самоуважению.

Таким образом, эмоциональная поддержка является не просто дополнительным элементом тьюторства, а его центральным компонентом, необходимым для создания благоприятной среды общения [3].

Еще одной эффективной методикой является установление конкретных и достижимых целей. Тьюторы должны уметь разбивать большие задачи на более мелкие и управляемые компоненты, что делает процесс обучения менее стрессовым и более управляемым. Кроме того, в процессе обучения ошибки должны рассматриваться как часть процесса обучения, а не как неудачи.

Самооценка и самодисциплина играют ключевую роль в условиях тьюторского сопровождения. Повышенная или заниженная самооценка может существенно влиять на мотивацию и способности подопечного тьютора справляться с поставленными задачами. Для тьюторов это важный аспект, на который нужно обращать внимание, поскольку формирование устойчивой и адекватной самооценки у подопечного способствует лучшей стрессоустойчивости и личностному росту.

Ещё один из методов, которые следует использовать тьюторам в процессе работы называется метод «вакцинации ожиданий» [5].

При применении этого метода сотрудников заранее информируют о проблемах, с которыми им предстоит столкнуться на работе. Суть метода состоит в формировании адаптивных когнитивных механизмов переработки стресса и обучении способам овладения стрессом.

Процесс проходит в несколько этапов при активном участии обучающегося:

- выявление. Сотрудник определяет существенные для него стрессоры и методом самонаблюдения выявляет свои ожидания и планы в связи с этими стрессорами. Тьютор помогает обучающемуся отличить адаптивные и эффективные стратегии от малоадаптивных или болезненных;

- вмешательство. Сотрудника обучают здоровым и эффективным методам предотвращения стресса. При этом последовательно тренируют поведение на этапе подготовки к стрессу, в момент переживания и овладения стрессом, и также после стрессового события – в порядке оценки и рефлексии;

- «вакцинация». Сотрудник должен научиться применять эффективные техники овладения стрессом в повседневной жизни. Иными словами, он должен на реальных ситуациях «протестировать» новые приёмы и убедиться в их применимости.

Построение системы стресс-тьюторства в организации рекомендуется выполнять с применением базовых моделей организационного обучения, тьюторства и андрагогики. Рассмотрим такие базовые модели обучения.

1. Андрагогическая модель обучения взрослых Малкольма Ноулза.

Андрагогика, в отличие от педагогики, направленной для описания методов обучения в детском и юношеском возрасте, рассматривает методы обучения взрослых людей, в том числе корпоративное обучение и программы дополнительного образования [24].

2. Модель поэтапного самонаправленного обучения (SSDL-model).

Данная модель разработана Д. Гроу и в ее основу заложена цель – помочь учащимся развивать навыки самостоятельного освоения знаний, постепенно увеличивая ответственность за учебный процесс, начиная с зависимости от преподавателя и заканчивая полной автономией.

Модель включает четыре этапа [22]: зависимый, заинтересованный, вовлечённый, самонаправленный.

3. Таксономия Блума.

Таксономия Блума представляет собой педагогическую систему, разработанную в 1956 году под руководством Б. Блума [20]. Суть таксономии - разбить образовательный процесс на отдельные ступени (уровни), которые должен преодолеть учащийся для освоения учебного материала. Каждая ступень представляет собой определённую учебную цель и включает конкретные действия для её достижения.

Таксономия Блума включает шесть уровней: знание – умение запомнить и воспроизвести информацию; понимание – умение объяснить и интерпретировать информацию; применение – умение использовать знания и навыки в новых ситуациях или для решения задач; анализ – умение разложить информацию на составляющие части и выявить их отношения; синтез – умение объединять, составлять и создавать новое на основе полученных знаний; оценка – умение оценивать и анализировать работу или результаты на основе критериев.

Каждый уровень опирается на предыдущий: без знания невозможно понимание, без понимания – применение и так далее.

4. Constructive alignment («конструктивное согласование»).

При конструктивном согласовании все элементы учебного процесса – цели обучения, учебные задания и методы оценки должны быть согласованы и направлены на достижение чётко определённых результатов [10].

Цель модели состоит в поддержании студентов в развитии смысла и обучения через хорошо разработанный, согласованный курс. Исходя из этого, некоторые принципы конструктивного выравнивания: чёткая формулировка целей, разнообразие учебных заданий, соответствие методов оценки – они должны соответствовать поставленным целям обучения и задачам курса, что позволяет преподавателям объективно оценивать достижения обучающихся.

5. Модель Community of Inquiry (CoI).

Модель разработали Гарнисон, Андерсон и Арчер в 2000 году, и она основана на предположении, что значимое обучение возникает благодаря пересечению трёх основных элементов [19]: когнитивного, социального и педагогического присутствия. Использование модели позволяет превратить пассивное обучение в целенаправленное.

Концепция CoI смещает фокус с познания на понимание, а затем на действие. Когда в программу намеренно включаются когнитивные, социальные и обучающие элементы, обучение становится активным процессом исследования, а не просто потреблением информации.

6. «Цикл Колба».

Цикл Колба – это модель обучения, разработанная Д. Колбом, описывает как человек учится на собственном опыте и помогает формировать навыки через практику [21].

Цикл Колба состоит из четырёх этапов:

- конкретный опыт – реальное действие или проживание ситуации. Например, сотрудник не читает о переговорах, а участвует в них, не изучает теорию работы с возражениями, а сталкивается с негативным отзывом клиента;
- рефлексивное наблюдение – после действия необходимо остановиться и обдумать его: что произошло, что я чувствовал, что сработало, а что – нет;
- абстрактная концептуализация – на основе рефлексии формируются выводы и теории. Сотрудник обобщает опыт, ищет закономерности, соединяет его с известными моделями или создаёт новый принцип действий;
- активное экспериментирование – новые теории и стратегии проверяются на практике. Сотрудник применяет выведенный принцип в следующей встрече с клиентом, пробует новую технику ведения переговоров.

Каждая новая задача запускает цикл заново, углубляя понимание и устойчивость навыков.

Модель показывает, как из конкретного опыта рождаются абстрактные концепции, которые, в свою очередь, проверяются новыми действиями.

7. BOPPPS.

Аббревиатура BOPPPS означает модель планирования уроков и предполагает структурированный подход, ориентированный на активное обучение, где студенты не просто воспринимают новую информацию, а взаимодействуют с материалом [18].

BOPPPS включает шесть компонентов:

- bridge-In – начало урока, цель – сфокусировать внимание учащихся на теме и вовлечь их в учебную деятельность;
- objective(s) – чётко сформулированные цели обучения для урока;
- pre-Assessment – оценка существующих знаний и навыков учащихся по теме урока перед началом обучения;
- participatory Learning – ядро модели, где студенты взаимодействуют с материалом урока с помощью активных стратегий обучения, включая групповую работу, дискуссии, практические задания или упражнения для решения проблем;
- post-Assessment – оценка понимания и освоения целей урока после активного обучения, производится с помощью тестов, заданий или рефлексивных активностей;
- summary – заключение урока, где рассматриваются ключевые моменты по пройденному материалу.

Пост-оценка в модели BOPPPS отвечает на два вопроса: «Чему студент научился?» и «Достигнуты ли результаты обучения?».

Подчеркнём ещё раз: систему стресс-тьюторства в организации рекомендуется строить с применением рассмотренных выше моделей организационного обучения, например, учитывая характерные особенности обучения взрослых учеников, перечисленных в андрагогической модели обучения взрослых Малкольма Ноулза, применяя на разных стадиях обучения модель поэтапного самонаправленного обучения Д. Гроу, в соответствии с таксономией Блума разбивая образовательный процесс на отдельные ступени, которые должен преодолеть учащийся для освоения учебного материала и т.д.

Построив систему обучения повышения стрессоустойчивости с использованием вышеуказанных методик, необходимо задаться вопросом: а насколько эффективна построенная система обучения? Об этом пойдет речь в следующем параграфе.

Оценка эффективности стресс-тьюторства. Эффективность стресс тьюторства оценивается по следующим критериям:

- динамика эмоционального состояния учащихся – на входе тренинга и по его окончанию проводится диагностика эмоционального состояния сотрудника;
- умение справляться со стрессом – через регулярное взаимодействие и обсуждение тьюторы помогают учащимся разрабатывать стратегии для управления стрессом;
- сбалансированность эмоциональной поддержки – эмоциональная поддержка должна быть сбалансирована и не лишать учащегося возможности самостоятельно справляться с трудностями.

В соответствии с существующими в настоящее время стандартами образования и методами анализа их эффективности: для выявления сильных и слабых сторон обучения необходимо разобраться в следующих параметрах конкретных курсов образования (в том числе и программ стресс-тьюторства): уровень вовлечённости, удовлетворённость сотрудников, коэффициент успешной сдачи экзамена, операционная эффективность, окупаемость инвестиций (ROI) [14]. Рассмотрим эти параметры более подробно.

Параметры оценки качества образования. Вовлечённость персонала в обучение. Данная оценка помогает выявить, насколько сотрудник заинтересован в обучении. Для оценки вовлечённости необходимо учитывать следующие данные: посещаемость, например, если сотрудник проходит курсы только на 30% и выполняет задания с пятой попытки, то вряд ли он вовлечён в обучение; активность в процессе обучения – если сотрудник вкладывает усилия в обучение, то повышается вероятность, что он будет использовать новые знания в работе.

Удовлетворённость обучением. Для сбора данных используют опросы или интервью, где узнают у сотрудников о проблемах в обучении, удобных способах подачи учебного материала и актуальности курсов.

Коэффициент успешной сдачи экзамена. Если сотрудник выполнил задание только с пятого раза, скорее всего, новый материал не усвоил и вряд ли покажет хорошие результаты в работе. В случаях, когда большинство обучающихся не могут с лёгкостью пройти итоговый тест, стоит задуматься о содержании курса. Общая обученность обычно оценивается в процентах. Хорошим результатом считается результат выше 70%.

Операционная эффективность. Этот параметр помогает оценить скорость и качество работы сотрудников. Например, в компанию взяли менеджера и назначили ему курс по работе с возражениями клиентов. Перед обучением необходимо определить, сколько проблемных ситуаций он решает за рабочий день, а потом сравнить с результатами после обучения. Если показатель улучшился на 10% и более – это хороший результат.

Окупаемость инвестиций (ROI) в обучение. Параметр ROI (Return On Investment) используется для расчёта коэффициента возврата инвестиций компании, которые вложили в обучение сотрудников. Показатель поможет ответить на следующие вопросы: «Повлияло ли обучение на развитие бизнеса?», «Привело ли к увеличению прибыли?» Расчёт ROI потребуются компаниям, которые проводят обучение сотрудников не меньше года.

Вышеперечисленные параметры необходимо использовать совместно, поскольку только детальный анализ позволяет точнее определить ошибки в обучении сотрудников.

Для работы с рассмотренными параметрами можно использовать различные модели оценки эффективности обучения: Киркпатрика, Филлипса, Кауфмана, Андерсон, Бринкерхоффа.

При составлении корпоративных программ обучения необходимо соблюдать баланс между объемом теоретических и практических занятий. Для каждой темы по стрессоустойчивости формируется цель рассмотрения теоретических знаний, общие положения и принципы, для проверки вовлеченности сотрудников в процесс обучения, качества усвоения материала и возможности применения на практике используются практические занятия по каждой из тем, практикумы в виде тестирования, деловые игры с формированием практических приёмов, решением конкретных конфликтных ситуаций и формирование приёмов психологической защиты от потенциальной агрессии [7].

Вышеперечисленные методики для анализа эффективности обучения хорошо себя зарекомендовали в вузах и крупных компаниях. Эти методики, а также их совокупность целесообразно применять в целях построения курсов и проведения занятий по стресс-менеджменту.

При использовании методик следует учитывать следующие особенности:

- модели Киркпатрика и Филлипса. Модели позволяют выяснить как сотрудник применяет полученные навыки в работе. Для этого необходимо назначить стресс-тьютора, в функции которого будет входить наблюдение за действиями подопечного, ведение листов наблюдений и внесение при необходимости коррекций в процесс индивидуального обучения;

- модель Кауфмана. Так как в этой модели в отличие от вышеуказанных добавлен анализ выгоды для общества от обученности сотрудников, то при ее использовании также целесообразно применять стресс-тьюторство для анализа качества усвоения учебных материалов и внесения поправок в индивидуальные программы обучения;

- в связи с тем, что модель Андерсон направлена на получение оценки эффективности обучения для руководителей компании [12], то в результате соответствующего анализа целесообразно определить, насколько учебные программы связаны с главными стратегиями организации, насколько руководители компании вовлечены в процесс повышения стрессоустойчивости своих сотрудников;

- так как в модели Бринкерхоффа анализируются лучшие и худшие результаты и предлагается проведение живых встреч с персоналом, показывающим худшие результаты в работе после обучения, то при применении данной модели сразу напрашивается вывод о необходимости целенаправленной работы стресс-тьюторов с сотрудниками, показывающими худшие результаты, составление индивидуальных программ работы с ними и работе по этим программам.

Итак, при корпоративном обучении, посвящённом повышению стрессоустойчивости персонала, рекомендуется использование вышеперечисленных методик или их совокупности.

Взаимосвязь элементов стресс-тьюторства при обучении преодолению организационных стрессов представлена на рисунке 1.

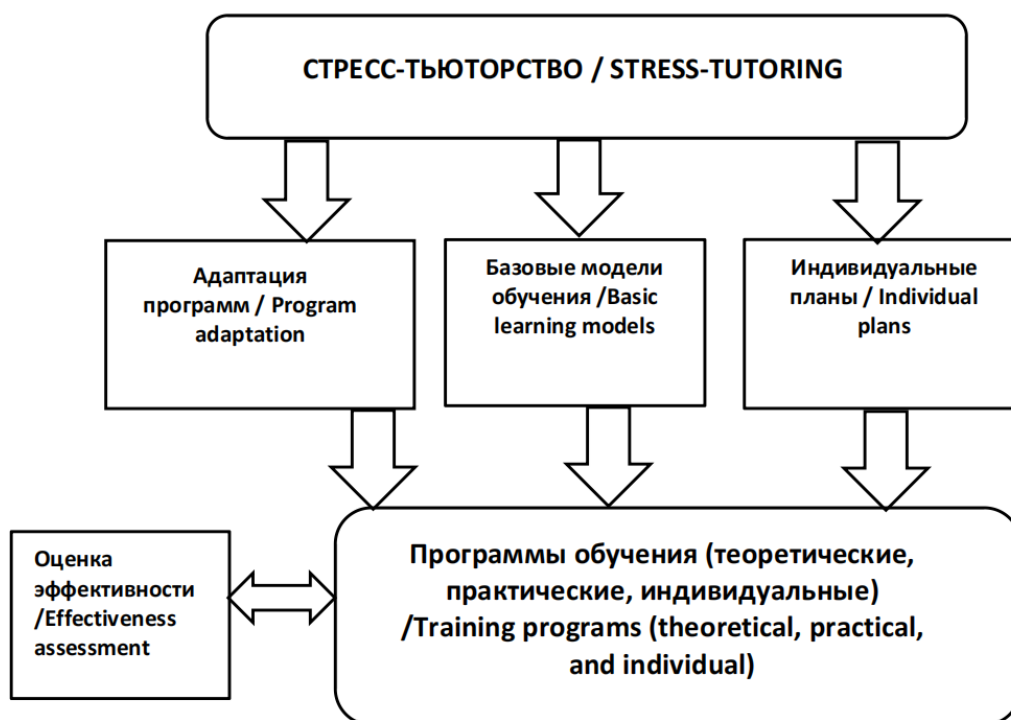


Рис.1 – Взаимосвязь элементов стресс-тьюторства при обучении преодолению организационных стрессов

Руководство организаций должно понимать и учитывать при выстраивании своих отношений с сотрудниками, что правильно выстроенные программы обучения с привлечением опытных стресс-тьюторов и с периодической проверкой эффективности обучения являются необходимыми условиями снижения стрессогенности в компании, поэтому руководство должно выделять для такого обучения необходимый бюджет, предоставлять удобное рабочее время для теоретических и практических занятий, а также время для индивидуальных занятий для тех сотрудников, кому необходима помощь стресс-тьюторов в индивидуальном порядке.

Если программы стресс-тьюторства в компании применяются неформально, действительно для снижения стрессогенности и проводятся регулярно (например, 1 раз в квартал), то по прошествии некоторого времени (как правило, достаточно 1 года), руководители должны поручить разработку оценку эффективности вложений путем расчета окупаемости инвестиций (ROI). В зависимости от полученных результатов могут приниматься решения об эффективности вложений или о том, что программы недостаточно эффективны и необходимы доработки программ. При доработке программ обязательно привлечение стресс-тьюторов, т.к. они лучше других знают преимущества и недостатки своих методик и программ и на основе предоставленного анализа неэффективности программ могут сделать правильные выводы.

Заключение

Стресс-тьюторство выступает как одно из важнейших направлений корпоративного обучения, нацеленное на учёт индивидуальных особенностей обучающегося и заключающееся в следующем: определении интересов и особенностей сотрудника, его сильных и слабых сторон; подборе оптимальной методики, составлении индивидуального учебного плана; повышении мотивации и помощи в нахождении личного интереса во время обучения; эмоциональной поддержке и помощи с социализацией; отслеживании динамики обучения и внесении предложений по изменению образовательного плана.

При этом стресс-тьютор работает с различными инструментами:

- тьютору необходимо определить интересы, ценности, навыки и другие особенности личности. Сделать это можно с помощью бесед и интервью, специальных заданий и тестов, опросников и анкет;

- индивидуальные сессии, навигационные интервью. Навигационные интервью помогают сформировать первичное понимание ситуации, установить контакт с подопечным, наметить направления и цели работы, а также рассказать о роли стресс-тьютора. Каждая сессия должна начинаться с обсуждения того, что произошло с момента прошлой встречи. Тьютор задаёт рефлексивные вопросы, помогая проанализировать опыт, выявить закономерности и сделать выводы. Главная задача на сессиях – поддерживать, направлять и стимулировать самостоятельное развитие сотрудника;

- работа с картами развития, личными планами, треками. Стресс-тьютор составляет карты развития, или индивидуальные образовательные маршруты - схемы и списки последовательности действий для достижения результата. Они представляют собой шаблоны для фиксации целей, задач, ресурсов, сроков и результатов обучения. Для эффективного планирования и распределения сил рекомендуется использовать матрицу приоритетов;

- проектная деятельность, рефлексия. Если обучающемуся нужна помощь в процессе работы над повышением стрессоустойчивости, стресс-тьютор совместно со своим подопечным описывает цели, задачи и ожидаемые результаты. Сотрудник учится структурировать планы, определяет список действий и критерии, по которым можно будет оценить результат. Инструменты, связанные с рефлексией, помогают стать осознаннее и лучше понимать себя в процессе обучения.

Таким образом, стресс-тьютор – это специалист, который помогает адаптировать учебную программу под потребности конкретного человека с учетом его интересов, личностных качеств и трудностей. Стресс-тьютор составляет персональный учебный план, помогает тренировать навыки, необходимые для обучения и решать вопросы, связанные с отсутствием мотивации.

Список источников

1. Бринкерхофф Р. Метод кейсов успеха: стратегический подход к оценке для повышения ценности и эффективности обучения. URL: <https://practicum.yandex.ru/b2b/blog/model-kirkpatrika-i-drugie-metody-otsenki-effektivnosti-obucheniya/> (дата обращения: 12. 01. 2026).

2. Выготский, Л. С. Психология [Текст] / Л. С. Выготский – М., 2000. – 1008 с.

3. Голованова В. А. Психологические аспекты тьюторского сопровождения. URL: <https://nsportal.ru/shkola/psikhologiya/library/2024/06/17/psihologicheskie-aspekty-tyutorskogo-soprovozhdeniya> (дата обращения: 12. 01. 2026).

4. Горских О. В. Стресс-менеджмент в управлении организацией: методы и приемы: Учебно-методическое пособие для студентов всех направлений и специальностей подготовки / О. В. Горских, Н. Е. Горских. – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2022. – 51 с.

5. Грошикова И. А. Профилактика стресса молодых специалистов в школе / И. А. Грошикова // Молодой ученый. – 2021. – № 45(387). – С. 281-283.

6. Как тьютор помогает человеку учиться самому. URL: <https://ast-academy.ru/blog/kak-tutor-pomogaet-celoveku-ucitsa-samomu/> (дата обращения: 12. 01. 2026).

7. Калмыкова О. Ю. Кадровый риск-менеджмент: инновации и практика / О. Ю. Калмыкова, Г. П. Гагаринская, О. С. Чечина // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 6. – С. 53.

8. Ковалева М., Редреева А. Модель Киркпатрика и другие методы оценки эффективности обучения. URL: <https://practicum.yandex.ru/b2b/blog/model-kirkpatrika-i-drugie-metody-otsenki-effektivnosti-obucheniya/> (дата обращения: 12. 01. 2026).

9. Мальцева Е. 5 способов оценить эффективность обучения сотрудников. URL: <https://www.ispringacademy.ru/knowledge-base/otsenka-efektivnosti-obucheniya-sotrudnika> (дата обращения: 12. 01. 2026).
10. Методические подходы в обучении: концепция конструктивного выравнивания. URL: <https://methodisthelp.ru/metodicheskijdajzhest/tpost/st8136kjd1-metodicheskie-podhodi-v-obuchenii-kontse> (дата обращения: 12. 01. 2026).
11. Моница Г. Б. «Ресурсы стрессоустойчивости». / Г. Б. Моница, Н. В. Раннала // Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». – СПб.: Речь. 2009. – 250 с.
12. Никулина Н. Как оценить эффективность обучения: 9 метрик и 11 методов. URL: <https://lmslist.ru/ocenka-jeffektivnosti-obucheniya-9-pokazatelej-i-11-metodov/> (дата обращения: 12. 01. 2026).
13. Опросник совладания со стрессом, COPE (С. Carver, М. Scheier, J. Weintraub (1989), адаптация: Т. О. Гордеева, Е. Н. Осин, Е. И. Рассказова и др., 2013). URL: <https://dippsi.ru/psikhologicheskije-testy/post/oprosnik-sovladaniya-so-stressom-cope-s-carver-m-scheier-j-weintraub-1989-adaptacija-to-gordeeva-e-n-osin-e-i-rasskazova-i-dr-2013> (дата обращения: 12. 01. 2026).
14. Оценка эффективности обучения персонала: 5 метрик и 5 методов. URL: <https://vc.ru/hr/1093965-ocenka-effektivnosti-obucheniya-personala-5-metrik-i-5-metodov> (дата обращения: 12. 01. 2026).
15. Принципы обучения взрослых Малколма Ноулза. URL: <https://longread.media/creators/content/knowles-principles-of-andragogy-adult-learning/22/04/2025/?ysclid=mhanfdf3kd332398916> (дата обращения: 12. 01. 2026).
16. Пронин А. 5 моделей для измерения эффективности обучения. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/5-modelej-dlya-izmereniya-effektivnosti-obucheniya/> (дата обращения: 12. 01. 2026).
17. Психологические тренинги на стрессоустойчивость для сотрудников: путь к успеху. URL: <https://sky.pro/wiki/management/psihologicheskie-treningi-na-stressoustojchivost-dlya-sotrudnikov-put-k-uspehu/> (дата обращения: 12. 01. 2026).
18. Разработка уроков с использованием BOPPPS. URL: <https://teaching.cambriancollege.ca/designing-lessons-using-boppps/> (дата обращения: 12. 01. 2026).
19. Руководство по организации исследовательского сообщества (CoI). URL: <https://www.coursebox.ai/blog/a-guide-to-community-of-inquiry-coi-framework> (дата обращения: 12. 01. 2026).
20. Таксономия Блума: как ставить цели в образовании. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/63c117e89a794754801c3f1f> (дата обращения: 12. 01. 2026).
21. Цикл Колба – что это такое и как он поможет вам в обучении сотрудников. URL: <https://myoffice.ru/blog/tsikl-kolba-cto-eto-takoe/> (дата обращения: 12. 01. 2026).
22. Что такое модель SSDL. URL: https://blog.skillbox.by/obrazovanie/kak-upravljat-gruppoj-dinamikoj-v-obuchenii-s-pomoshhju-modeli-takmana-skillbox-media2/?utm_source=blog&utm_medium=seo&utm_campaign=all_blog_seo_articles_course_by#2 (дата обращения: 12. 01. 2026).
23. Щербатых Ю. Тест на стрессоустойчивость. URL: <https://psytests.org/stress/shstress-run.html?ysclid=mhueis74t4150065129> (дата обращения: 12. 01. 2026).
24. Knowles, M. S., Holton III, E. E., Swanson, R. A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. – 6th edition. – London, New York, etc.: ELSEVIER Butterworth Heinemann, 2005. – 378 p.

Сведения об авторах

Кульчицкая Елена Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Белюсов Константин Юрьевич, доцент, кандидат экономических наук, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Краенкова Кристина Игоревна, доцент, кандидат экономических наук, Витебский государственный технологический университет, Республика Беларусь

Information about the authors

Kul'chitskaya Elena Valeryevna, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Belousov Konstantin Yuryevich, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Kraenkova Kristina Igorevna, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Vitebsk State Technological University, Republic of Belarus