

С. Ю. Манухина

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

Учебное пособие

МОСКОВСКАЯ ВЫСШАЯ
ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК



Московская высшая школа социальных и экономических наук

С. Ю. Манухина

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

Учебное пособие

московская высшая
школа социальных и
экономических наук



Москва
2025

УДК 159.98
ББК 74.027.6
Т66

Т66

Манухина С. Ю.

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение :
учебное пособие / Светлана Юрьевна Манухина — М. : ОАНО МВШСЭН,
2025. — 140 с : ил.

ISBN 978-5-6053489-5-5

Эта книга предназначена для тех, кто интересуется вопросами обучения и развития персонала в компании, кто хочет быть тренером, работать в организации (или с организацией). В ней Вы найдете информацию о том, что ложится в основу проектирования тренинга, когда и какие тренинги могут быть актуальны, а когда их проведение может быть опасным и даже разрушительным для организации, какую роль может занимать тренер внутри тренингового процесса и как это работает, как оценивать эффективность тренинга и многое другое. Благодаря этой книге Вы сможете сделать первые шаги и написать свой первый тренинг, грамотно проанализировать потребности организации, провести переговоры с заказчиком и продать свой продукт. Следуя четким указаниям и выполняя предложенные задания, Вы можете вполне успешно решить эти задачи.

УДК 159.98
ББК 74.027.6

ISBN 978-5-6053489-5-5

© ОАНО «МВШСЭН», оформление, 2025
© Манухина С. Ю., текст, 2025

Содержание

Предисловие	5
--------------------	----------

Тренинг в организации как неотъемлемая часть развития персонала организации	8
--	----------

Тренинг в организации. Роль тренинга для развития персонала в организации. Виды тренинговой работы. Типы и формы проведения тренинга в организации. Закрытый и открытый тренинги. Дистанционные тренинги, интенсивы и тренинги непосредственного взаимодействия. Мотивационные, коммуникативные, тренинги навыков, тренинги личностного роста и работы с «горячими точками» организации, креативные и развлекательные тренинги. Позиционируемые и «скрытые» цели тренингов. Мифы и границы тренинговой работы

Роль корпоративной культуры при планировании тренинга в организации	30
--	-----------

Особенности формирования корпоративной культуры в организации. Миссия организации и позиционируемые задачи организации. Классификации корпоративных культур. Социальность и сплоченность. Особенности целеполагания и межличностных отношений в корпоративных культурах семейного, общинного, наемного и фрагментарного типов. Специфика построения тренингов в организациях с разным типом корпоративной культуры. Значение тренинга при реформации корпоративной культуры.

Тренинг в организации и социально-психологические представления	40
--	-----------

Закономерности формирования социально-психологических представлений (спп) в организации. Преобразования спп на разных уровнях становления оргкультуры. Базовые представления в период адаптации организации и интеграции в нее оргкультуры. Диагностика особенностей спп и их учет при проектировании тренинга в организации. Психологический климат организации. Характеристики здорового и нездорового психологического климата. Учет особенностей психологического климата при проектировании и проведении тренинга в организации.

Личность и профессиональная позиция тренера	47
<i>Роль тренера, участников тренинга и заказчика в тренинговом процессе. Формы профессиональных позиций взаимодействия тренера с группой. Динамика тренинговых позиций. Личность и харизма тренера. Позиция лидера, руководителя и организатора. Этические принципы работы тренера. Основные принципы взаимодействия тренера с работодателями и участниками тренинга. Заключение договора о проектировании, проведении и сопровождении клиентов после тренинга. Профессиональные ошибки тренера и формы их предотвращения.</i>	
Проектирование и методическое обеспечение тренингов в организации	60
<i>Анализ потребностей в тренинге. Выявление целей, задач и направлений тренинговой работы. Диагностика мотивационно-потребностной базы для создания тренинга. Формы и методы получения информации о потребностях в организации. Выбор тренинга. Подбор методического инструментария тренинга. Методы тренингового воздействия. Тренинг на разных уровнях жизни компании. Схематический развернутый план тренинга. Требования к месту проведения тренинга.</i>	
Посттренинговые процедуры	80
<i>Посттренинговые процедуры. Их роль в тренинговом процессе. Эффективность тренинга в организации: понятие и основные представления. Критерии эффективности. Модель Киркпатрика. Процедура оценки эффективности тренинга. Очные и заочные формы оценки эффективности тренинга. Методы оценки эффективности тренинга. Сопровождение персонала после проведения тренинга в организации: принципы, формы, техники. Подсчет эффективности окупаемости инвестиций в тренинге. Коэффициент ROI.</i>	
Копилка тренера. Упражнения и задания для старта начинающего тренера	86
Примеры тренинговых программ	99
Глоссарий	121
Литература	135

Предисловие

Эта книга предназначена для всех тех, кто интересуется вопросами обучения и развития персонала в организации, для тех, кто хочет быть тренером, работать в организации (или с организацией). В ней Вы найдете все то, что, на наш взгляд, является ключевым для того, чтобы сделать первые шаги и написать свой первый тренинг, грамотно проанализировать потребности организации, провести переговоры с заказчиком и продать свой продукт. Следуя четким указаниям и выполняя предложенные задания, Вы можете вполне успешно решить эти задачи.

В первом разделе «Тренинг в организации как неотъемлемая часть развития персонала организации» рассказывает о роле тренинга в организации, видах, типах и формах тренинговой работы. Приводятся примеры закрытых и открытых тренинговых программ, дистанционных и тренингов непосредственного взаимодействия. В этом разделе мы подробно останавливаемся на том, что такое мотивационные тренинги и тренинги личностного роста, чем они отличаются от стратегических тренингов, какие существуют особенности тренинговой работы с так называемыми «горячими точками» организации. Здесь же мы развеиваем часть мифов о работе тренера в организации, обсуждаем возможности и границы тренингов.

Во втором разделе говорится о роли корпоративной культуры при планировании тренинга в организации. Каждая организация характеризуется своим специфическим набором ценностей, своей миссией, политикой взаимодействия с сотрудниками/ клиентами/ партнерами и т. п., стратегическими приоритетами и т. д. Сформированная и устоявшаяся корпоративная культура является показателем единой направленности и общности интересов компании. Компании с хорошо развитой корпоративной культурой, и не имеющие таковой, имеют разительное отличие друг от друга по слаженности работы сотрудников и продуктивности их деятельности. Учет особенностей и уровня развития корпоративной культуры является обязательным условием при создании программы тренингов.

В этом разделе особое внимание уделяется специфике построения тренингов в организации с разным типом корпоративной культуры. Подробно рассматриваются четыре типа корпоративной культуры: общинный, семейный, наемный и фрагментированный. В основу классификации вошли два таких понятия, как социальность и сплоченность.

Третий раздел «Тренинг в организации и социально-психологические представления» содержит в себе информацию об уровнях социально-психологических представлений (спп) в организации, о том, какие спп преобладают в разные периоды жизни организации (расцвета, молодости, старости) и то, как это отражается на выборе, планировании и проведении тренинговых программ.

Четвертый раздел посвящен личности и профессиональной позиции тренера в организации. Здесь обсуждаются вопросы роли тренера, участников тренинга и заказчиков в тренинговом процессе. Приводятся примеры профессиональных позиций взаимодействия тренера с группой и их влияния на групповую динамику. Подробно говорится о том, как заинтересовать, увлечь и удержать внимание участников группы и при этом остаться в рамках договора с заказчиком, запросов группы и этических принципов работы тренера; а также о том, какие существуют ошибки в работе тренера, как их избежать и/или скорректировать.

В пятом разделе «Проектирование и методическое обеспечение тренингов организации» подробно обсуждается вопрос анализа потребностей в тренинге, рассказывается о том, как (какими методами, способами и при помощи каких технологий) можно его осуществить в зависимости от широты информационного поля организации, доступного тренеру (или его команде) для диагностики. Каким образом на основе полученных данных производить оценку потребностей в организации. Также в разделе подробно описываются принципы планирования, описания и оформления тренинговых программ.

Шестой раздел посвящен описанию организации посттренинговых процедур. Посттренинговые процедуры — необходимый и обязательный этап любой тренинговой работы. Его отсутствие может привести к резкому снижению эффективности проделанной работы. Одной из моделей оценки эффектив-

ности тренинговой работы является модель Д. Киркпатрика, которая подробно рассматривается в разделе. Особо уделяется внимание процедуре оценки эффективности тренинга на каждом из уровней модели: реакции, обучения, поведения и результата (в том числе говорится и об оценке эффективности окупаемости тренинга при помощи коэффициента возврата инвестиций ROI).

Следующие разделы посвящены методическим рекомендациям по организации учебного процесса и проведению курса «Тренинг в организации: проектирование и практика проведения». Они также могут быть интересны студентам и начинающим специалистам. Сюда включены: развернутая программа курса с рекомендациями основной и дополнительной литературы, вопросами для самоконтроля; практикум, где подробно описываются задания, инструкции их выполнения и принципы оценки; примеры тренинговых программ, созданных студентами (прошедшими данный курс) под руководством автора пособия; глоссарий с перечнем терминов, которые необходимо знать начинающему специалисту.

Особую благодарность в создании этого пособия хотелось бы выразить моей семье, всячески поддерживающей и вдохновляющей на новые творческие поиски, моим коллегам, плечо и взгляд которых чувствуешь повсеместно, и моим ученикам, у которых часто учишься и для которых создаешь.

Тренинг в организации как неотъемлемая часть развития персонала организации

Тренинг в организации — Роль тренинга для развития персонала в организации — Виды тренинговой работы — Типы и формы проведения тренинга в организации — Закрытый и открытый тренинги — Дистанционные тренинги, интенсивы и тренинги непосредственного взаимодействия — Мотивационные, коммуникативные, тренинги навыков, тренинги личностного роста и работы с «горячими точками» организации, креативные и развлекательные тренинги — Позиционируемые и «скрытые» цели тренингов — Мифы и границы тренинговой работы

Каждый человек, который приходит работать в организацию, сталкивается с необходимостью адаптации к новому коллективу, среде, возможностям применения своих навыков. Даже если сотрудники декларируют нежелание дальнейшего самосовершенствования, сама рабочая ситуация обязывает их к получению новой информации. Многолетний опыт работы предприятий всего мира показывает, что специально спланированные мероприятия, направленные на обучение и развитие персонала, в несколько раз увеличивают продуктивность деятельности. В то же время в повседневной практике у большинства компаний нет возможности (и особой необходимости) отправлять сотрудников на долгосрочные курсы повышения квалификации. Любой работодатель заинтересован в том, чтобы у работника повышался уровень эффективности выполнения практической деятельности непосредственно на его рабочем месте. Академические знания, умение оперировать

разнообразными подходами к решению практических задач — все это в реальной рабочей ситуации чаще всего не требуется.

Тренинг в организации хорошо удовлетворяет всем этим требованиям. Во-первых, тренинговый метод позволяет смоделировать рабочую, проблемную, жизненную и т. д. ситуацию и дать реальную возможность отыграть ее на практике. Во-вторых, он может быть специфично направлен именно на тот род деятельности, которым занимаются сотрудники организации. В-третьих, это групповой метод. Он позволяет сотрудникам получить опыт применения своих знаний и навыков во взаимодействии с коллегами; получить от них обратную связь; увидеть более и менее эффективные пути профессиональных коммуникаций. В-четвертых, тренинг — это интерактивный метод. За достаточно непродолжительный период времени участники тренинга могут овладеть нужными моделями поведения или способами мышления. При этом, в отличие от лекции, не бывает двух одинаковых тренингов, даже если, на первый взгляд, их программы схожи. Тренинг — это процесс, где и тренер, и его участники занимают активную позицию. С каждой новой группой тренер взаимодействует по-своему, находя специфические подходы. Активное взаимодействие позволяет сделать процесс обучения захватывающим и интересным. Однако, не следует забывать про то, что тренинг в организации направлен на достижение специфических целей, которые ставятся перед тренером заказчиком. Очень важно уметь выдержать определенную линию развития тренинга и достичь этих целей. Для этого перед составлением программы тренинга проводятся специальные диагностические процедуры, направленные на выявление потребностей организации, особенностей психологического климата коллектива, организационной культуры; учитывается специфика политики взаимодействия в компании и др.

Существует огромное количество классификаций тренингов. И нет ни одной, которая признавалась бы всеми. В то же время есть группа тренингов, которые крайне редко заказываются компаниями — это так называемые тренинги с психотерапевтической и психокоррекционной направленностью. И это вполне объяснимо. Любые затраты организации в конечном итоге направлены на повышение прибыли. Работодателя прежде всего интересуют умения и навыки сотрудников, которые помогали

бы выполнению ими рабочих функций. Личность работника, его жизненные переживания, связанные со сферами жизни, напрямую не относящимися к его работе, выносятся «за скобки». Исключения составляют так называемые лидерские тренинги, где основной задачей является проведение параллелей между жизненными целями сотрудников и целями организации.

По **открытости границ** тренингов их условно можно поделить на открытые и закрытые. К открытым тренингам относятся те, на которые может прийти каждый желающий. Чаще всего такие тренинги проводятся внешними компаниями, в которые приходят сотрудники из различных организаций для того, чтобы приобрести определенные профессиональные навыки. Основное преимущество таких тренингов — это возможность обмена опытом между сотрудниками различных компаний, а также приобретение опыта профессионально-коллегиального взаимодействия. Среди наиболее значимых ограничений таких тренингов можно назвать следующее обстоятельство — из-за разного опыта участников возможна отработка только общих навыков и алгоритмов их применения; кроме того, самим специфическим проблемам компаний, из которых приходят люди, уделяется очень мало времени, и, как следствие, применение полученного материала практикуется не столь широко, как при корпоративных мероприятиях.

Закрытые (или корпоративные) тренинги — это те тренинги, которые проводятся только для определенного контингента сотрудников и на которые нельзя попасть со стороны. Чаще всего такие тренинги заказывает (и оплачивает) сама компания специально для своих сотрудников. Несомненным преимуществом таких тренингов является то, что их тематика и программа разрабатываются под специфику проблем организации. Соответственно практическая применяемость материалов более высока, чем в открытых тренингах. Еще одним преимуществом (и одновременно недостатком) таких тренингов является то, что работа участников тренинга происходит в знакомом коллективе. С одной стороны, это дает ощущение единения и безопасности, с другой — понижает степень критичности к происходящему. Кроме того, из-за уже сложившихся в коллективе отношений, моделей поведения и взаимодействия, вместо получения инновационных навыков возможно продуци-

рование «корпоративных ошибок». Тренинги закрытого типа наиболее целесообразно проводить для проработки типичных сложностей, возникающих у сотрудников конкретно взятой компании, а также отработки профессиональных навыков, направленных на специфический запрос организации.

По **форме работы** тренинги делятся на регулярные и интенсивы, дистанционные (on-line) и тренинги непосредственного (on-off) взаимодействия, которые, в свою очередь, делятся на выездные и невыездные. Регулярные тренинги представляют собой специально заранее спланированные программы мероприятий. В больших организациях существуют целые подразделения, которые занимаются обучением и развитием персонала. Программа мероприятий планируется ими заранее. Каждый из тренингов является логичным продолжением (или звеном) предыдущего мероприятия. Чаще всего такие программы, кроме непосредственно тренингов, содержат большой блок диагностических и сопровождающих процедур, посредством которых отслеживается их эффективность. Кроме того, к регулярным тренингам также можно отнести так называемые традиционные мероприятия организаций: корпоративы по поводу Нового года, Восьмого марта, Дня рождения компании и т.д., где заказываются специальные развивающе-развлекательные мероприятия для сотрудников организации. При этом кроме явных (развлекательных) целей организаторы мероприятий часто ставят перед собой и другие цели. Такие как проведение скрытых диагностических процедур, наблюдение за сотрудниками в неформальной обстановке, поиск скрытых лидеров, потенциальных руководителей и конкурентов и просто перспективных сотрудников.

Тренинги-интенсивы тоже могут быть спланированы заранее, но при этом в большинстве случаев представляют собой программы, которые требуют «погружения» участников тренинга в тренинговый процесс, с желательным отрывом от работы. Чаще всего такие тренинговые программы проводятся в течение трех, пяти, а иногда даже десяти и более дней. Основная задача таких тренингов — за сравнительно короткий период времени сфокусировать внимание участников программы на определенном ракурсе проблем и предоставить возможность приобретения ими заявленных навыков. Одним из несомненных

преимуществом такой формы работы является то, что люди находятся только в тренинговом процессе и ничто более их от него не отвлекает. В то же время после тренингов-интенсивов более сложно производится перенос полученных навыков в реальную практику сотрудников. Тренинговое пространство и реальная работа представляют собой как бы два различных, не связанных между собой мира. Проведение параллелей между ними требует от тренера и представителей со стороны заказчика-организации дополнительных согласованных усилий (*подробнее см. раздел Посттренинговые процедуры*). В противном случае эффект тренинга будет сильно снижен.

И регулярные, и так называемые тренинги-интенсивы могут проходить как в дистанционном, так и в режиме непосредственного взаимодействия. Сложно, конечно, представить себе развлекательные мероприятия, проходящие в режиме on-line, но что касается тренингов-навыков и адаптационных тренингов, то их вполне можно проводить в режиме «конференции», используя специальные теле- и видео-коммуникаторы (например, Skype и вебинар-площадки). Отличие таких тренингов от тренингов непосредственного взаимодействия заключается в том, что все участники процесса находятся перед своими персональными компьютерами, а не в одном помещении. Они могут видеть изображение друг друга, слушать изречения, проводить дискуссии, выполнять совместные упражнения, но при этом лишены тактильного контакта и совместных кофе-брейков. Дистанционные тренинги хороши для решения задач первичного знакомства, мозгового штурма, коммуникативного взаимодействия и т. п.

Очень широка классификация тренингов в организации по **тематике** и **целям проведения**. К наиболее часто встречающимся видам относят тренинги навыков, мотивационные тренинги, коммуникативные тренинги, тренинги личностного роста, тренинги, направленные на работу с «горячими проблемами», которые необходимо проработать в режиме «здесь и теперь», креативные тренинги и просто развлекательные (рис. 1). Такое деление тренингов достаточно условное, поскольку многие из них пересекаются между собой, но тем не менее оно позволяет составить представление о многообразии

**Тренинг в организации
как неотъемлемая часть развития персонала организации**



Рис. 1. Классификация тренингов в организации по целям и тематике проведения

и разной функциональной направленности тренингов в организации. Основной задачей мотивационных тренингов является поднятие интереса к целям и задачам, которые ставит перед собой организация. Для новых сотрудников проводятся специальные тренинговые адаптационные программы, где они могут познакомиться с миссией, корпоративной философией и требованиями политики организации, задать вопросы относительно своих функциональных возможностей и перспектив развития, простроить свой путь роста в компании и т. д. В сложных ситуациях для компании (экономического кризиса в стране, выхода компании на новый уровень рыночных отношений и т. д.) мотивационные тренинги применяются для поднятия внутреннего потенциала сотрудников, поиска новых идей, урегулирования напряжения в компании, обозначения людям новых перспектив и возможностей организации.

Особым блоком стоят коммуникативные тренинги. В ряде классификаций их часто относят к тренингам навыков, основываясь на том, что основной навык, который в них развивается — это коммуникация. В то же время целью заказчика тренинга может не быть развитие самих коммуникативных способностей людей. Первичной задачей тренера может быть налаживание коммуникаций. А развитие навыков общения — лишь его побочным продуктом. Широта и разнообразие задач, которые выполняются коммуникативными тренингами, позволяет нам выделить их в отдельный блок тренинговых программ. Одними из наиболее часто встречающихся (заказываемых) коммуникативных тренингов являются тренинги знакомств. Благодаря им люди, работающие в одной организации, могут узнать друг друга, пообщаться в неформальной обстановке, завязать интересные знакомства, которые в дальнейшем могут быть полезны в работе. Порой только на таких мероприятиях сотрудники, которые много лет просидели в соседних кабинетах, знакомятся друг с другом и находят общие интересы. Благодаря тренингам знакомств увеличивается скорость передачи информации между персоналом организации, налаживаются связи между отделами, формируются новые отношения и перспективы эффективного взаимодействия.

Еще одним часто встречающимся видом коммуникативных тренингов в организации является тренинг, направленный

Тренинг в организации
как неотъемлемая часть развития персонала организации

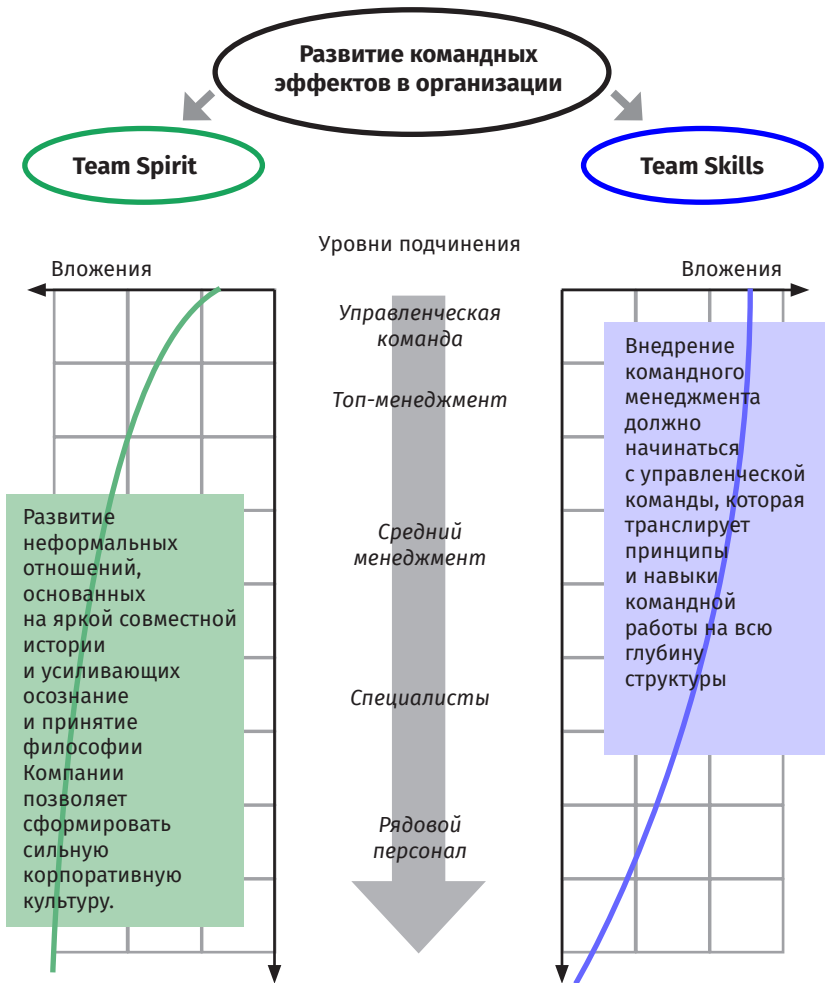


Рис. 2. Формирование командных эффектов в зависимости от уровня подчинения персонала¹

¹ Зверев С., Нефедов А., Логов М., Доценко Е. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации, 2006.

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

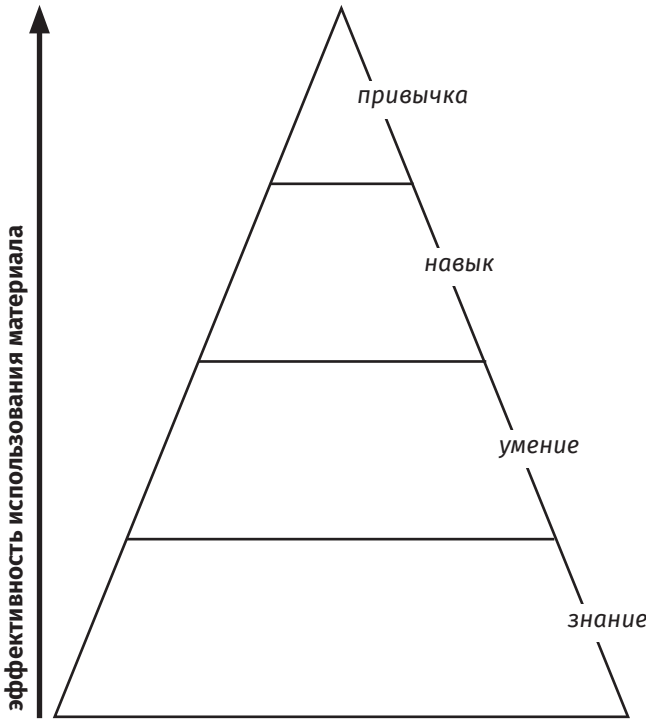


Рис. 3. Уровни усвоения материала

на формирование команд (Team-building). Направленность этих тренингов зависит от контингента, с которым проводится работа (рис. 2). Если это управленческая команда или команда топ-менеджеров компании, то основной акцент делается на формировании у них глубинных навыков командной работы (Team Skills), умении согласовывать свои решения, грамотно распределять управленческие функции и задачи, делегировать полномочия, передавать навыки командной работы своим подчиненным. В самом начале работы проводится уточнение принципов философии компании; акцент делается на развитии лидерского потенциала руководителей, их умении грамотно транслировать информацию своим коллегам и подчиненным и взаимодействовать с ними. Командообразование для рядового

персонала отличается преимущественной направленностью на поднятие командного духа (Team Spirit), чувства единения со своими коллегами и компанией в целом. Проведение тренингов в неформальной обстановке позволяет усилить принятие философии компании и воспринимать как должное ее цели и задачи. В таких тренингах появляется «чувство плеча», появляется ценность понятия «мы», опыт совместных эффективных действий, в неформальных отношениях повышается уровень авторитета руководителя(лей).

Развитию командного духа также способствуют совместное проведение тренингов (или частей тренинговой программы) для людей, занимающих различные позиции в организации, возможность постановки стратегических целей, возможность занятия различных ролевых позиций вне зависимости от должности человека в организации.

Тренинги навыков направлены на формирование профессиональных навыков сотрудников. Часто такие тренинги ошибочно называют «инструментальными». Инструментальные тренинги сильно удешевляют работу и сокращают временные затраты на обучение персонала. Эффективность же таких тренингов чрезвычайно низка. Предоставление инструментов и моделей поведения еще не дает получения навыка деятельности (рис. 3). Для того, чтобы получить навык, необходимо сначала иметь определенный багаж знаний, которые, в свою очередь, должны подкрепляться умениями и возможностями применения их на практике. И только после неоднократного повторения (считается, что как минимум четыре раза) формируется навык. Получение профессиональных навыков деятельности должно сопровождаться повышением уровня осознанности совершаемого процесса и требований, которые предъявляются к эффективности и безопасности ее выполнения. Передача в руки новичка только инструментов деятельности может повлечь за собой непоправимые ошибки в производстве и стать началом конца организации.

Следующим видом тренингов, из приведенных нами в данной классификации (рис. 1), являются тренинги личностного роста. Этот тип тренингов является наиболее сложным для проведения в организации. Он требует от тренера большого опыта работы и личной ответственности, сильно развитых



Рис. 4. Уровни работы тренера

эмпатических способностей и умения удерживать четко заданные (им же) границы взаимодействия с участниками тренинга. По глубине внутри личностной проработки проблем можно выделить три больших уровня тренинговой работы: поведенческий, ценностных представлений и личностно-смысловой (рис. 4).

На поведенческом уровне в задачу тренера входит только дать навыки правильного преподнесения себя участниками в той или иной ситуации. Это могут быть правила этикета, поведения с клиентами в зале Call-center или ответа на горячие/холодные звонки (например, в тренинге продаж), проведение презентаций и совещаний. Работа с более глубинными уровнями личностных переживаний может быть не нужной и даже опасной для участников тренинга. Чаще всего такие тренинги строго ограничены по времени и редко содержат дополнительные мероприятия по посттренинговому сопровождению, где люди могли бы углубиться в собственные переживания и зани-

маться самоанализом адекватности выбора своего жизненного пути. Такие тренинги проводятся по принципу «смотри как надо, и на основе этого развивай свои навыки». В тренингах личностного роста работа проводится с более глубинными пластами человеческой личности. Основные вопросы, которые на них решаются: Ради чего я работаю? Какую роль играет компания в моей повседневной жизни? Насколько декларируемые ценности организации соотносятся с моими ценностями? Что я еще могу сделать для развития эффективности деятельности компании? Какие пути развития и перспективы роста мне открываются при работе в данной конкретной организации? Что и кто мне может в этом помочь? И т. д. Фокус внимания тренера сдвигается с внешних (поведенческих) проявлений людей на их мировоззрение и личностные смыслы. При этом особая ответственность работы тренера заключается в том, что он проводит тренинг в рамках конкретной организации, ее целей, задач, особенностей корпоративной политики. Тренинг не должен разрушать уже созданное (если он на это не направлен), он должен помогать развиваться сотрудникам, помогать создавать то новое, что повысит их продуктивность и сделает работу более эффективной. Примером таких тренингов могут служить лидерские тренинги, где результатом является создание инновационного проекта, который бы отвечал ценностям участников тренинга и интересам развития компании; групповой коучинг и т. д.

Тренинги, направленные на работу с «горячими точками», могут проходить в режиме заранее спланированной работы, а могут и заказываться в ситуации цейтнота (рис. 5). К запланированным мероприятиям чаще всего относят профилактическую работу. Тогда, когда результаты диагностики показали слабый уровень каких-либо навыков, способностей и/или возможностей персонала. Тогда, когда, например, на предприятии проходит внедрение нового оборудования, связанного с повышенным уровнем опасности для жизни человека и окружающей среды и т. п.

Период длительности кризисного периода может варьироваться от нескольких секунд до недель и даже месяцев. Продолжительные периоды требуют специальной тренинговой работы с персоналом (рис. 5). В противном случае организация может и не выжить в сложившейся ситуации. В посткризис-

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение



Рис. 5. Направленность тренерской работы с «горячими точками» организации в докризисный, кризисный и посткризисный периоды

ный период сотрудники также должны чувствовать внимание и поддержку со стороны своей компании. Прежде всего, в случае аварийной ситуации и получения людьми психологических и/или физических травм требуется клиническое сопровождение. Причем обязательным является сопровождение не только собственно пострадавшего, но и людей, являющихся сотрудниками организации, в самом событии не участвующих, а только знающих про факт его свершения. Слухи и домыслы могут спровоцировать волну паники и сделать ситуацию неуправляемой. Грамотно проведенный анализ кризисной ситуации, проведение дебрифинга, моделирование разных вариантов выхода из нее повышают вероятность предотвращения следующей экстремальной ситуации и/или более эффективного выхода из нее. Кроме того, в посткризисный период многие сотрудники находятся в ситуации неопределенности. Незнание пугает и вынуждает самим придумывать варианты сложившейся ситу-

ации. В то же время создание достоверной легенды (грамотное объяснение происходящего, передача частичной информации, добавление и/или умалчивание некоторых фактов и т.д.) может способствовать не просто выходу из кризиса, но и переходу компании на качественно новый для нее уровень. Работа же над легендой в тренинговом пространстве, во-первых, способствует сохранению конфиденциальности обсуждаемой информации, во-вторых, позволяет смоделировать и «отыграть» различные варианты реакции на легенду персонала организации.

Кроме того, в качестве «горячих точек» могут выступать спонтанные и/или развивающиеся конфликты между сотрудниками («сотрудник-сотрудник», «сотрудник-руководитель», «руководитель-руководитель»), линейными и/или вертикальными подразделениями организации. В этих ситуациях требуются особые тренинги решения конфликтных ситуаций в организации. При этом одним днем такие ситуации решить бывает крайне сложно. Разрабатывается целая серия мероприятий, которая включает в себя и мотивационные, и личностные, и навыки аспекты работы с персоналом, где особому анализу подвергается эмоциональный климат, сложившаяся структура взаимодействия в организации, особенности и ценности корпоративной культуры и т.д.

Креативные тренинги в организации часто являются составной частью длительной тренинговой программы, когда ее итогом является создание чего-то нового — инновационного. Основной целью таких тренингов является продуцирование новых идей, которые способствовали бы еще более эффективному существованию компании. Креативные тренинги используются и при работе с «горячими точками» организации. Например, в случае необходимости ее вывода из кризисной ситуации, создания легенды происходящего, занятия компанией нового сектора рынка и т.п. Кроме того, креативные тренинги являются хорошим мотиватором для сотрудников. Продуцирование новых идей и последующее позиционирование руководством их применения в реальном производстве создает у сотрудников (пусть иногда и иллюзорное) ощущение причастности к управлению предприятием, на котором они работают.

Развлекательные тренинги в компании проводятся как альтернатива банкетам или как дополнительная часть увеселительной программы. Цели их могут быть достаточно разнообразны:

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение



Рис. 6. Позиционируемые и скрытые цели развлекательных тренингов

от просто развлечения до мотивации, скрытой диагностики потенциала сотрудников, выявления явных и скрытых лидеров коллектива, как элемент формирования кадрового резерва предприятия и т. д. (рис. 6).

В случае наличия скрытых целей в тренинге встает вопрос этичности их применения. Чаще всего эти цели тренером декларируются, но в завуалированной форме. Например: «Во время нашего тренинга все ваши достижения будут нами отмечаться. И в конце игры нас с вами ждет сюрприз». Совсем не обязательно пугать людей, которые приехали развлечься и отдохнуть тем, что за ними будет вестись специальное наблюдение. У любого нормального человека возникнет вполне закономерный вопрос: «Чем это наблюдение чревато для меня? А может быть меня после такого «развлечения» уволят или по-

низят в должности?». Кроме того, это может сильно снизить эффективность самого тренинга: люди будут вести себя неестественно, ждать подвоха. В то же время обозначить, что у тренинга есть дополнительные цели, также необходимо. Прежде всего для того, чтобы обезопасить самих тренеров и заказчиков мероприятия от ненужных домыслов и случайно «просочившихся» слухов.

Продолжительность тренингов также может быть достаточно разнообразна. Это могут быть программы, рассчитанные на несколько часов (2–4 часа), однодневы, уикенды (суббота + воскресенье / пятница + суббота + воскресенье), марафоны (в среднем от трех до семи дней). Выбор временного интервала тренинга зависит от его целей, задач, тематической направленности и возможностей самой компании. Обычно организация может позволить себе оторвать от работы и направить на обучение своих сотрудников лишь на короткое время. В то же время, как показывает практика, эффект тренинга выше, если он проходит на нейтральной территории, где нет отвлекающих факторов, связанных с непосредственной работой сотрудников. Это могут быть специальные обучающие классы, лесная поляна или дом отдыха. Вывоз людей за пределы офисных помещений способствует увеличению концентрации внимания на тренинговом процессе, созданию неформальной обстановки, повышению коммуникативной активности. В такой обстановке рекомендуется проводить тренинги знакомств, командообразования, развлекательные мероприятия, мотивационные тренинги и тренинги навыков. Тренинги работы с конфликтными ситуациями и другими «горячими проблемами» организации лучше проводить в знакомой обстановке в режиме «здесь и теперь». Перенос эффектов тренинга на реальную действительность в таких ситуациях проходит легче, если работа с проблемными ситуациями проводится в непосредственной близости от случившегося. Исключение составляют формы работы с посттравматическими стрессовыми реакциями.

В заключение этого параграфа необходимо отметить, что у тренинга, как у любого процесса, есть границы возможностей, несомненные положительные эффекты и некоторые негативные последствия. Существует большое количество мифов

относительно тренингов в организации (некоторое количество заблуждений относительно тренингов):

- При помощи тренинга можно решить любые проблемы организации. Тренинг — это только инструмент. Его грамотное применение «в руках» опытного тренера действительно может быть очень продуктивным для компании. Но он не заменит диагностические процедуры или сам процесс работы на предприятии. Тренинг помогает смоделировать проблемную ситуацию и опробовать выходы из нее в безопасной специально созданной среде. Он дает возможность приобретения того опыта, который в реальной рабочей среде может способствовать решению проблемных ситуаций.
- Любой человек может быть тренером: для этого не требуется особых профессиональных навыков. Работа тренера сопровождается большой ответственностью. Тренер должен уметь придерживаться основной цели тренинга, учитывать особенности компании, в которой он работает, требования заказчика и одновременно придерживаться этических принципов взаимодействия с участниками тренинга. Он должен обладать незаурядными коммуникативными способностями, уметь быть модератором и фасилитатором процесса, ведущим, организатором, участником и просто наблюдателем. В его основную задачу входит создание условий для наиболее продуктивного развития участников тренинга. Всему этому необходимо учиться. Это сложная, интересная и важная профессия, которая требует большого багажа знаний, опыта и терпения.
- Тренинг — это лишь хорошее развлечение, которое только отрывает от работы. Тренинг — это действительно интересный и увлекательный процесс, мало чем напоминающий обычную будничную работу. Он может проводиться в формате деловой игры, дебатов, захватывающей дискуссии и др. Его можно воспринимать только как развлечение, а можно использовать для получения уникальной возможности саморазвития и выхода за рамки привычных стереотипов. Благодаря смене привычной деятельности на другие формы работы создается пространство для возникновения новых идей, работы с ин-

формацией и профессионального совершенствования. Тренинг — это большой труд, где проводится работа над собой и своими профессиональными навыками. Немотивированный участник лишь будет обесценивать эффект происходящего. Мотивированный — стараться использовать тренинговое пространство максимально продуктивно для себя и своей работы.

- На тренинге все всегда получается. Когда у человека в процессе обучения что-то не получается — это нормально. Развития не бывает без осознания нового и переосмысления старого. Если человек пришел на тренинг и у него «получается все и всегда», то, может быть, ему просто не нужен этот тренинг? Например, если это тренинг профессиональных навыков, и сотрудник уже является мастером своего дела. Все зависит от цели, которую преследует человек, когда идет на тренинг. Даже мастера приходят на тренинги, которые они когда-то посещали для того, чтобы усовершенствовать свои навыки, получить обратную связь сторонних наблюдателей, посмотреть на новое поколение будущих коллег и конкурентов, оценить новые тенденции в своей профессиональной области. На тренинги приходят для того, чтобы повысить свой профессиональный потенциал и сделать так, чтобы то, что не выходило — получалось и удавалось лучше.
- Тренинг должен быть четко разграничен для руководителей и персонала. Действительно, есть целая группа тренингов, которые проводятся для управленческого состава организации. На таких тренингах разрабатываются стратегии развития предприятия, принимаются важные политические решения, отрабатываются навыки работы с персоналом и др. Такое разграничение связано исключительно со спецификой деятельности самих управленцев. Но при этом коммуникативные, развлекательные, мотивационные тренинги, тренинги личностного роста, некоторые тренинги работы с «горячими точками» организации вполне допускают участие «смешанного» состава персонала организации. Мало того, в некоторых случаях это даже специально рекомендуется. Особенно, когда речь идет о развитии и поддержании корпоративных ценностей,

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

внедрении новых стратегий взаимодействия в организации, внедрении инновационных идей и др.

- Тренинг нужен всем! Тренинг нужен тем, кто видит в нем ценность. Трудность заключается в том, что ценность тренинга для своего персонала может видеть руководитель (который выступает в роли заказчика). А сами сотрудники особого смысла посещения заказываемого для них мероприятия иногда не видят. Для участия в тренинге должен быть сформирован определенный уровень готовности. Причем как психологической, так и профессиональной.
- Чем продолжительнее тренинг, тем его эффективность выше. Продолжительность и направленность программы тренинга прежде всего зависят от запроса заказчика. Эффективность проведения мероприятия зависит от того, насколько четко достигнуты цели тренинга и выполнены задачи, которые ставились перед тренером и участниками группы. Конкретно сформулированная задача, достигнутая за один день, может повысить продуктивность компании. В то время как аморфная, не понятная для персонала, обсуждаемая в течение недели — может подорвать авторитет самого мероприятия и даже менеджмента компании.
- Эффективность тренинга определяется впечатлениями, которые получили его участники. Главный показатель любого вложения организации (а тренинги — это вложение временных, материальных и человеческих ресурсов) — это повышение продуктивности деятельности компании. Эмоциональная насыщенность программы и получение положительных эмоций от тренинга — это хороший побочный эффект, но далеко не самый важный.
- Тренинги оставляют только позитивный эффект. Негативные впечатления говорят о плохо проведенном мероприятии. Обратная связь — один из сильнейших инструментов, с которым работает тренер. Она бывает как положительной, так и отрицательной. Люди часто попрекают друг друга, не умея грамотно передать информацию о негативных (или нежелательных) проявлениях другого. Конструктивная обратная связь — это умение, которому необходимо учиться. При этом восприятие конструктивной критики многим тоже дается нелегко. Всегда при-

ятнее слышать похвалу в свой адрес, чем предложения о пересмотре своих действий и/или совершенствовании навыков. А ведь именно осознание нового, нераскрытого в себе дает толчок к следующей ступени развития. Негативные впечатления могут быть результатом бурной групповой работы. Они могут касаться отдельно взятых индивидуумов, группы, тематики тренинга или того, что Вас не услышали и/или Вы не смогли себя проявить. Это не говорит о качестве проведения мероприятия. Скорее о том опыте, который удалось приобрести на тренинге. Негативное впечатление о своих навыках — указывает на необходимость их развития; неумение проявить себя в группе — на слабую конкурентную способность; способность услышать и понять конструктивную обратную связь — на развитую саморефлексию и готовность к изменениям.

Главным препятствием эффективности тренинговой работы является некорректная организация процедуры обучения сотрудников. Тренинг должен быть заранее спланированным обязательным мероприятием для всех заявленных сотрудников, с четко сформулированными задачами работы. Факультативность посещения, спонтанность проведения, восприятие его в качестве развлечения, отсутствие фокусировки на реальных задачах понижает мотивацию участия в тренинговом процессе. Эффективность тренинговой работы во многом зависит от позиционирования ее на предприятии, от того, насколько руководство и сотрудники организации готовы применять полученные знания на практике. А то порой бывает, что персонал на тренинге демонстрирует вовлеченность в процесс и активность работы, а на реальном рабочем месте все остается по-прежнему. Это происходит из-за неэффективного стиля руководства и/или отсутствия посттренинговых процедур. Позитивный эффект тренинга необходимо закреплять при помощи посттренинговых процедур, которые так же, как и программа тренинга, обговариваются с заказчиком и планируются заранее.

Границы тренинга определяются возможностями участников тренинга и организации, запросами заказчика, опытом и профессиональными навыками тренера, тематикой и направленностью самого тренинга.

Рекомендуемая литература

1. *Вачков, И. В.* Психологический тренинг. Методология и методика проведения. М.: Эксмо, 2010.
2. *Евтихов, О. В.* Практика психологического тренинга. СПб.: Речь, 2004.
3. *Зильберман, М., Ауэрбах, К.* Активный тренинг. Универсальный подход к обучению. М.: Альпина Паблишерз, Юрайт, 2010.
4. *Иванова, Е. В.* Империя бизнеса. Бизнес-тренинг для начинающих. М.: ВШЭ, 2010.
5. *Ковынева, А.* Как найти полезный тренинг? Книга для клиентов. М., 2019.
6. *Кроль, Л., Михайлова, Е.* Тренинг тренеров. Как закалялась сталь. М.: Класс, 2008.
7. *Кулева, Е.* Психологический тренинг в медицине. Программы, кейсы, рекомендации. М., 2024.
8. *Макшанов, С. И.* Принципы психологического тренинга // Журнал практического психолога. 1999. №3. С. 38–46.
9. *Манухина, С. Ю.* Тренинг командообразования в школе // Школьный психолог. 2009. № 5. С. 41–44.
10. *Паркинсон, М.* Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджеров. М.: HIPPO, 2003.
11. *Прокофьева, Н.* Бизнес-тренинг. С чего начать, как преуспеть. Советы руководителям и тренерам. СПб.: Питер, 2009.
12. *Фопель, К.* Технология ведения тренинга. Теория и практика. М.: Генезис, 2017.
13. *Buckley, R., Caple, J.* The Theory and Practice of Training. Kogan Page Ltd, 2009.
14. *Foshay, W.R., Silber, K.H., Stelnicki, M.* Writing Training Materials That Work: How to Train Anyone to Do Anything, 2003.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова роль тренинга для обучения и развития персонала?
2. Какие типы и формы проведения тренинга в организации Вы знаете? Расскажите про их особенности.
3. Всегда ли тренинг является благом для организации?
4. Каковы возможности и ограничения тренинга в организации?
5. Расскажите о мифах о тренинге и работе тренера. В чем заключается их мифологизм?

Задание

Представьте любую организацию, с которой Вы когда-нибудь имели дело. Подумайте, какой бы тип тренинга Вы предложили для проведения. Напишите развернутое предложение проведения вашей тренинговой программы в отдел по обучению и развитию персонала. Аргументируйте свои доводы.

Роль корпоративной культуры при планировании тренинга в организации

Особенности формирования корпоративной культуры в организации — Миссия организации и позиционируемые задачи организации — Классификации корпоративных культур — Социальность и Сплоченность — Особенности целеполагания и межличностных отношений в корпоративных культурах семейного, общинного, наемного и фрагментарного типов — Специфика построения тренингов в организациях с разным типом корпоративной культуры — Значение тренинга при реформации корпоративной культуры

Сформированная и устоявшаяся корпоративная культура является показателем единой направленности и общности интересов компании. Благодаря ей организация сохраняет свою целостность и имеет возможность противостоять факторам дезорганизации. Общая система ценностей позволяет людям, работающим в компании, создавать единую систему ориентиров и приоритетов. Она же является правоустановщиком культуры общения в организации. Компании с хорошо развитой корпоративной культурой и не имеющие таковой имеют разительное отличие друг от друга по слаженности работы сотрудников и продуктивности их деятельности. Учет особенностей и уровня развития корпоративной культуры является обязательным условием при создании программы тренингов. Упущение этого обстоятельства из виду может привести к срыву тренингового мероприятия и пагубным последствиям для самой компании. Условно можно выделить два больших блока тренингов — те, у которых основной целью является работа с корпоративной культурой организации (формирование, развитие, реформа-

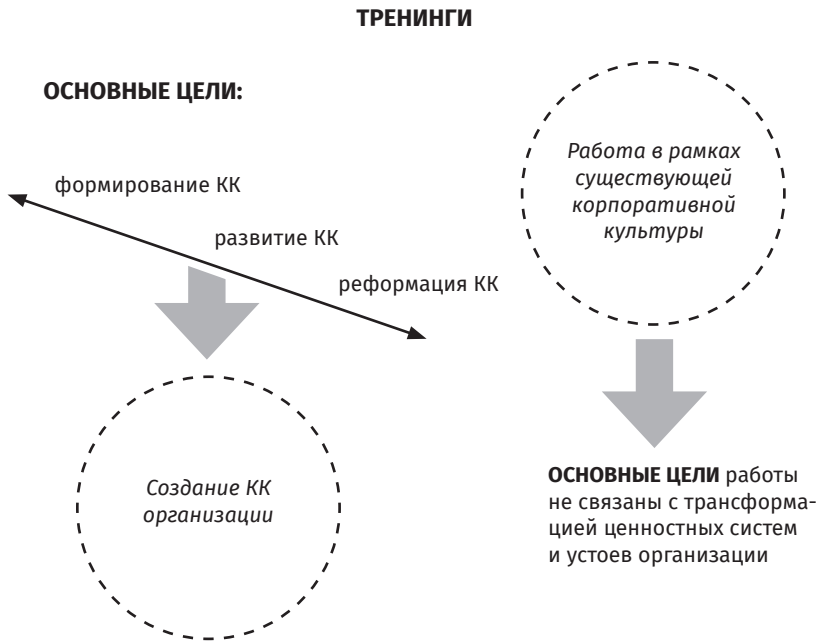


Рис. 7. Типы тренингов в зависимости от направленности их на работу с корпоративной культурой (КК) организации

ция), и те, которые лишь учитывают уровень развития корпоративной культуры, в прямые задачи которых не входит трансформация ценностных систем и устоев организации (рис. 7).

В настоящее время существует большое количество классификаций корпоративных культур. На наш взгляд, для описания особенностей тренинговой работы в организациях с различными типами корпоративной культуры наиболее подходит та, в которой учитываются как общность интересов и ценностной направленности сотрудников и компании, так и особенности их общения в коллективе, проявления ответственности, наличия взаимных обязательств. Таким критериям удовлетворяет классификация, предложенная

Р. Гоффи и Г. Джонсом¹. В ее основании лежат два параметра человеческих отношений — социабельность и сплоченность. Социабельность — степень проявления дружелюбия по отношению к окружающим. Сплоченность — направленность людей на достижение единых целей (в нашем случае, целей организации). Выраженность этих параметров несет в себе как преимущества, так и недостатки.

Социабельность — тип социального взаимодействия, проявляющийся в выстраивании продолжительных личностных контактов, где люди воспринимаются не как «потребительский объект», а как объект эмоционально-личностной привязанности. В таком коллективе приятно дружить, в нем особое внимание уделяется поддержанию корпоративного духа организации. В здоровом коллективе с выраженной социабельностью приятно работать. Сама атмосфера располагает к командной работе, раскрытию потенциала сотрудников и продуцированию креативных идей. В то же время повышенный уровень эмоционально-личностных отношений может способствовать развитию недобросовестного отношения к работе. Если отсутствуют четко обозначенные нормы взаимодействия, сложно бывает указывать на профессиональные ошибки и/или недоработки. Руководителям и сотрудникам таких организаций часто приходится принимать «компромиссные решения», которые часто замедляют процесс трудовой деятельности.

Сплоченность коллектива вокруг профессиональных ценностей организации, в свою очередь, помогает максимальной фокусировке коллектива на целях организации и задачах, поставленных перед работниками. Здесь велико значение сроков и показателей сделанной работы. Люди, работающие в таких коллективах, преимущественно ориентированы на результат и максимальную продуктивность своей деятельности. Они редко задерживаются после работы для того, чтобы выпить вместе чашечку кофе или поиграть в Контер Страйк. Одним из минусов такой работы является повышенный риск возникновения эмоционального выгорания сотрудников. Направленность

¹ Гоффи Р., Джонс Г. Что объединяет современную компанию // Harvard Business Review. Управление персоналом. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 9–54.

Роль корпоративной культуры при планировании тренинга в организации

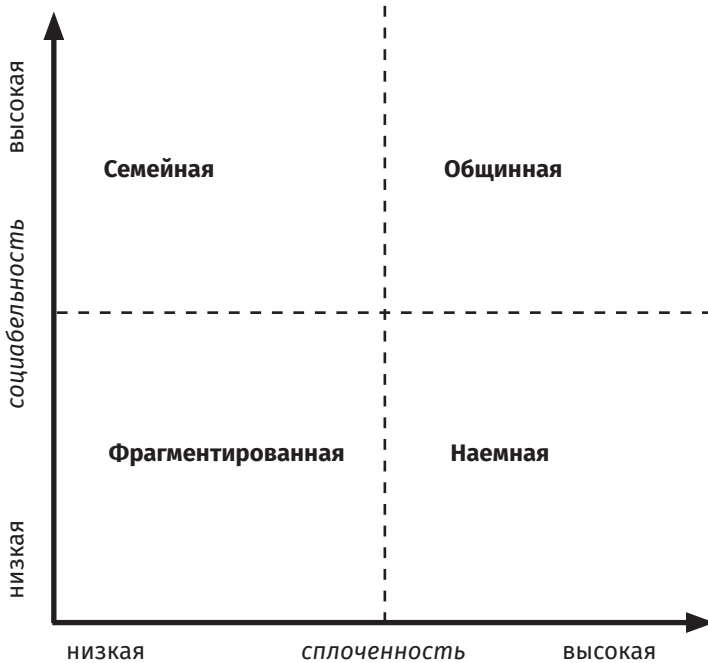


Рис. 8. Типы корпоративной культуры по Р. Гоффи и Г. Джонсу²

только на работу может привести к трудоголизму, «выпаданию» из других областей человеческой жизни (семьи, общения с друзьями, отдыха и др.), потере интереса к жизни за пределами работы. На основе этих двух параметров (социальности и сплоченности) Р. Гоффи и Г. Джонс выделяют четыре типа корпоративной культуры: семейную, общинную, фрагментированную и наемную (рис. 8).

Для семейной корпоративной культуры, где высока социальность и низок уровень показателей сплоченности, характерно преобладание эмоционально-личностных отношений.

² Гоффи Р., Джонс Г. Что объединяет современную компанию // Harvard Business Review. Управление персоналом. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 9–54.

Общение после работы здесь не исключение, а правило. Приветствуются близкие доверительные отношения. Решения по самым важным вопросам принимаются в кулуарных беседах еще до проведения официальных обсуждений. Здесь велико значение связей и личностных приоритетов. При этом низкий уровень показателей сплоченности приводит к тому, что руководителю бывает сложно добиться согласованных действий между отделами. Преимущественно приходится принимать компромиссные решения, которые не всегда бывают оптимальны в условиях жесткой рыночной конкуренции. Из-за чрезмерно доверительной атмосферы может страдать продуктивность деятельности: многие ошибочные действия остаются без корректировки. В то же время, когда корпоративные стратегии носят долгосрочный характер и общий успех является совокупностью успехов всех подразделений, организации с семейным типом корпоративной культуры оказываются особенно продуктивными. Среди наиболее актуальных тем работы тренера в организациях с таким типом корпоративной культуры особо выделяются:

- согласованность между отделами;
- легитимность принятия решений;
- легитимность создания кадрового резерва организации и/или кадровый рост сотрудника (или группы сотрудников);
- увеличение личной и коллективной ответственности за качество работы;
- увеличение значимости миссии организации, ее целей и задач;
- поддержание корпоративного духа организации;
- и др.

Задача повышения уровня согласованности между отделами решается при помощи коммуникативных тренингов. Основной акцент в работе делается на приобретении полезных связей за границами собственного отдела, умении слышать, слушать своих коллег, занимать нейтральную позицию в отношении высказываний другого, искать общие точки соприкосновения интересов, продуцировать и работать в совместных проектах и др. При помощи ролевых игр (как одного из вари-

антов) возможно решение задач оценки персонала и предварительного выбора кадрового резерва предприятия. Грамотное проведение ролевых расстановок может дать хорошую обратную связь относительно эффективности для работы налаженных эмоционально-личностных связей между сотрудниками. В организациях с корпоративной культурой семейного типа также возможно проведение и так называемых «лидерских тренингов», конечной целью которых является создание и воплощение ценного и полезного проекта для организации. Акцент должен делаться на том, что каждый участник тренинга ценен сам по себе и должен внести свою уникальность в достижение цели тренинга, что без него как без члена коллектива это будет сделать сложно. Деловые игры в таких организациях также проводятся с обязательным поддержанием ценности личностных отношений между сотрудниками и традиций, которые созданы в компании. В то же время формат деловой игры позволяет решать множество задач: от легитимности принятия управленческих решений до работы с миссией и стратегическими целями организации.

Организация с наемным типом корпоративной культуры характеризуется разделением работы и досуга, редким общением вне офиса, четкой ориентацией на выполнение поставленных целей. В таких организациях принято основные вопросы решать при помощи докладных записок, кулуарные беседы минимизированы. Люди в организациях с подобным типом корпоративной культуры остаются работать до тех пор, пока их интересы совпадают с интересами организации. В противном случае они меняют место работы. Основные поводы для общения связаны с профессиональными интересами, а бизнес играет первоначальную роль в построении отношений. Такая среда требовательна к своим сотрудникам: некачественная работа не приветствуется, а любая ошибка подвергается тщательному анализу и переоценке возможностей сотрудника. Здесь особенно ценятся такие свойства личности, как умение работать качественно, в срок и в четко заданных рамках своей должности. Соблюдение субординации в отношениях здесь играет особую роль. В компаниях с высоким уровнем сплоченности существует риск возникновения стрессовых ситуаций, связанных с переработками и высоким уровнем

волевой направленности на достижение результата. В такой среде актуально проведение тренингов, направленных на повышение навыков стрессоустойчивости сотрудников (стресс-менеджмент), работы с временными ресурсами (тайм-менеджмент), в команде и с командой (тренинги командообразования и стратегические тренинги), проектных группах (деловые стратегические игры), тренинги развития профессиональных навыков (тренинги продаж) и др. Во всех тренинговых программах акцент делается на главенствующей роли целей, задач и приоритетов компании, для которой проводятся подобные мероприятия: развитие навыков сотрудников необходимо для эффективного выполнения своих профессиональных обязанностей, приобретение связей и повышение уровня коммуникативной активности персонала обеспечивается не ради приобретения дружеских отношений, а ради прямой коммерческой выгоды. В командной работе, деловых и ролевых играх приветствуется здоровая конкуренция и соревновательный дух.

Следующий тип корпоративной культуры в организации — *фрагментированная*. Для такой организации характерны как низкий уровень социальности, так и низкий уровень сплоченности. В ней практически полностью отсутствуют неслужебные мероприятия и ритуалы. Люди, работающие в такой организации, воспринимают ее только как место временного выполнения профессиональных функций, себя с ней не ассоциируя. Любое обучение здесь минимизировано. Сотрудник воспринимается как носитель той квалификации, которая необходима для выполнения его должностных функций. Контакты с другими сотрудниками и обмен профессиональной и личной информацией также не приветствуются. В качестве примеров такой организации можно привести медицинский центр при страховой компании, где врачи работают в определенные часы один-два раза в неделю (и это не является их постоянным местом работы), вуз, куда преподаватели приходят только на время прочтения лекций студентам, киностудия, на которой происходит запись звукового сопровождения мультипликационного фильма и т. д. В организациях с подобным типом корпоративной культуры нет смысла проводить командообразующие или развлекательные тренинги, тренинги личностного роста,

мотивационные или стратегические тренинги. Каждый специалист здесь выступает только как представитель своей профессии (причем с уже необходимым уровнем знаний и навыков), организация для него — источник дополнительной материальной прибыли. В то же время для приобретения статуса (и сохранения своего рабочего места) в подобных компаниях имеет значение наличие профессиональных сертификатов и удостоверений о повышении квалификации. В программах повышения квалификации могут содержаться элементы тренинговой работы, чаще всего связанные с повышением уровня профессиональных навыков.

Организация с *общинным* типом корпоративной культуры характеризуется и высоким уровнем социальности, и высоким уровнем сплоченности. Это чаще всего многочисленные и сложноорганизованные предприятия, насчитывающие большое количество различных подразделений. Общинная корпоративная культура часто «вырастает» из семейной. Основателями таких компаний оказываются близкие друг другу люди, заинтересованные в развитии своего предприятия, выходах его на новый уровень экономического развития, готовые вкладывать в него материальные, физические и временные ресурсы, готовые привлекать к сотрудничеству новых людей, заинтересовывать их своим бизнесом и идеями. Управлять такой многочисленной и сложноорганизованной структурой достаточно трудоемко. Корпоративные отношения строятся на позиционируемом доверии, особенно ценятся честность и справедливость. Лидеры компании пользуются всеобщим авторитетом. Достижения сотрудников вовремя поощряются. При этом каждый сотрудник несет личную ответственность перед компанией за происходящее на его рабочем месте. Все события носят традиционный ритуальный характер: празднуются дни рождения компании, проводятся специальные вечеринки, награждения и т. д. У персонала создается ощущение принадлежности к компании. В личном сознании каждого приобретает особое значение приоритет целей и ценностей компании. При этом самой организацией позиционируется поддержание общежитийских ценностей своих работников. Таких как развитие семьи, своего образования (и образования детей), здоровья, активного отдыха и т. п. Для этого

создается большое количество социальных пакетов, включающих медицинское страхование; организуются лагеря отдыха для детей и специальные образовательные программы, детские сады и лицейские классы; для сотрудников — ежегодные (или ежеквартальные) программы повышения квалификации и т. п. Эти ценности как бы становятся ценностями самой компании. В организациях с общинным типом корпоративной культуры широко представлены обучающие и развивающие программы всех типов. Часто в них присутствует специальное подразделение (или даже корпоративный университет), которое занимается их разработкой и планированием. В этих организациях чаще, чем в организациях с другими типами корпоративной культуры, проводятся тренинги личностного роста и «креативные мероприятия», направленные на разработку инновационных проектов. Особая роль отводится тренингам, направленным на поддержание корпоративного духа компании, организуются семейные соревнования. Их отличительной особенностью является прохождение «красной нитью» через все, даже развлекательные мероприятия, идеологии компании.

Рекомендуемая литература

1. *Базаров, Т. Ю.* Психология управления персоналом. М.: Юрайт, 2024.
2. *Битина, О.* Корпоративная культура как фактор управления организационным поведением. М, 2011.
3. *Голви, У.Т.* Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. *Гоффи, Р., Джонс, Г.* Что объединяет современную компанию // Harvard Business Review. Управление персоналом. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006, с. 9–54.
5. *Донских, А. Г.* Корпоративные деловые игры. Методика разработки и проведения. СПб.: Речь, 2011.
6. *Иванова, Е. В.* Империя бизнеса. Бизнес-тренинг для начинающих. М.: ВШЭ, 2010.
7. *Кови, С.* Главное внимание — главным вещам: Жить, любить, учиться, оставить наследие. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
8. *Кожевникова, Т.* Корпоративная культура как она есть. М., 2020.
9. *Колесников, А. В.* Корпоративная культура. М.: Юрайт, 2024.

Роль корпоративной культуры при планировании тренинга в организации

10. *Лайкер, Дж., Хосеус, М.* Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний. М.: Альпина Паблишер, 2011.
11. *Логан, Д., Кинг, Дж., Фишер-Райт, Х.* Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. М.: МИФ, 2024.
12. *Макеев, В.А.* Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. М.: Либроком, 2012.
13. *Мирвис, Ф.* В пустыню и обратно: величайший корпоративный тренинг в истории бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
14. *Уиллс, М.* Корпоративный тренинг. Пошаговое практическое руководство для специалистов по обучению и развитию, тренеров и консультантов. М.: Гиппо, 2009.
15. *Hawkins, P.* Leadership Team Coaching., 2010.
16. *Wills, M.* Managing the Training Process. Gower, 2010.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие факторы нужно учитывать при проектировании тренинга в организации?
2. В чем заключается специфика проектирования и проведения тренинга в организациях с различными типами корпоративной культуры?
3. Каково значение тренинга при реформации корпоративной культуры?

Задание

В прошлом задании Вы написали развернутое предложение тренинговой программы для компании, которую Вы выбрали. Определите тип ее корпоративной культуры. Скорректируйте ваше предложение, исходя из особенностей культуры. Сформулируйте специфические задачи для Вашей программы.

Тренинг в организации и социально-психологические представления

Закономерности формирования социально-психологических представлений (спп) в организации — Преобразования спп на разных стадиях развития организации — Организация на этапах молодости, расцвета и старости — Диагностика особенностей спп и их учет при проектировании тренинга в организации — Психологический климат организации — Учет особенностей психологического климата при проектировании и проведении тренинга в организации

Социально-психологические представления формируются в организации в зависимости от множества факторов. К ним относятся стиль управления организацией, корпоративная культура, условия (материальные, экономические, психологические и др.), которые существуют на данный момент на предприятии, психологический климат в организации и др. Социально-психологические представления являются сложной многоуровневой системой (рис. 9). Она включает в себя социальные установки, которые базируются на особенностях социума и ценностно-смысловых представлениях, сформированных в нем. Изучение специфичности этих установок помогает выявить те переживания, к которым наиболее склонен персонал организации относительно того или иного ее социального объекта.

На каждом из этапов развития организации преобладают свои социальные установки. С изменениями в организационной структуре проходят свою трансформацию и социально-психологические представления. Глубина этих преобразований зависит от уровня развития корпоративной куль-



Рис. 9. Уровни формирования социально-психологических представлений в организации

туры компании, устойчивости традиций и отношений, которые в ней сложились.

Условно можно выделить три больших периода ее развития: *расцвет*, *молодость* и *старость* (рис. 10). *Молодость* характеризуется высоким уровнем гибкости в принятии решений, открытости к инновационным проектам, рисковым, но перспективным идеям (рис. 10). Организация в этот период готова к проведению мероприятий, которые выведут ее на конкурентоспособный уровень. Работники такой организации готовы вступать в дискуссии, уделять время мозговому штурму. Они полны жизненных сил и энтузиазма. Основные их установки связаны с предвкушением успеха и «светлого будущего» их организации (даже если это наемные работники). В то же время возникает опасность остаться на стадии продуцирования идей

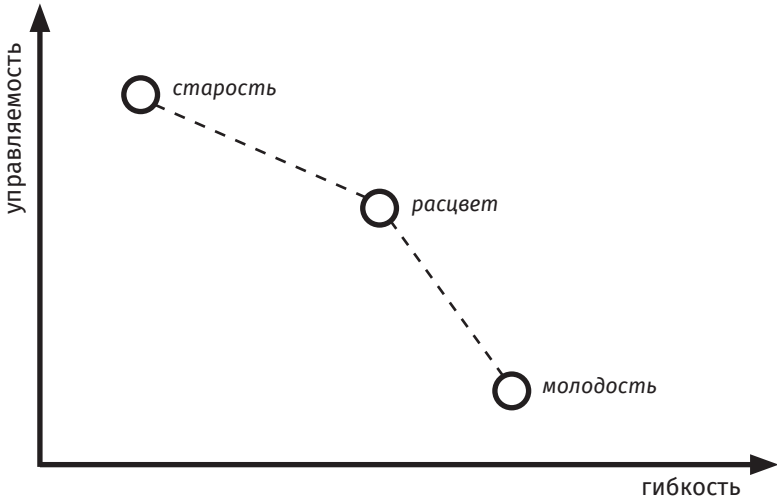


Рис. 10. Управляемость и гибкость организации в разные периоды ее развития

и не перейти к их воплощению. В такой организации велика вероятность быстрого «затухания» идей и/или увеличения количества проектов, что может привести к потере контроля над ситуацией. Периоду Молодости характерен низкий уровень управляемости и высокий уровень вероятности изменения направления ее развития. Здесь очень много зависит от самого руководителя предприятия, его харизмы и стиля управления. Попустительский подход может привести к быстрому распаду организации. Грамотный демократический или авторитарный — к принятию перспективных идей и быстрому выбору направления развития организации.

Работа тренера в организациях, находящихся на стадии Молодости, с одной стороны, связана с поддержанием активности и гибкости, с другой, с повышением качества управления компанией и контроля организационных процессов. Среди основных задач главенствующие места занимает работа с руководителями организации в области стратегического планирования, самопрезентации, позиционирования себя и своих ресурсов внутри компании и на рынке. С персоналом органи-

зации целесообразно проведение стратегического тайм-менеджмента, специальные тренинги навыков, тренинги, способствующие созданию инновационных идей и воплощению их в реальной деловой среде и др.

Сотрудников молодых компаний отличают такие социально-психологические представления о себе, как перспективность, риск, способность к активным и решительным действиям. Работа с подобными установками должна вестись в сторону повышения ответственности за свои действия, приобретения навыков долгосрочного планирования, тщательности и аккуратности в принятии решений и грамотного планирования рисков.

Представления о себе как о работнике успешной, перспективной, устойчивой на экономическом рынке и одновременно инновационной компании чаще всего характерны для организаций, находящихся на стадии *Расцвета*. Период *Расцвета* может быть достаточно длительным. Его продолжительность зависит от политики организации, стратегии управления и ее общей способности «омолаживаться», поддерживая необходимый баланс между управляемостью и возможностью ее распада. Такое удержание требует больших усилий со стороны менеджмента организации. Тренинговые процедуры здесь могут быть направлены на решение очень широкого круга задач: от мотивационных, креативных и стратегических до диагностических. В такой организации важное значение играет долгосрочное планирование развивающих и обучающих программ, направленных на поддержание баланса между ее гибкостью к внешним изменениям и способностью к управлению всеми ее подразделениями и заявленными проектами. Рядовые сотрудники в таких организациях перестают играть решающую роль в выборе стратегий и инновационных линий развития предприятия. За ее «дух» и идеологию отвечает менеджмент организации. В то же время границы между рядовым персоналом и управляющим составом организации должны быть относительно диффузны. У каждого сотрудника должно присутствовать ощущение возможности профессионального и карьерного роста. Подобная социальная установка способствует росту и развитию самой организации. Задача отделов по обучению и развитию персонала — создавать и поддерживать подобные представления у персонала. Для этого проводятся регулярные

конкурсы по созданию кадрового резерва предприятия, устраиваются соревнования лучших инновационных проектов, проводятся выездные стратегические тренинги (например, тренинги типа «ГенШтаб») и др. Особую роль начинает играть умение грамотно делегировать полномочия. Создание доверительных отношений не должно переходить в разряд «панибратства». Это может привести к формированию нездорового психологического климата в организации. В то же время, если руководитель не умеет и/или не желает создавать вокруг себя круг из профессионалов, которым он может делегировать принятие решений, то он сам же приводит к торможению развития организации и уменьшению ее гибкости. Другая проблема, поджидающая такие организации со временем, — создание «общества старичков» — тех, кто давно работает на предприятии и «точно знает, как все должно быть!». Выживать в подобном обществе молодым специалистам оказывается крайне сложно. Это приводит к уменьшению кадрового притока и, как следствие, новых идей. Переживания работников таких организаций связаны с сохранением своего места и собственной значимости в глазах окружающих, а не с радостью за продвижение и успехи коллег. Наличие постоянного коллектива в компаниях несомненно увеличивает степень управляемости организацией, но при этом постепенно приводит к ее старению.

Период Старения компании отличается устоявшимися нормами и традициями поведения, жесткой организационной структурой, высокой управляемостью организации, но при этом высоким уровнем ригидности к любым изменениям. Работа тренера в такой организации требует большего периода подготовки, чем в компаниях, находящихся на стадиях расцвета и молодости. Она связана с изучением сложившихся стереотипов в компании, социально-психологических представлений, специфики профессионального взаимодействия и т. д. Если в качестве заказа тренеру (или команде тренеров) предлагается проведение мероприятий, направленных на омоложение компании, то период его подготовки увеличивается в несколько раз. (Иногда работа по подготовке к проведению тренинговых программ занимает времени в 3–5 раза больше (а иногда и более), чем время проведения самого мероприятия). При этом основные направления работы, стратегии изменений и модер-

низации предприятия планируются заранее. Корректировка же этих моделей происходит в процессе тренинга(ов) — по той обратной связи, по восприятию и осознанию информации, которую получают участники тренинга и его заказчик.

На каком бы этапе развития организация ни находилась, важным условием для продуктивной работы является здоровый психологический климат. Климат отношений в организации (греч. klima (klimatos) — наклон) включает в себя три основные составляющие: социальный климат, моральный климат и психологический климат (В. М. Шепель). Социальный климат определяется осознанием общих задач и целей организации. Моральный — уровнем принятия морально-этических ценностей в организации. Психологический — спецификой сложившихся между работниками эмоционально-личностных отношений. При этом именно психологический климат является хорошей проекцией всех остальных составляющих климата отношений в организации. Если у сотрудников организации отсутствует четкое ощущение границ в отношениях с коллегами и с разными подразделениями организации, нет ясного представления о своих функциях и задачах, то говорить о понимании работниками целей и ценностей организации явно преждевременно. При диагностике нездоровых отношений в организации тренер вынужден будет учитывать их в своей работе, затрачивать дополнительное время на установление отношений, создание норм взаимодействия, прояснение ценностей и целей организации. Все это должно быть заранее обговорено с заказчиком, поскольку работа будет затрагивать глубинные уровни формирования социально-психологических представлений сотрудников организации. Тренер должен хорошо представлять себе меру ответственности и последствия своей работы. Одним из вариантов может быть предложение заказчику дополнительного блока работы, предшествующего основному и направленного на нормализацию психологического климата в организации.

Рекомендуемая литература:

1. *Горянина, В. А.* Психология общения. М.: Академия, 2002.
2. *Кроник, А. А., Кроник, Е. А.* Психология человеческих отношений. Дубна: Издательский центр «Феникс», Изд-во «Когито-Центр», 1998.
3. *Марасанов, Г. И.* Социально-психологический тренинг. М.: Совершенство, 1998.
4. *Манухина, Н. М., Барыбина, А. В.* Два конца, два кольца, а посередине — коучинг: Коучинг в обучении. М.: ЦОНВ «Потенциал», 2012.
5. *Матвеев, Р.* Дистанция тренинга. Как сократить путь от знаний к навыкам в дистанционном тренинге. М., 2021.
6. *Buckley, R., Caple, J.* The Theory and Practice of Training. Kogan Page Ltd, 2009.
7. *Foshay, W. R., Silber, K. H., Stelnicki, M.* Writing Training Materials That Work: How to Train Anyone to Do Anything, 2003.
8. *Hawkins, P.* Leadership Team Coaching., 2010.
9. *Wills, M.* Managing the Training Process. Gower, 2010.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какова роль социально-психологических тренингов в организации?
2. Назовите особенности диагностики социально-психологических представлений в организации для последующего проектирования программ тренингов?
3. Какие социально-психологические представления отличают организацию в разные периоды ее развития?
4. Как проводится учет особенностей психологического климата при проектировании и проведении тренинга в организации?

Задание:

Представьте себе, на каком этапе развития находится выбранная вами организация. Опишите социально-психологические представления и установки, которыми можно было бы охарактеризовать психологический климат и особенности взаимодействия в этой организации. Скорректируйте ваше предложение тренинговой программы, исходя из этих данных.

Личность и профессиональная позиция тренера

Роль тренера, участников тренинга и заказчика в тренинговом процессе — Формы профессиональных позиций взаимодействия тренера с группой — Динамика тренинговых позиций — Личность и харизма тренера — Позиция лидера, руководителя и организатора — Этические принципы работы тренера — Основные принципы взаимодействия тренера с работодателями и участниками тренинга — Заключение договора о проектировании, проведении и сопровождении клиентов после тренинга — Профессиональные ошибки тренера и формы их предотвращения

Тренер — человек, от которого на 90% зависит успех проведения тренинга. Именно он управляет процессом взаимодействия с группой (и в группе), знает основные задачи и конечные цели тренинга, помогает группе создать нужную атмосферу для выполнения заданий. От его состояния во многом зависит состояние людей, с которыми он работает. Не раз было замечено, что стоит устать тренеру и позволить себе это продемонстрировать, как группа начинает «разваливаться». Люди как бы «срисовывают» с него это состояние, получив позволение на проявление своих слабостей. Если ему скучно, то участникам тренинга тоже становится неинтересно. Если тренер видит ценность мероприятия, верит в его результативность и успех участников тренинга, то у него есть все шансы на достойное проведение мероприятия.

Заинтересовать и увлечь процессом — это только полдела, удержать созданное — вот настоящее мастерство. Что бы ни происходило у тренера до тренинга (ссора с близким человеком, головная боль, досадная ошибка в счетах и др.), от этого не должны

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение



Рис. 11. Треугольник взаимодействия «заказчик — тренер — участники тренинга»

страдать люди. Начало тренинга — это начало нового периода жизни (размером с тренинг), в котором основное место занимают участники тренинга и сам тренинговый процесс.

Для того, чтобы процент случайностей, которые могут повлиять на успешность проведения тренинга, сократить до минимума, необходимо провести тщательную подготовку: узнать (и желательно увидеть) место его проведения, ознакомиться (пусть и заочно) с контингентом, который придет на тренинг, до мельчайших деталей прописать план мероприятия, обговорить все условия проведения с его заказчиком и др.

Только в тренингах «свободного набора» сами же участники тренинга являются и клиентами, и заказчиками. В организациях чаще всего заказчик мероприятия и его участники (клиенты) — это разные люди (рис. 11). Получается своеобразный «треугольник отношений» между тренером, участниками

тренинга и заказчиком. Чтобы не было недоразумений относительно целей тренинговой работы, все требования с заказчиком обговариваются заранее до начала проведения мероприятия. В случае, если заказчик не может четко сформулировать свой запрос, ему предлагается несколько дополнительных процедур: проведение диагностики проблемных ситуаций в организации, коучинг-консультирование, направленное на формулирование целей и стратегий развития предприятия, определение места и задач тренинговой работы и др. Обговоренные условия фиксируются в документальной форме. При уточнении предварительных задач и целей тренинговой работы особенно стоит обратить внимание на двойственность положения самого тренера. С одной стороны, он должен придерживаться этических принципов работы с людьми, с другой — выполнять условия договора с работодателем. Нарушение правил взаимодействия с одной из сторон может явиться причиной разлада самого мероприятия и/или возникновения негативных последствий в последующей работе организации.

Существует несколько основных принципов взаимодействия тренера с работодателями и участниками тренинга (табл. 1):

- Первый принцип и один из самых важных, который отмечается во всех направлениях работы социомических профессий — *Не навреди!* Чтобы не навредить, нужно хорошо представлять себе потребности организации и допустимые границы работы. Значение «Не навреди!» для заказчика — это то, что, во-первых, продуктивность деятельности его сотрудников после проведения мероприятия улучшится; во-вторых, компания удержит свой уровень на рынке или займет новые, более выгодные, позиции; в-третьих, сам заказчик сохранит в глазах персонала свой статус или увеличит собственную значимость. Для персонала «Не навреди!» — это значит сохранение личностных границ и профессиональной значимости каждого из участников тренинга.
- Принцип конфиденциальности. Часто заказчик требует от тренера передачи личной информации об участниках тренинга. На тренинге человек может проявиться или рассказать о себе нечто такое, что затрагивает его личные

интересы и может быть нехарактерным для него проявлением в нестандартной ситуации. Это его право. За это он сам несет ответственность, понимая, где, с какими людьми и в какой обстановке он находится. Основные цели и задачи тренинга декларируются его участникам. Для «скрытых целей» (например, диагностических) создается легенда (подробнее см. раздел *Тренинг в организации как неотъемлемая часть развития персонала организации*). Обратная связь заказчику дается в рамках обговоренных условий. Тренер не обязан дословно передавать всю информацию, которую он узнал о сотрудниках, и/или предоставлять рабочие материалы, записанные на аудио- или видеоносителях (если предварительно с заказчиком и участниками тренинга не было создано таких договоренностей). Каждый тренинг начинается с принятия групповых правил, в число которых входит и правило сохранения конфиденциальности информации. Гарантия сохранения этих этических правил взаимодействия способствует созданию доверительной и плодотворной работы в группе. Нарушение — может привести к потере контакта с участниками тренинга.

В отношении заказчика тренер также должен придерживаться принципа конфиденциальности. Та информация, которая ему выдается, озвучивается участникам тренинга только со специального разрешения. К любым традициям, взглядам, особенности культуры и решениям компании тренер должен относиться нейтрально — как к реальности, в которой ему придется работать. Сплетничество с участниками тренинга относительно начальства и традиций взаимодействия в компании, может быть, и приведет к созданию более доверительных отношений с группой, но создаст зыбкую почву в отношениях с заказчиком и/или руководством компании.

- **Сохранение собственного имиджа.** Если заказчик постоянно меняет требования к тренингу, изменяет условия проведения и состав участников, от заказа лучше отказаться. Работа в условиях неопределенности может привести к недовольству результатами работы со стороны заказчика, непониманию целей процесса участниками тре-

нинга и возникновению угрозы имиджу самого тренера. Профессиональный мир узок. Информация о скандалах и профессиональных неудачах становится известна достаточно быстро. В цели заказчика не входит сохранение имиджа тренера и/или поддержание его статуса. Тренера приглашают именно потому, что его профессиональная квалификация устроила работодателя. Сохранение статуса — задача самого тренера, его наличие — залог будущих заказов. В целях сохранения своего профессионального имиджа при заключении контракта и дальнейшей работе тренеру необходимо придерживаться следующих основных правил:

- соблюдать принципы взаимодействия с заказчиком и участниками тренинга;
 - все условия взаимодействия с заказчиком должны быть четко обговорены заранее и желательно зафиксированы документально;
 - цели и программа мероприятия должны быть утверждены заказчиком;
 - должен соблюдаться исключительно деловой стиль взаимодействия;
 - с участниками тренинга необходимо взаимодействовать, исходя из взаимоуважительной позиции;
 - с участниками тренинга должны быть построены понятные границы взаимодействия.
- **Нейтральности позиции.** Для грамотного проведения мероприятия тренеру часто требуется информация, которая не является прозрачной для участников тренинга. К ней могут относиться: кадровая политика, особенности корпоративной культуры организации, специфика работы различных подразделений компании и др. Опыт позволяет тренеру увидеть и понять то, что недоступно многим представителям компании. Несанкционированное обсуждение информации и ее вольная трактовка с непосвященными сотрудниками могут повредить работе компании-заказчика. Кроме того, у самого тренера может не хватать фактов. Их додумывание может исказить реальную суть вещей. Любые обсуждения руководства компании, конкурентов и/или недостатков работы коллег

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

Табл. 1. Принципы взаимодействия тренера с заказчиком и участниками тренинга

Принцип	Для заказчика	Для участников тренинга
Не навреди!	<ul style="list-style-type: none"> • продуктивность деятельности его сотрудников после проведения мероприятия улучшится • компания удержит свой уровень на рынке или займет новые, более выгодные высоты • сам заказчик сохранит в глазах персонала свой статус или увеличит собственную значимость 	<ul style="list-style-type: none"> • сохранение личностных границ и профессиональной значимости каждого из участников тренинга
Конфиденциальности	<ul style="list-style-type: none"> • сохранение конфиденциальности информации, полученной от заказчика относительно политики организации, контактов с деловыми партнерами и т.д. • сохранение конфиденциальности информации, полученной при проведении предтренинговой работы, направленной на исследование потребностей организации (информация выдается только со специального разрешения заказчика) • сохраняется конфиденциальность ряда целей тренинга (например, диагностические) для создания обстановки, приближенной к реальности • сохранение личной информации о заказчике 	<ul style="list-style-type: none"> • сохранение лично значимой информации об участниках тренинга в границах тренингового пространства • видео- и аудиоматериалы предоставляются только в случае предварительных договоренностей с заказчиком и информировании об их передаче участников тренинга

Табл. 1. (окончание)

Принцип	Для заказчика	Для участников тренинга
Сохранение собственного имиджа	<ul style="list-style-type: none"> • наличие четких проговоренных условий взаимодействия • наличие обговоренных (и желательно зафиксированных документально) условий заказа • соблюдение делового стиля взаимодействия 	<ul style="list-style-type: none"> • наличие четких (понятных) границ взаимодействия с тренером • сохранение взаимоважительной позиции: тренера к проявлениям участников и участников к тренеру
Нейтральности позиции	<ul style="list-style-type: none"> • коммерческие, кадровые, политические и др. решения фирмы не подлежат обсуждению; они принимаются как данность. • дела фирмы, не имеющие прямого отношения к заказанному мероприятию, по возможности с заказчиком не обсуждаются • также желательно воздерживаться от критики с заказчиком его/ ваших потенциальных конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> • с участниками тренинга коммерческие, кадровые, политические и др. решения фирмы и заказчика не подлежат обсуждению; • обсуждение мероприятий, которые проводились вашими предшественниками, также должно носить нейтральный характер или вообще не являться предметом обсуждения

тренера должны пресекаться тренером, а разговор грамотно переводиться в нейтральное русло. Работа тренера должна вестись в рамках тех информационных потоков, на которые у него есть полномочия.

Условно выделяют три уровня, в рамках которых проводятся обучающие и развивающие программы: уровень организации, уровень группы и индивидуальный уровень. Если изменения необходимо будет производить на уровне организации, то и основная работа должна производиться с глобальными целями организации. Работа, проводимая на уровне группы,

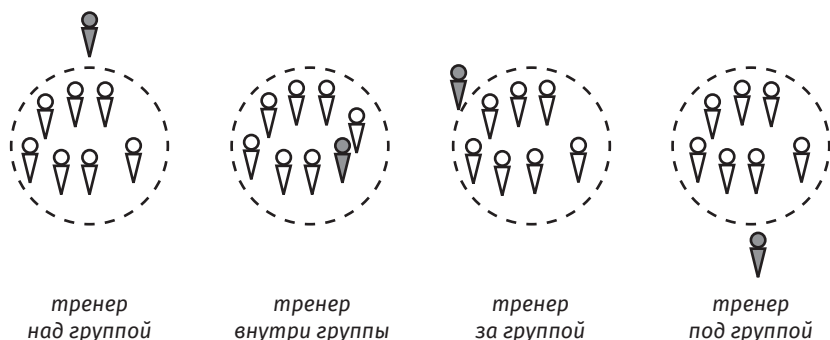


Рис. 12. Профессиональные позиции взаимодействия тренера с группой

затрагивает механизмы, потребности и запросы этой рабочей группы. Например, решение конфликтных ситуаций, оптимизации рабочего процесса в конкретном проекте и др. При работе с персоналом на индивидуальном уровне в организациях решаются такие задачи, как личностное и профессиональное развитие, самоактуализация, определение направлений профессионального и карьерного пути и др.

На каждом из этих уровней принципы взаимодействия тренера, заказчика и участников тренинга остаются теми же.

При работе с группой тренер может достигать поставленных целей разными путями. Главное, чтобы он четко представлял себе цели работы, условия договора с заказчиком, рамки своих полномочий, временных и других ресурсных границ с группой.

При непосредственной работе с группой выделяют несколько основных позиций взаимодействия тренера с группой (рис. 12):

- тренер над группой;
- тренер внутри группы;
- тренер за группой;
- тренер под группой.

- **Тренер над группой** — это преимущественно авторитарная позиция. Здесь слово тренера — закон. Он декларирует истину и знает, как правильно нужно решать ту или иную задачу, как правильно поступить. Он — формальный и неформальный лидер в одном лице. Он — руководитель и проектировщик заданий. Окончательно решение принимается им. Тренер — это первая и последняя инстанция. Вся власть в его руках. Участники же процесса имеют небольшую свободу действий.

Такая позиция тренера хорошо работает в тренингах навыков и в отдельных эпизодах, когда необходимо донести какой-то базовый материал до участников, который не должен обсуждаться и подвергаться сомнениям. В то же время занятие тренером повсеместной авторитарной позиции не способствует созданию и развитию доверительных отношений с группой. Но ведь это и не всегда нужно. Другое дело, что постоянное поддержание позиции над группой может привести к тому, что вместо тренинга участники будут присутствовать на семинарских или даже лекционных занятиях, где они будут получать большой объем интересной и важной информации, но при этом продуцирование их собственных решений будет сведено до минимума.

- **Тренер внутри группы.** Тренер внутри группы — наиболее удачная позиция для создания доверительных отношений тренера с участниками группы. Тренер находится на одном уровне с другими участниками. Он на равных с ними выполняет задание, проявляет свои качества, выигрывает и проигрывает. Эта позиция выигрышная для тренера в случае, если тот, находясь в кругу участников, тем не менее способен удерживать границы взаимодействия, не забывать, что он является тренером, умеет быть активным и одинаково доброжелательным ко всем, умеет быстро сменять позиции и регламентировать отношения; знает, как становиться лидером и как делать так, чтобы лидерами почувствовали себя другие. В противном случае тренер может потерять свою ведущую позицию, а групповой процесс — выйти из-под его контроля.

- **Тренер за группой.** Эта позиция близка к позиции фасилитатора группы. Фасилитатор — человек, который контролирует ход мероприятия, но при этом занимает позицию невмешательства в групповое принятие решений. Это тот, кто создает наиболее оптимальные условия для работы группы, тот, кто знает правила и удерживает основную линию мероприятия, но при этом «вступает в игру» только тогда, когда это необходимо (например, чтобы напомнить про основные цели/ правила/ условия задания) и на очень небольшой промежуток времени. При этом присутствие фасилитатора должно ощущаться участниками как поддержка и возможность обратиться за уточняющим вопросом. Он должен быть настроен одинаково положительно ко всем участникам, отслеживать весь процесс задания, но напрямую в него не включаться. Тренер может создавать вид, что он занимается другим нейтральным для мероприятия делом (смотрит в монитор компьютера, листает журнал, что-то пишет на листе бумаги или просто спокойно наблюдает за происходящим), но при этом обязан быть в курсе происходящего.

Занятие позиции тренера за группой бывает особенно эффективно в случаях, когда участникам группы необходимо дать максимум свободы для создания своего творческого решения и/или установления отношений внутри своей рабочей группы — тогда, когда решение тренера может ослабить эффект от задания (или даже навредить его выполнению).

- **Тренер под группой.** Эту позицию осмеливаются занимать далеко не все тренеры. Многие вполне правомерно опасаются потери своего статуса в глазах участников тренинга. Тем не менее умение признать свою неправоту, позволить пожалеть себя и поддержать бывает иногда очень полезно и уместно в работе тренера. Например, в случаях, когда в вашей группе появился особо строптивый участник, желающий постоянно входить в конфликтные отношения (в том числе и с вами), и вам просто необходима поддержка группы, чтобы урегулировать эти отношения (желательно посредством других участников группы); или когда Вы допустили явную ошибку при трактовке за-

дания (или правил игры) и т. п. Главное — не оставаться в этой позиции долго. Можно признать, что группа (или отдельные участники) более правы, чем Вы, поблагодарить их за это и возвращаться к своей тренерской работе. Признавая правоту за другими, мы позволяем почувствовать им свою значимость. Но, чтобы не забывалась ваша значимость, не нужно злоупотреблять этой позицией.

Умение придерживаться разных позиций взаимодействия тренера с группой позволяет ему быть гибким и грамотно подстраиваться под разные рабочие ситуации. Каждая новая группа отличается своими своеобразными особенностями. При решении одних и тех же задач с каждой новой группой тренеру требуется свой подход. Одной из главных ошибок тренерской работы является так называемая *шаблонность*, которая строится на ожиданиях, спродуцированных предыдущим опытом работы, либо на сугубо книжных материалах. Это может привести к нарушению групповой динамики, понижению рабочей мотивации участников, обесцениванию самого материала тренинга и т. п.

У молодых тренеров часто встречаются ошибки, связанные с *переоценкой* (или, наоборот, *недооценкой*) физических, интеллектуальных и профессиональных возможностей участников. Например, когда упражнения содержат такой перечень информации, который для специалистов данного профиля является новым и непонятным или не представляет значительную ценность. Кроме того, достаточно часто встречается, что молодой тренер, столкнувшись с этой проблемой, не имеет в запасе других «дублирующих» упражнений (ошибка, связанная со *скудностью набора упражнений*) и настаивает на выполнении участниками заранее подготовленных им заготовок, что снижает эффективность тренингового мероприятия. Или того хуже, начинает *учить специалистов*, попавших к нему на тренинг, как «правильно нужно выполнять работу», владея этим материалом только в теории.

Еще одной грубой ошибкой является *налаживание «панибратских отношений»* и *завязывание отношений, нарушающих границы и этические нормы взаимодействия тренера с группой*.

Особого внимания заслуживают ошибки, возникающие при одновременной работе нескольких бизнес-тренеров

с группой. К таким ошибкам относят: отсутствие синхронизации в действиях тренеров, когда тренеры забывают последовательность действий, и процесс выглядит хаотичным и нелогичным, вынесение конфликтных ситуаций между тренерами, публичная критика тренерами друг друга и/или поддержание конкурирующей позиции за внимание участников, разная (противоречивая) трактовка информации, предоставляемой участниками, когда один тренер придерживается одного подхода, а другой другого, и их позиции настолько разнятся, что участники вынуждены принимать сторону одного из них, когда один из тренеров «выпадает» из процесса или, наоборот, «залипает» в позицию участника, а другой позволяет ему остаться в ней и т. п.

Предотвратить целый ряд ошибок позволяет большая предварительная работа, предшествующая мероприятию, включающая в себя диагностический этап, проектирование разветвленного плана тренинга и согласующих встреч с тренером-партнером, направленных на планирование координации на предстоящем мероприятии.

Рекомендуемая литература

1. *Китаева, М.* Тренер должен быть психологом! Руководство для тренеров. М., 2020.
2. *Кроль, Л., Михайлова, Е.* Тренинг тренеров. Как закалялась сталь. М.: Класс, 2008.
3. *Кроник, А.А., Кроник, Е.А.* Психология человеческих отношений. Дубна: Феникс, Когито-Центр, 1998.
4. *Ляхани, Д.* Искусство убеждения, или Как получить то, что хочешь. М.: Эксмо, 2007.
5. *Манухина, С.Ю.* Тренинг командообразования в школе // Школьный психолог. 2009. №5. С. 41–44.
6. *Манухина, Н.М., Барыбина, А.В.* Два конца, два кольца, а посередине — коучинг: Коучинг в обучении. М.: ЦОНВ «Потенциал», 2012.
7. *Попов, С.* Бизнес-тренер. М., 2022.
8. *Прокофьева, Н.* Бизнес-тренинг. С чего начать, как преуспеть. Советы руководителям и тренерам. СПб.: Питер, 2009.

9. Рабинер, И. Леонид Слуцкий. Тренер из соседнего двора. М., 2018.
10. Рысев, Н. Как вести бизнес-тренинг? М., 2020.
11. Старшенбаум, Г.В. Тренинг навыков практического психолога. Интерактивный учебник. Игры, тесты, упражнения. М.: Психотерапия, 2008.
12. Торн, К., Маккей, Д. Тренинг. Настольная книга тренера. Спб.: Питер, 2008.
13. Чуркина, М., Жадько, Н. Тренинг для тренеров на 100%. Секреты интенсивного обучения. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2006.
14. Шульце-Мармелинг, Д. Профессия тренер. От рождения игры до Гвардиолы и Клоппа. М., 2023.
15. Hawkins, P. Leadership Team Coaching., 2010.
16. Wills, M. Managing the Training Process. Gower, 2010.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы роли тренера, участников тренинга и заказчика в тренинговом процессе? Опишите пример «треугольника взаимодействия» в системе «участники тренинга — тренер — заказчик».
2. Опишите этические принципы работы тренера. Приведите пример выстраивания отношений со «сложным заказчиком».
3. Какие профессиональные позиции тренера Вы знаете?
4. Что такое профессиональная ошибка? Назовите формы и способы предотвращения профессиональных ошибок в тренинге.

Задание

Вы уже придумали организацию и частично описали ее особенности. Представьте себе ситуации (как минимум три), которые могли бы сложиться на этапах переговоров и собственно проведения тренинга, которые Вы бы охарактеризовали как выходящие за пределы этических норм работы тренера. Опишите их подробно. Приведите примеры решения ситуаций.

Проектирование и методическое обеспечение тренингов в организации

Анализ потребностей в тренинге — Выявление целей, задач и направлений тренинговой работы — Диагностика мотивационно-потребностной базы для создания тренинга — Формы и методы получения информации о потребностях в организации — Выбор тренинга — Подбор методического инструментария тренинга — Методы тренингового воздействия — Тренинг на разных уровнях жизни компании — Схематический развернутый план тренинга — Требования к месту проведения тренинга

Организация, разработка и проведение тренинговых мероприятий сопряжены с большой подготовительной работой. Если Вы получили заказ на проведение тренинговой программы, прежде всего надо провести **анализ потребностей в тренинговой работе**, выявить круг задач и запросов. Анализ потребностей в организации — это скрупулезная и достаточно дорогостоящая работа, на которой многие организации пытаются сэкономить. У тренера в этом случае два выхода: либо отказаться от сотрудничества с этим конкретным заказчиком, либо согласиться строить свою работу, основываясь на той информации, которую ему предоставят (рис. 13).

Взаимодействие только на уровне заказчика может ограничиваться только его видением ситуации и информацией, которая ограничена его полномочиями. Более полную картину можно составить в случае, если для диагностики задействованы несколько экспертов (или заказчиков). При их помощи можно провести экспертный анализ ситуации и более точно сформулировать запрос на развивающее/ обучающее мероприятие.

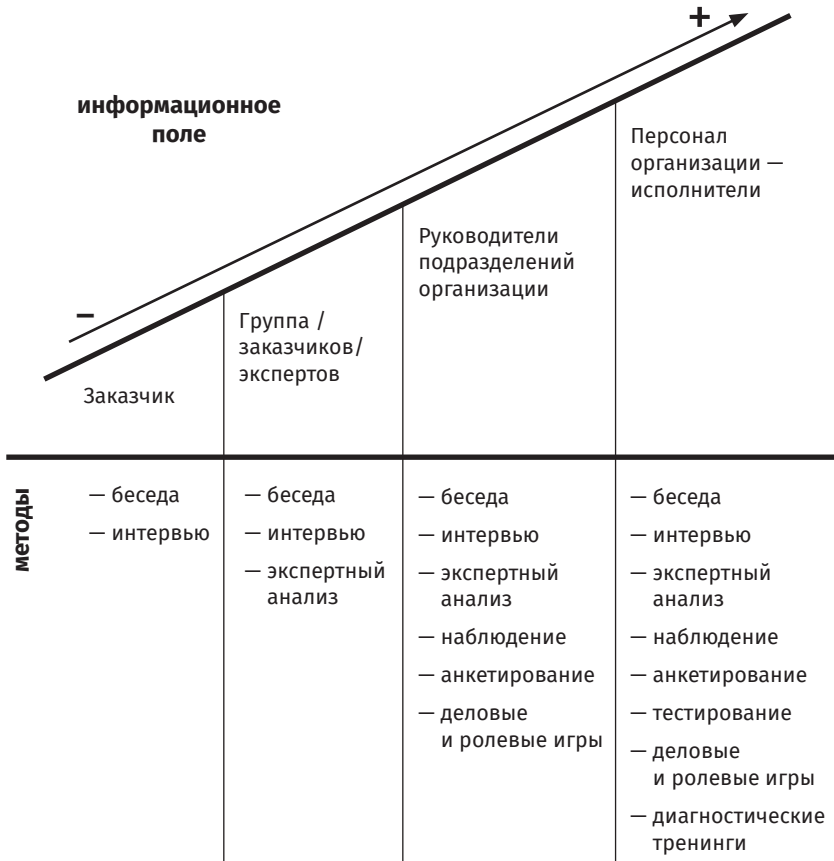


Рис. 13. Возможность получения информации о потребностях организации в зависимости от масштаба диагностической работы

Возможность взаимодействия с руководителями подразделений позволит раскрыть проблемные зоны внутри отделов, выявить ресурсные компоненты и более конкретно определить возможные направления развития подразделений, оптимизировать

пути их совместного взаимодействия. Для определения потребностей в обучении в организации чрезвычайно полезен анализ запросов и потребностей рядовых исполнителей. Это позволит взглянуть на мотивационно-потребностное поле организации «изнутри», определить запросы, связанные с насущными проблемами исполнителей, повысить уровень их лояльности к компании, заинтриговать предстоящими мероприятиями, сформировать готовность к участию в них.

Оценка потребностей в обучении может привести к выявлению целого набора проблемных зон, актуальных для развития той или иной компании. При подборе типа тренинга для организации, кроме непосредственных запросов заказчика и возможностей тренера и/или тренинговой команды, необходимо учитывать особенности корпоративной культуры организации, временные и материальные ресурсы, которые готова затрачивать компания на обучение и развитие своих сотрудников, мотивацию к участию будущих участников тренинга, их осведомленность о целях и направлениях тренинговой работы, уровень целевой направленности тренинговой программы (уровень организации, уровень группы и индивидуальный уровень¹), возможность и объем проведения подготовительной диагностической работы по оценке потребностей в организации, посттренинговых процедур, места тренинга в системе программы обучения и развития персонала в организации (и наличие этой системы как таковой) и т. д.

Кроме того, если представить организацию как некий организм, то условно можно выделить пять уровней ее существования — системы, структуры, информации (власти), культуры, персонала². На каждом из них рекомендуется проведение своей группы обучающихся/развивающих мероприятий (табл. 2). Уровень системы — все, что касается смысла существования компании: ее миссия, цели, стратегические и прагматические задачи, философия и политика организации. Здесь уместны тренинги,

¹ Подробнее см. предыдущий параграф

² Свєргун О. Ю. Анализ потребности в обучении. 2012. URL: http://www.elitarium.ru/2008/03/07/analiz_potrebnosti_v_obuchenii.html

касающиеся стратегического планирования новых направлений развития организации, поиска новых рынков и перспектив развития. Уровень структуры — распределение функционала работников организации, ответственности, ролевого распределения обязанностей, применения должностных инструкций. С учетом задач этого уровня жизни организации целесообразно проведение тренингов, направленных на распределение зон ответственности, уточнение функционала, прояснение рабочих и ролевых задач (ролевые и деловые игры, поведенческие тренинги и др.) Уровень информации — распределение информации в организации, пути ее передачи, задействованные каналы, реальное и формальное распределение власти в организации, влияние ее на исполнение функциональных трудовых задач, скорость и качество передачи информации между вертикальными и горизонтальными направлениями иерархического взаимодействия. Соответственно, здесь целесообразно проведение тренингов, направленных на встраивание реальных каналов взаимодействия, отработку процедур передачи информации (деловые и ролевые игры, тренинги ведения переговоров и регуляции конфликтного взаимодействия, коммуникативно-поведенческие тренинги и др.) Уровень культуры — сформированные традиции, ценностно-смысловое поле организации, политические и культурные стратегии организации, особенности формального, неформального и информального взаимодействия между сотрудниками организации, социальные установки и довлеющие мифы. Работа тренера с учетом задач этого уровня жизни организации должна касаться развития самосознания и самоактуализации работников организации, формирования и укрепления традиций компании, повышения мотивации персонала и его лояльности к данной конкретной организации. И наконец, уровень персонала организации — конкретные субъекты трудовой деятельности, их знания, умения, навыки, возможности и компетенции. Основное внимание здесь уделяется тренировке профессиональных навыков сотрудников организации, способствующих их профессиональному и личностному развитию, что должно способствовать повышению продуктивности их деятельности и, в свою очередь, способствовать росту дохода предприятия, на котором они работают.

Табл. 2. Приоритетные мероприятия на каждом из уровней жизни компании³

Уровень	Содержание	Примеры мероприятий
Система	Смысл существования компании: миссия, стратегия, цели, задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Выстраивание бизнес-процессов через бизнес-консультирование • Креативные и стратегические тренинги • Тренинги, направленные на поиск новых рынков и возможностей развития компании • и др.
Структура	Должностные инструкции, зоны ответственности, функционал	<ul style="list-style-type: none"> • Выстраивание оргструктуры через оргконсультирование • Тренинги, направленные на формирование и прояснение проблемных зон в оргструктуре организации • Ролевые позиционные тренинги • Тренинги регуляции конфликтных ситуаций • и др.
Информация (власть)	Реальное распределение власти в организации, каналы передачи информации	<ul style="list-style-type: none"> • Выстраивание реальных каналов взаимодействия, процедур передачи информации через деловые игры • Деловые и ролевые игры • Тренинги ведения переговоров • Тренинги, направленные на регуляцию конфликтных ситуаций • Коммуникационные тренинги, направленные на налаживание коммуникаций между отделами • и др.

³ Модифицированная нами для обучающихся и развивающих мероприятий в организации проблемная матрица Свергун О.Ю. (источник: Свергун О.Ю. Анализ потребности в обучении. 2012. URL: http://www.elitarium.ru/2008/03/07/analiz_potrebnosti_v_obuchenii.html)

Табл.2. (Окончание)

Уровень	Содержание	Примеры мероприятий
Культура	Ценности, мнения, установки, ритуалы, принятые формы взаимодействия между людьми	<ul style="list-style-type: none"> • Работа с установками, отношениями, взаимодействием людей • Тренинги командообразования • Тренинги личностного роста • Тренинги, направленные на адаптацию и мотивацию персонала • Развлекательные тренинги, направленные на поднятие уровня лояльности сотрудников к компании, мобилизацию их внутреннего потенциала, повышение рабочей мотивации • и др.
Персонал	Конкретные люди с их знаниями, умениями, навыками	<ul style="list-style-type: none"> • Тренировка профессиональных навыков: линейных и управленческих • Формирование компетенций сотрудников посредством навыковых тренингов, семинаров, мастер-классов и т.п. • Тренинги работы с «горячими точками» (поставарийная ситуация; экстремальная ситуация, забастовка, конфл. ситуация и др.) • и др.

За выбором типа тренинга следует его детальная проработка. Для этих целей рекомендуется создать подробный **схематический план тренинга**, где прописаны все этапы его проведения и их временные промежутки, упражнения, инструкции к ним, возможные варианты смены сценария тренинга (замена одного упражнения/ темы) другим и т.п. Фрагменты примера таких схем приведены в табл. 3, 4.

В случае если тренинг проводится впервые, если его ведущими являются несколько человек или мероприятие будет проходить параллельно в нескольких группах с разными ведущими

Табл. 3. Фрагмент сетки тренинга Командообразования⁴

Название задания	Описание	Цель	Время проведения, мин
Введение (знакомство)			
«Сбор ожиданий»	По кругу каждый из участников высказывает свои ожидания от тренинга	Сбор информации и ожиданий от тренинга	- 10 мин.
Упражнение «Снежный ком»	Каждый из участников по кругу повторяет имя предыдущих участников и в конце свое, присоединяя к нему прилагательное. Например: «Ваня веселый, Саша сообразительный, а Маша милая...». Последний участник повторяет имена всех предыдущих и называет свое (последним может быть и тренер)	<ul style="list-style-type: none"> • Знакомство участников друг с другом • Сбор первичной информации об особенностях взаимодействия, реакции участников тренинга друг на друга • Сбор информации о характеристиках, которые дают участники себе 	- 10 мин.
Упражнение «Меняются те, кто...»	Тренер просит одного добровольца выйти в центр круга. Один стул необходимо убрать. Ведущий-доброволец говорит: «Меняются те, кто... любит [например] ананасы». Всем, кто любит ананасы нужно поменяться местами. Нельзя меняться со своими соседями справа или слева. С остальными можно. Оставшийся без стула водит.	<ul style="list-style-type: none"> • Поднятие групповой динамики • Поменять места участников тренинга («перемешать» их) перед следующим заданием 	- 5 мин.

⁴ Занковский А. Н., Манухина С. Ю. Формирование и развитие лидерства как важнейшей компетенции молодого специалиста. М.: Литера, 2011. С. 133.

и необходимо сохранить единообразие тренингового процесса, рекомендуется подробно прописать инструкции к каждому заданию (так, как это показано в Таблице 3). Если же упражнения ведущему хорошо знакомы и прописываемая им сетка тренинга не является отчетным документом для заказчика, инструкцию к заданиям прописывать не обязательно. Достаточно названия, пояснительных заметок и целей (табл. 4). Если программа мероприятия рассчитана более чем на один день, то прямо в сетке рекомендуется указывать Требования к месту проведения занятий (табл. 4). Время перерывов тоже включается в план. Перерывы обязательно должны быть регламентированы, строго обговорены с участниками и предварительно согласованы с заказчиком, чтобы тренер точно представлял себе, где и как могут отдохнуть участники группы, привести себя в порядок, поесть — какой масштаб организационной работы по восстановлению, поднятию или удержанию работоспособности участников группы тренеру предстоит создать, где и как сам тренер сможет восстановить свои силы и подготовиться к следующему этапу работы.

«Наполнение» тренинга также зависит от целей работы и квалификации тренера. При планировании тренинга необходимо учитывать законы групповой динамики⁵, развитие внутригрупповых процессов, динамику принятия решения и формирование общей групповой активности.

Условно принято выделять три основных части тренинга: Введение, основная часть и заключение.

Введение. Основными целями введения являются:

- сбор актуальных запросов, фокусировка внимания участников на целях и задачах тренинга,
- знакомство с участниками тренинга,

⁵ Групповая динамика — совокупность всех характеристик процессов (включая оценку стадиальности), происходящих в группе по мере ее развития и изменения [Вачков, 1989, с. 25]; внутригрупповые процессы, характеризующие руководство и лидерство; принятие групповых решений, нормообразование, формирование функционально-ролевой структуры группы, сплочение, конфликты; групповое давление и др. [Карандашев, 2005, с. 348].

Табл. 4. Фрагмент сетки тренинга Секреты самопрезентации⁶

Тема	Задание	Цель	Требования к месту проведения занятия	Время очной работы, мин.		
День 1						
1. Общие представления о деловой презентации	Упр. «Пуш1» (вопрос-ответ)	Знакомство с участниками программы. Сбор ожиданий.	Аудитория с доской и проектором, рассчитанная не менее чем на 40 человек. Аудитория должна хорошо проветриваться и при этом быть теплой. Наличие питьевой воды и стаканчиков для участников группы обязательно	10 мин.		
	Упр. «Пуш2» (вопрос-ответ)	Сбор информации участников о том, как они представляют себе, что такое презентация		10 мин.		
	Лекция	Донесение до слушателей ключевой информации по вводной теме1		30 мин.		
	Индивидуальное задание «Лучшая презентация в моей жизни» Задание выполняется индивидуально при помощи листа бумаги и ручки	- Вспомнить наилучшую презентацию, проведенную когда-либо - Проанализировать ее на основе полученного на лекции материала		20 мин.		
	Обмен опытом	Обмен опытом участников по результатам предыдущего задания		15 мин.		
	Дискуссия на тему «Роль времени в презентации»	Актуализировать тему времени в презентации для участников тренинга		10 мин		
	Мини-лекция тренера на тему «Время презентации»	- обобщение результатов дискуссии - предоставление дополнительной информации по теме дискуссии		10 мин		
	Перерыв 20 мин.					

- установление первичного контакта, прояснение личных целей на тренинг,
- описание основных задач мероприятия,
- создание первичных договоренностей о правилах и нормах взаимодействия в тренинговом пространстве.

Для этого могут применяться самые различные упражнения «на знакомство», где каждый из участников может проявить себя, задавать вопросы тренеру о предстоящем мероприятии, послушать других и прояснить для себя цели своего пребывания на данном мероприятии. Достаточно часто в тренингах принимают участие представители разных подразделений и к тому же занимающие разные должностные позиции. Многие могут быть знакомы друг с другом. Другие видят своих коллег впервые. Предоставляя возможность высказаться каждому, мы начинаем формировать пространство, где каждый из участников вне зависимости от должности и статуса может проявить себя, сформировать свой личный запрос и попытаться его реализовать.

Также бывают такие ситуации, когда тренеру приходится работать с немотивированными участниками, которых «оторвали от работы» и заставили (по их словам) принимать участие в мероприятии, в котором они лично не видят большой ценности для себя и для своей работы. И хорошо, если это выясняется в период знакомства, когда у тренера есть возможность поработать с запросом участников тренинга. Неактуализированные запросы, а также отсутствие договоренностей о времени, правилах проведения тренинга и целях работы могут привести к большим временным затратам в середине тренинга, когда решение таких вопросов уже неуместно, или срыву мероприятия.

Для установления контакта и мотивации участников тренинга хорошо использовать такие вопросы, как:

- Принимали ли Вы участие в подобных мероприятиях?
- Что бы Вы хотели получить в конце тренинга (для себя лично и своей работы в частности)?

⁶ Занковский А. Н., Манухина С. Ю. Формирование и развитие лидерства как важнейшей компетенции молодого специалиста. М.: Литера, 2011. С. 142.

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

- Как бы Вы хотели провести это время?
- Тренинг для Вас — это... продолжите, пожалуйста...
- Когда я шел(а) на этот тренинг, я думал, что... продолжите, пожалуйста.
- Какой бы вопрос Вы хотели задать мне, как тренеру, перед началом этого мероприятия?

Кроме того, перед началом мероприятия тренер обязательно должен знать об особенностях здоровья каждого участника тренинга. Тренер несет ответственность за безопасность и экологичность мероприятия. Если до начала тренинга такая информация не была предоставлена тренеру, то этот вопрос он должен сам задать участникам тренинга: *Есть что-то, что я должен(на) знать о состоянии Вашего здоровья? Может кому-то нужно в определенные часы пить лекарства? Или были травмы, с которыми сложно будет выполнять часть заданий?* Задавая эти вопросы, тренер часть ответственности за действия участников тренинга переносит на них самих. Если участник не высказал никаких дополнительных пожеланий, то значит, что он(а) считает, что готов к прохождению тренинга и ничто ему не мешает.

К особому перечню договоренностей, создаваемых в начале тренинга, также относятся перерывы. Тренер заранее обговаривает с участниками примерный план перерывов и их продолжительность. Опоздание прихода участников с перерывов или сокращение их временного промежутка также может стать темой для работы тренера с группой. Она бывает актуальной для многих организаций. Часто люди не воспринимают свои опоздания как нечто криминальное, что мешает общей производительности предприятия или другим сотрудникам. Поднятие этой темы на тренинге позволяет поработать не только с этой темой, но и затронуть темы ответственности, коллегиальной поддержки, личной производительности и эффективности трудовой деятельности и др.

В то же время на этапе знакомства с участниками не стоит поднимать и поддерживать обсуждение серьезных вопросов, требующих большого времени для дискуссий. Здесь мы договариваемся о правилах взаимодействия, присматриваемся и приглядываемся друг к другу. Для того, чтобы обсуждать, а не про-

сто спорить, нужно, чтобы у участников тренинга сложились представления друг о друге, были прояснены цели совместной работы — возникла смысловая база для дальнейшей работы в тренинге. На этапе знакомства только начинает происходить групповое становление. Даже если до этого персонал работал в одном коллективе, в тренинге все равно будет происходить свой процесс группообразования. Конечно, нужно учитывать собранную вами предварительную информацию об особенностях взаимодействия в коллективе, с которым Вы собираетесь работать, но и не забывать про то, что тренинговое пространство — это особое пространство, в котором каждый может проявиться с неожиданной для других (а иногда и для себя) стороны.

Время вводной части тренинга зависит от времени самого тренинга и графика вашей работы. Вводными могут быть первые 15–20 мин работы, а может первая половина дня (3–4 часа) или даже целый день в случае, если Вы проводите тренинговый марафон (пять, семь или даже десять дней). В последнем случае серия таких занятий называется вводным курсом.

Информация, которая дается в вводной части тренинга, должна быть максимально приближена к основной теме тренинга и ее практической реализации в реальной деятельности персонала, с которой Вы работаете. При сборе ожиданий важно придерживаться линии профессиональной реализации личных и коллективных задач и не забывать, кто является основным заказчиком мероприятия. Тогда в последующей работе можно будет переносить фокус внимания участников тренинга на их достижения (открытия и достижения их коллектива), непосредственно связанные с их трудовой деятельностью, оперируя запросами участников. Такой подход помогает сделать тренинг цельным и наполненным смыслом; он помогает ставить участникам цели, адекватные их профессиональной деятельности, а тренеру ориентироваться на запросы организации-заказчика.

Также в вводной части тренинга необходимо принять общие групповые правила взаимодействия. Предлагая установить правила взаимодействия, тренер решает сразу несколько задач: во-первых, задает структуру групповых отношений, во-вторых, создает для себя дополнительные «рычаги управления» группой, в-третьих, дает возможность участникам тренинга почувствовать ответственность за качество работы

в тренинге и взять на себя ряд обязательств на время совместной работы в данном конкретном мероприятии.

К основному перечню принимаемых правил относят:

- **Правило занятия активной позиции:** «Каждый из участников озвучил свои ожидания от этого мероприятия. Для того, чтобы запросы реализовались, необходима работа не только тренера, но и участников группы. Чтобы достичь максимального эффекта от тренинга необходимо, чтобы каждый занял активную позицию. Готовы ли Вы принять такое правило?»

Последний вопрос задается обязательно, поскольку позволяет прояснить, что такое «активная позиция», как мы будем узнавать, что человек ее занимает, что нужно сделать, чтобы вести себя активно и т. д.

- **Правило конфиденциальности:** «Как Вы думаете, о чем это правило?.. Правило конфиденциальности предполагает неразглашение личной информации об участниках тренинга без их желания. Все, что происходит на тренинге, оно остается здесь в этих стенах (в этом пространстве). Давайте еще раз уточним, что сюда конкретно может относиться».

Это очень важное правило. Его принятие позволяет участникам быть более активными и откровенными друг с другом. Особенно оно ценно для людей, которые работают в одном коллективе и сейчас вместе со своими коллегами принимают участие в тренинге. Озвучивание и проговаривание этого правила дает им возможность напомнить про него в случае нетактичного обсуждения ситуации, произошедшей на тренинге, или вынесения личной информации на обсуждение в тренинге вопреки желанию участника тренинга.

- **Правило «одного сигнала в эфире»:** «Чтобы наши дискуссии и обсуждения были наиболее плодотворными, предлагаем ввести еще одно правило — правило «одного сигнала в эфире». Как Вы его понимаете?.. Совершенно верно!.. Давайте договоримся, если тренер или кто-то из участников говорит, то все остальные слушают. Если Вы хотите высказаться, поднимайте руку... Да-да, как в школе... Все согласны?»

Принятие этого правила дает возможность каждому из участников проявить себя вне зависимости от долж-

ностной позиции или неформального положения в группе. Поднятая рука — это сигнал для тренера, что человек готов к ответу. А для участника — шанс проявить себя не просто в тренинге, а в данном конкретном коллективе.

- **Правило безоценочной позиции:** «В нашем обществе мы часто сталкиваемся с такими выражениями, как: «ты не прав», «Вы не так делаете...», «о чем Вы говорите?...» и т. п. Для нас на тренинге важно каждое высказывание, каждая идея. У каждого из нас есть свои мысли, но они есть и у другого. Предлагаю здесь и теперь использовать высказывания с точки зрения своего взгляда и своих отношений. Мы забываем про слова «плохо» и «хорошо», есть просто идеи. Тогда наши высказывания будут звучать примерно следующим образом: «Я думаю, что...», «У меня родилась идея...», «В добавление к тому, что сказал NN...»

Это правило учит участников группы быть уважительными друг к другу, прислушиваться к высказываниям окружающих, проявлять свою активную позицию, но при этом не вопреки предыдущему высказыванию, а в дополнение.

- **Правило «стопов»:** «Это правило для тренера. Я беру на себя право останавливать выполнение упражнения, если вижу, что необходимо внести коррективы в инструкции, или кто-то из участников нарушает принятые правила и ведет себя некорректно в отношении других».

Принятие этого правила дает тренеру дополнительные возможности управления группой. В любой момент тренер может занять «позицию над группой», когда его слово — закон. В то же время прибегать к нему слишком часто не следует. Если Вы не «играющий тренер»⁷, то чрезмерное включение в групповой процесс может нарушить его динамику, разрушить созданную участниками

⁷ *Играющий тренер* — тренер, который выполняет упражнения совместно с участниками тренинга. Это возможно в нескольких случаях: 1) когда это заранее спланировано в упражнениях, 2) когда для выполнения упражнения не хватает нужного количества участников, 3) когда тренеру необходимо уменьшить границы взаимодействия с участниками тренинга [Манухина, настоящее издание].

атмосферу, понизить мотивацию к групповой работе. «Стопы» тренера должны быть уточняющими (в крайнем случае корректирующими), но не критикующими. Ведь тренер — тоже участник тренингового процесса и вместе с группой принимает правила работы.

Принятие правил является важным этапом тренинга. Участники также могут предложить свои правила, которые тренер с группой могут совместно обсудить и принять либо отклонить. Работа с правилами — это прежде всего работа с внутренним ощущением безопасности участников группы. Обретение его позволяет им делать следующие шаги по выстраиванию отношений, отработке тренируемых навыков, созданию нового продукта и т. д.

При жестких временных ограничениях работы вводная часть тренинга ограничивается сбором ожиданий, кратким представлением участников и тренера, принятием правил и созданием общих договоренностей группового взаимодействия. В случае длительной работы («несколькодневны» или «недельники») вводную часть расширяют «разминочными упражнениями» и вводными тематическими обсуждениями. К «разминочным упражнениям» относятся упражнения на знакомства («Пуш», «Снежный ком», «Я плюс ты наоборот», «Визитка» и др.), активно-динамические упражнения («Хвостики», «Приседушки», «Ручки» и др.)⁸. Вводные тематические обсуждения могут проводиться в форме дискуссии и мини-лекций (по 10–15 минут) или мини-семинаров (той же продолжительности). Их основной целью является введение участников тренинга в основной тематический блок тренинга, диагностика их подготовленности к освоению материала, формирование психологической готовности к формату тренинговой работы.

Важной целью вводных упражнений также является поднятие уровня мотивации к участию в тренинговом процессе. Для этого необходимо, чтобы каждый участник почувствовал, что «он свой» в этом пространстве. Больше всего человек ценит

⁸ Более подробный перечень упражнений с их инструкцией и краткой характеристикой см. в Приложении 1.

проявление в его адрес уважения и понимания. Ощущение собственной значимости для многих важнее любых похвал и поощрений. А если еще человек становится причастным к общей цели в группе, то эффект включения может быть еще выше.

В вводной части тренинга формируется готовность участников к принятию новой информации, рефлексии и пересмотру уже наработанных моделей и позиций, а также расширению круга знаний и навыков.

Дэвид Колб описывает четыре основных этапа цикла обучения (рис. 14)⁹:

- Проблематизация (получение нового опыта, столкновение с проблемой),
- Рефлексия (анализ того, что получилось и что требует доработки),
- Теория (работа с вариантами решения),
- Эксперимент (действие по схемам, отличным от первоначального опыта).

На основе этого цикла выстраивается большинство упражнений «Основной части», но к такой работе участники должны быть готовы. Ведь все новое, необычное без подготовки может изначально восприниматься с настороженностью и даже враждебностью. Поэтому не стоит жалеть времени на вводную часть в тренинге.

Основная часть тренинга включает в себя набор заданий и упражнений, которые отвечают целям и задачам тренинговой работы. При планировании основной части важно помнить, что решить задачи, которые Вы ставите, можно различными путями, которые, в свою очередь, лучше продумать заранее. Каждый тренинг уникален по-своему. Не бывает двух абсолютно одинаковых мероприятий, даже если Вы проводите их с одним и тем же составом участников. У кого-то сегодня болит голова, кто-то посетил интересные курсы или прочел занимательную литературу по теме тренинга, кто-то решил сменить область своей профессиональной деятельности, у кого-то

⁹ Kolb D.A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. — NJ.: Prentice Hall, 1984.



Рис. 14. Цикл Д. Колба

произошли важные жизненные события и т. д. и т. п. Каждый раз при планировании занятий тренер должен оставлять себе некоторый люфт; быть гибким в подаче инструкций и заданий, оставлять себе возможность принимать решение о следующем задании (или его специфичности) для участников группы. Например, наблюдая за динамикой знакомства, в одном случае, целесообразно основную часть начать с динамического упражнения, дать людям подвигаться и поменяться местами, в другом — дать небольшое индивидуальное задание, помочь сосредоточиться на своем внутреннем мире, своих мыслях, идеях, описать их для себя на листе бумаги и только потом озвучивать в групповой дискуссии. Подбор упражнений и динамичность формы тренинговой работы часто определяют успех всего мероприятия в целом. Еще большее значение в работе тренера имеют анализ действий учащихся, обсуждение возникших тем и перспектив их применения на практике. Такая форма работы носит название *шерринга*¹⁰. Начинается он с эмоционального отреагирования случившегося. Каждому

¹⁰ Шерринг — обсуждение и анализ действий участников тренинга, интересных идей, тем, находок, возникших в процессе выполнения участниками задания [Манухина, настоящее издание].

человеку важно поделиться тем, что с ним произошло. У нормального человека любой успех или неудача, любое достижение или разочарование вызывает сначала эмоцию, а уже потом — желание делиться или что-то с этим делать. Задача тренера — помочь участникам тренинга проявить свои эмоциональные реакции на происходящее. Первые вопросы, которые звучат у него после выполненного упражнения, должны касаться именно эмоций: Как это было для Вас (группы, соседа)? На что Вы особенно обратили внимание? Что удивило/ порадовало Вас? Как другие реагировали на происходящее? Следующими вопросами могут быть: Что Вам помогало/ мешало при выполнении упражнений? Что у Вас/ группы/ других особенно получалось? Какая основная тематика звучала в Вашей группе? А заметили ли Вы...? Какие открытия Вы для себя сделали?

Шерринг — это, наверное, одна из самых важных частей любого упражнения. Именно на нем подводятся итоги и делаются настоящие открытия. Все действия, совершаемые в упражнении, являются базой для анализа и последующего обсуждения. При выстраивании линии обсуждения важно делать «переносы» на реальную практическую деятельность людей, с которыми Вы работаете. Ценность предметных рассуждений намного выше, чем абстрактные дискуссии. Кроме того, привязка анализа к трудовой деятельности участников тренинга помогает им лучше усвоить опыт, приобретенный на тренинге. Здесь были бы уместны такие вопросы, как: Где Вы могли бы использовать опыт, который Вы приобрели при выполнении этого задания, в своей трудовой деятельности? Как бы это выглядело в реальной профессиональной ситуации? Какие стратегии Вы применили бы в реальной рабочей ситуации? Что Вам еще было бы ценным вынести из этого задания для вашей работы?

При проведении шерринга также важно помнить о групповой динамике¹¹ и тех коммуникационных процессах, которые

¹¹ Групповая динамика — совокупность всех характеристик процессов (включая оценку стабильности), происходящих в группе по мере ее развития и изменения [Вачков, 1989, с. 25]; внутригрупповые процессы, характеризующие руководство и лидерство; принятие групповых решений, нормообразование, формирование функционально-ролевой структуры группы, сплочение, конфликты; групповое давление и др. [Карандашев, 2005, с. 348].

связаны с функционально-ролевыми и эмоционально-личностными структурными взаимодействиями в группе. Даже если работа тренера напрямую не связана с командообразованием, все равно работа осуществляется с группой людей, которые общаются, взаимодействуют, приобретают опыт, достигают результатов. И если коммуникации в рабочей группе налажены, то эффективность деятельности будет выше, чем в разрозненном коллективе.

Рекомендуемая литература

1. *Ванина, Ю.* Как написать книгу-тренинг и проработать свою проблему. М., 2020.
2. *Донских, А. Г.* Корпоративные деловые игры. Методика разработки и проведения. СПб.: Речь, 2011.
3. *Евтихов, О. В.* Практика психологического тренинга. СПб.: Речь, 2004.
4. *Кулева, Е.* Психологический тренинг в медицине. Программы, кейсы, рекомендации. М., 2024.
5. *Курилов, Ю.* Дизайн тренингов. Как создать интересные и результативные тренинги. М., 2018.
6. *Манухина, С. Ю.* Тренинг командообразования в школе // Школьный психолог. 2009. №5. С. 41–44.
7. *Матвеев, Р.* Дистанция тренинга. Как сократить путь от знаний к навыкам в дистанционном тренинге. М., 2021.
8. *Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов. / Ю. М. Жуков, А. К. Ерофеев, С. А. Липатов.* М.: Аспект Пресс, 2004.
9. *Осипенко, А.* Как собрать бизнес-тренинг за 2 дня. М., 2021.
10. *Осокина, М.* Игры, разминки, кейсы для тренингов. М., 2024.
11. *Свергун, О. Ю.* Анализ потребности в обучении. 2012 http://www.elitarium.ru/2008/03/07/analiz_potrebности_v_obuchenii.html.
12. *Симонова, Е. М.* Тренинг эффективности, или Как поймать 5 зайцев сразу. М.: SmartBook, 2009.
13. *Торн, К., Маккей, Д.* Тренинг. Настольная книга тренера. СПб.: Питер, 2008.
14. *Фопель, К.* Технология ведения тренинга. Теория и практика. М., 2017.
15. *Шадура, А.* Эффективный тренинг. Как создать и провести. М., 2023.

16. *Beard, C.* The Experiential Learning Toolkit. Kogan Page Ltd, 2009.
17. *Bray, T.* The Training Design Manual. Kogan Page Ltd, 2009.
18. *Foshay, W.R., Silber, K.H., Stelnicki, M.* Writing Training Materials That Work: How to Train Anyone to Do Anything, 2003.

Вопросы для самоконтроля

1. Всегда ли возможно проведение диагностики потребностей в организации? Какие существуют ограничения?
2. Какие способы проведения анализа потребностей тренинга в организации Вы знаете? Приведите примеры.
3. По каким принципам осуществляется подбор методического инструментария тренинга?
4. Какие приоритетные направления тренинговой работы существуют на каждом из уровней жизни компании? Приведите примеры и опишите их.
5. Зачем нужно составлять подробный развернутый план тренинга? Какие формы его представления существуют?

Задание

Вы уже написали развернутое предложение тренинговой программы для выбранной Вами компании. Скорректировали его, исходя из особенностей и требований ее корпоративной культуры и периода развития, на котором находится компания. Теперь, опираясь на полученные данные, пропишите подробный план тренинга.

Посттренинговые процедуры

Посттренинговые процедуры. Их роль в тренинговом процессе — Эффективность тренинга в организации. Критерии эффективности. Модель Киркпатрика — Процедура оценки эффективности тренинга — Очные и заочные формы оценки эффективности тренинга. Методы оценки эффективности тренинга — Сопровождение персонала после проведения тренинга в организации — Подсчет эффективности окупаемости инвестиций в тренинги. Коэффициент ROI

Посттренинговые процедуры — необходимый и обязательный этап любой тренинговой работы. Он может быть скрытым или явным для участников и заказчиков, коротким или длительным. Его отсутствие может привести к резкому снижению эффективности проделанной работы. Для тренера посттренинговый этап — это прежде всего анализ проделанной работы. Его функциональным предназначением могут быть: получение обратной связи от участников и/или заказчиков мероприятия, коррекция и усовершенствование программы тренинга, пересмотр собственных профессиональных приемов, сопровождение внедрения материала (навыков), полученных участниками на тренинге, в их реальную практическую деятельность и др. Для участников тренинга отсутствие посттренинговых процедур может привести к постепенному «затуханию» «открытий» и достижений, которые они получили на тренинге (и даже возможному их обесцениванию). Для того чтобы полученные результаты нашли свое применение в работе сотрудника, нужно постоянное возвращение к ним, вспоминание того, «как это было» сделано в специальных условиях и «как это могло бы быть» в реальной рабочей ситуации. Для заказчика посттренинговые процедуры — это, с одной стороны, дополнительное вложение в развитие и обучение персонала, с другой — некая гарантия того, что уже

затраченные средства не пропадут даром, а окупятся и принесут свои плоды в качестве увеличения продуктивности трудовой деятельности его сотрудников.

Посттренинговые процедуры обязательно включают в себя оценку эффективности проделанной работы. Понятие эффективности тренинга достаточно субъективное и зависит от множества факторов: адекватности оценки тренером запросов заказчика и непосредственных участников тренинга, оснащенности помещения, масштабности и скрупулезности проведения подготовительного этапа, уровня готовности участников к проведению тренинга и т. п. Дональдом Киркпатриком¹ в 1959 г. было предложено оценивать эффективность групповой работы, исходя из следующей уровневой модели:

- Уровень 1. Реакция
- Уровень 2. Обучение
- Уровень 3. Поведение
- Уровень 4. Результаты

Уровень 1. Реакция. Под реакцией понимается реакция участника на сам процесс обучения. Главная задача — выяснить, насколько цель тренинга достигнута с точки зрения участников тренинга. Это можно сделать при помощи методов: анкетирования, опроса, наблюдения, завершающих упражнений, шерринга и т. д.

Анкета может быть как анонимной, так и именной. В ней обязательно должны быть указаны дата, место и время проведения мероприятия. Вопросы должны касаться эмоционального настроения участников до и после тренинга (желательно, чтобы она заполнялась сразу после проведенного мероприятия), темпа работы, вклада в групповую работу, степени самоотдачи и отдачи группы, полученных навыков, перспектив и направлений их применения в реальной деятельности, мотивации и интереса работы в тренинге. (Пример анкеты см. в разделе *Примеры тренинговых программ*). Анкета может предъявляться по окончании модуля программы, тренингового дня и/или в конце цикла тренинговых мероприятий.

¹ Kirkpatrick D. L. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.

Наблюдение может быть как внешним, так и внутренним (включенным). Для внешнего наблюдения нужны специальные люди, которые бы с ручкой и планшетом фиксировали все значимые изменения, происходящие на тренинге, оценивали компетенции участников, следили за динамикой тренингового процесса или выполняли бы другие задачи, заранее обговоренные перед тренингом. В роли наблюдателей могут выступать помощники тренера, специально подготовленные диагносты или сами участники тренинга. Процедуру включенного наблюдения может проводить сам тренер, ко-тренер (его помощник), непосредственно принимающий участие в тренинге, или «подставные участники» (участники, наравне с другими принимающие участие в тренинге, основной задачей которых является наблюдение за тренинговым процессом «изнутри»).

Также первичную реакцию на проведенное мероприятие можно отследить на «завершающих» упражнениях (упражнениях «обратной связи») или шеррингах, когда специально выделяется время, чтобы участники могли отреагировать свои эмоции, высказать свое отношение к происходящему, озвучить слова благодарности, поделиться своими открытиями и достижениями. Желательно, чтобы этот результат фиксировался на аудио- или видеоносителе. Только для этого нужно обязательно создать договоренность с участниками тренинга.

Уровень 2. Обучение. На уровне обучения (или его еще называют уровнем усвоения) основная задача — определить, чему научились участники тренинга, какие навыки приобрели, какие открытия сделали, в чем видят перспективы и направления реализации (а может даже и совершенствования) достигнутого. Методы анализа могут быть такие же, как и на предыдущем уровне. Например, можно расширить анкету и попросить описать участников три самых больших открытия, которые они для себя сделали за этот тренинг. Эта информация полезна не только в качестве обратной связи. Повторяя и вспоминая, участник актуализирует и лучше запоминает то, что для него было значимо. Кроме того, для выяснения степени усвоения материала полезно применять тестовые диагностические методики, а также специально разработанные еще на подготовительном этапе шкалы. Здесь также могут использоваться профессиональные,

поведенческие и тематические тесты, кейсы, контрольные задания. Отслеживать уровень продвижения участников тренинга можно также при помощи ассистентов тренера и/или внешних наблюдателей.

Уровень 3. Поведение. Речь идет об оценке изменения поведения участников тренинга после проведенного мероприятия, о применении полученных навыков на реальном рабочем месте. Оценка эффективности тренинга часто завершается на первых двух уровнях. Прежде всего это обусловлено нежеланием заказчика делать дополнительные вложения, а также непониманием сути и важности посттренинговых процедур. Практически любой тренинг в организации (за редким исключением) проводится для того, чтобы увеличилась ее производительность. Если же полученные на тренинге результаты не закреплять, то они постепенно забудутся, станут блеклыми и незначимыми для большинства сотрудников. Для того чтобы этого избежать, рекомендуется проведение серии дополнительных встреч/ семинаров, где можно было бы задать вопросы по материалам проведенного тренинга, поделиться успехами, выявить недостатки, проработать сложные моменты и просто услышать, как это получается у других. Такие семинары-встречи также хороши и для оценки эффективности тренинга. Информация, собранная сразу после мероприятия, часто содержит сильный эмоциональный фон и сопряжена с сиюминутными событиями, которые только что произошли на тренинге. В отсроченной оценке можно увидеть более реальный процент усвоения участниками материала.

Уровень 4. Результаты. На этом уровне оцениваются реальные результаты проделанной работы — то, насколько увеличилась продуктивность и эффективность работы компании после прохождения ее сотрудниками обучающих и/или развивающих программ. Такая оценка достаточно трудоемка и требует специальных навыков. В больших компаниях результаты тренинговой работы не всегда видны (и не всегда видны сразу). Кроме того, чтобы произошел заметный сдвиг в продуктивности деятельности, разового мероприятия недостаточно. Все это необходимо учитывать при расчете финансовых затрат на тре-

нинг, его последующей отдачи и окупаемости. Одним из наиболее известных коэффициентов, применяемых для расчета возврата инвестиций, является коэффициент ROI (Return on Investment), или еще его называют коэффициентом окупаемости инвестиций. Подсчет этого коэффициента достаточно прост:

$$\text{ROI} = \frac{\text{доход} - \text{себестоимость}}{\text{затраты}} * 100 \%$$

если $\text{ROI} > 1$, то финансовая выгода от мероприятия очевидна; если $\text{ROI} < 1$, то финансовые вложения оказались невыгодными; если $\text{ROI} = 1$, то это говорит о финансовой безубыточности инвестиций.

При этом при оценке эффективности тренинга хорошо проводить сравнительный анализ между коэффициентами, которые были подсчитаны в качестве прогноза эффективности инвестиций, и итоговыми показателями.

Рекомендуемая литература

1. *Ахмадиева, Л. Р.* Оценка психологических показателей эффективности профессионального тренинга: автореф. дисс. на соискание степени канд. психол. наук. М., 2005
2. *Бабушкин, Э.* О новой модели оценки эффективности обучения. http://hrm.ru/blog_novaja-model-ocenki-ehffektivnosti-obuchenija_114C6A_30/10/2011
3. *Баранова, Г. В., Кобзева, В. В.* Посттренинговое сопровождение персонала. Тренинг закончен... Что дальше? СПб.: Речь, 2003
4. *Гуревич, А. М.* Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. СПб.: Речь, 2006
5. *Макаров, Ю. В.* Психология профессионального посттренингового сопровождения // Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. 2011. № 142. С. 63–72.
6. *Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов / Ю. М. Жуков, А. К. Ерофеев, С. А. Липатов.* М.: Аспект Пресс, 2004
7. *Федоров, В.* Послетренинговое сопровождение персонала // Business Expert Reviv. 2010. №31. С.17–18
8. *Kirkpatrick, D. L.* Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.

Вопросы для самоконтроля

1. К чему может привести отсутствие посттренингового этапа?
2. Какие уровни оценки эффективности групповой работы описаны в модели Д. Киркпатрика?
3. Что должна включать в себя анкета обратной связи?
4. Какие методы целесообразно применять для оценки эффективности тренинга на каждом из уровней Д. Киркпатрика?
5. Что такое коэффициент ROI? Как его можно применять для оценки эффективности тренинговых программ?

Задание

Дополните программу Вашего тренинга программой посттренингового сопровождения. Опишите процедуру оценки его эффективности. Составьте анкеты Обратной связи и Оценки эффективности тренинга.

Копилка тренера.

Упражнения и задания для старта начинающего тренера

Упражнения для блока «Знакомство»

Давайте познакомимся

«Друзья, добрый день! Мы сегодня с вами собрались на это мероприятие. Предлагаю познакомиться. Каждый по кругу называет свое имя и основную цель, которую ставит себе на этот тренинг. Когда будете представляться, подумайте, как бы Вы хотели, чтобы Вас называли именно в этом пространстве».

Ведущему рекомендуется все запросы записывать на доске или флипчарте. Ведущий может совместно с участниками перефразировать запросы таким образом, чтобы они были более приближены к основной цели тренинга. Кроме того, систематизация запросов помогает зафиксировать основные цели и задачи на мероприятие, помочь участникам услышать, что у них могут быть схожие цели и они могут быть похожи в этом.

Снежный ком

«Давайте познакомимся, но делать мы это с вами будем особым образом. Каждый называет свое имя и любое прилагательное, которое начинается с первой буквы его имени. Например, Светлана — светлая, Марина — милая, Михаил — мудрый. Кроме того, каждому последующему участнику нужно называть сначала имя и прилагательное предыдущего человека (или группы людей, которые перед ним представлялись), а затем свое имя и прилагательное. Попробуем?»

Важно подбадривать участников и разрешать им помогать друг другу. Это помогает создать дружескую поддерживающую атмосферу уже на первых этапах мероприятия.

Я плюс ты, наоборот¹

1 часть упражнения

«Уважаемые участники, объединитесь, пожалуйста, в пары с человеком слева или справа от вас. Постарайтесь сделать так, чтобы пары были „смешанными“ и включали мужчин и женщин.

Получилось? Отлично.

Определитесь, кто из Вас будет партнером „А“, а кто будет партнером „Б“. Поднимите, пожалуйста, руку „партнеры А“. Отлично. А теперь поднимите, пожалуйста, руку „партнеры Б“. Сейчас в течение 3 минут „партнер Б“ рассказывает о себе все самое интересное „партнеру А“, который очень внимательно его слушает и может задавать вопросы. 3 минуты прошло. Меняемся местами. Теперь „партнер Б“ слушает, а „партнер А“ очень внимательно рассказывает о себе».

2 часть упражнения

«Время. Спасибо всем большое. Давайте образуем круг. Пары, сядьте, пожалуйста, близко друг к другу».

Ведущий ставит один стул в середину круга.

«Есть ли у нас пара добровольцев? Отлично. Подходите, пожалуйста, один из вас должен сесть на стул, один встает за стулом и кладет руки на спинку стула. Вам необходимо в течение 1 минуты рассказать о человеке, который сидит на стуле, от его имени. Например, Вы, молодой человек, рассказываете от имени Марии, представляя ее именем, начиная свой рассказ со слов: „Добрый день, меня зовут Мария...“ Не забывайте, что Вы представляете его всей группе. Возможно, о чем-то человек готов был рассказать только Вам. Итак, время.

Отлично. Давайте похлопаем выступающему. Можно задать два вопроса выступающему.

Теперь меняемся местами. Тот, кто сидел на стуле, встает за стулом, тот, кто стоял за стулом, теперь садится на него и слушает рассказ про себя. Начали. Ваша минута. Итак, время.

Отлично. Давайте похлопаем выступающему. Можно задать два вопроса выступающему.

Давайте поаплодируем нашей первой паре. Кто готов быть следующим?»

¹ Автор упражнения Манухина С. Ю.

Здорово будет, если все участники представятся, но, если кто-то категорически не захочет этого делать, не настаивайте. Предложите просто назвать свое имя и сказать два слова о себе в конце упражнения.

Что у нас общего

Попросите всех участников встать и отодвинуть стулья ближе к стенкам. Предложите походить по комнате и расслабиться, поделаться разные движения. Кто-то может понаклоняться, кто-то размять ноги или шею.

«Отлично. Давайте теперь соберемся в круг. Сейчас нужно будет очень быстро объединяться в небольшие группы в зависимости от задания, которое я дам. Итак:

— Кто больше всего любит шоколад, кто конфеты, кто торты, а кто вообще не любит сладкого? Объединитесь в четыре группы.

Обсудите, какие вы больше всего любите шоколадки, торты, конфеты или почему вы ничего не любите. Не забываете представляться.

— У кого есть животные: собаки, кошки, птицы, рыбки? Может быть, нет у кого-то вообще животных?

Объединились? У вас минута, чтобы рассказать про своих животных друг другу или рассказать, почему их у вас нет.

— Кто любит работать в офисе, а кто нет? А может быть, кто-то работает только на себя? Объединитесь в несколько групп и обсудите, что общего есть в ваших группах. Не забываете представляться».

Вы можете сами придумать несколько вопросов, которые были бы более актуальны для вашего мероприятия.

Пожелания

«Мы сегодня с Вами собрались для одной общей цели. Мы проведем вместе какое-то время, поэтому давайте познакомимся. Но давайте будем делать это особенным образом. Предлагаю всем встать и отодвинуть стулья к стене. Замечательно, теперь у нас с вами образовалось замечательное пространство. Задание очень простое. Вам нужно будет подходить

друг к другу, представляться и желать что-то хорошее на этот тренинг. За 5 минут нужно подойти как можно к большему количеству людей».

Динамические упражнения

Человек — человеку

«Объединитесь в пары. Встаньте напротив друг друга. (Попросите кого-то из участников подойти к вам и помочь показать упражнение.) Я буду называть какую-то часть тела, и вам нужно будет ей прикасаться друг к другу. Например, палец к пальцу, колено к колену, голова к голове, ступня к ступне. Когда я говорю: „Человек — человеку“ — вам нужно будет быстро сменить партнера. Попробуем?»

Всего проводится 3–5 этапов игры со сменой партнера. С каждым разом инструкция дается все быстрее.

Обязательно в конце упражнения попросите всех поаплодировать друг другу.

Меняются местами те, кто

«Уберем один стул. Теперь один стул у нас лишний. Кто готов быть ведущим? Отлично. Вам нужно сказать: „Меняются местами те, кто...“ Кто что-то любит или во что-то одет и т.д. Например, „Меняются местами те, кто очень любит мороженое“. Всем, у кого есть это что-то нужно поменяться, а ведущему быстро успеть сесть на место на свободный стул. Кто не успел сесть, тот становится следующим ведущим. Есть ограничение — нельзя меняться с соседом сбоку».

Рекомендуется сделать не больше 8–10 смен ведущего.

Хвост дракона

Попросите участников тренинга встать друг за другом и положить руки на плечи соседа.

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

«Тот, кто стоит первым, поднимите, пожалуйста, руку. Отлично. Вы будете головой дракона.

Поднимите, пожалуйста, руку самый завершающий участник. Отлично. Вы будете кончиком хвоста дракона.

Задание следующее. Голове дракона нужно поймать хвост дракона, а хвост убегает и не дает попасться. У всех остальных задание удержать тело дракона и не расцепиться.

Попробуем?

Если вдруг голова ловит хвост, то кончик хвоста отходит в сторону и хвостом становится последний оставшийся участник».

Рекомендуется проводить не более 3 мен кончика хвоста дракона.

Летел лебедь

Это старая детская игра, но очень хорошо себя показывает, когда необходимо психодинамическое переключение.

Попросите участников встать в круг, вытянуть руки вперед и перекрестить их с руками соседа.

«Когда-то в детстве мы все любили считалочки. Сейчас мы с вами поиграем в одну из них. Каждому из нас с вами нужно будет называть слово из считалочки и ударять (только нежно) соседа по руке на каждое слово, которое произносится. Ударяет только тот, кто произносит слово. Считалочка следующая:

„Летел лебедь,
По синему небу,
Читал газету,
Под номером...“

И вот здесь на следующем слове участнику, которому досталось принять решение о номере, нужно назвать любой номер до 20-ти».

Продолжаем считать.

Тот, кто называет последнее названное число, должен „поймать“ руку соседа. Сосед должен не дать ее поймать. Руку нужно поймать с помощью хлопка».

Рекомендуется запускать не более 2–3 кругов.

Принцесса. Рыцарь. Дракон

Предложите участникам тренинга произвольно объединиться в две группы.

«Объединились? Отлично. Давайте теперь я расскажу правила. У нас есть три героя — принцесса, рыцарь и дракон. Принцесса делает так: „ля-ля-ля“ и держится за платье.

Дракон поднимает вверх руки и говорит „ам“.

Рыцарь машет мечом и говорит „ух, держись“.

Дракон ест принцессу.

Рыцарь побеждает дракона.

Принцесса покоряет рыцаря.

Вам нужно договориться в вашей мини-группе, кого вы сейчас продемонстрируете.

Демонстрировать, кто вы сейчас, нужно двум командам одновременно.

Попробуем?

Отлично.

30 секунд на то, чтобы договориться.

Раз-два, начали».

Рекомендуется делать не более 3–4 подходов.

Упражнения основного блока

Ручки

Для проведения упражнения нужны обычные шариковые ручки с колпачками или фломастеры.

«Объединитесь, пожалуйста, в пары. Возьмите, пожалуйста, каждый в руки по ручке/фломастеру. Вам в парах нужно будет одновременно сесть и встать, не уронив ручку. Давайте попробуем. Получилось? Отлично».

(На этот этап отводится 1 минута.)

«Теперь пары объединитесь, пожалуйста, в четверки.

Инструкция та же: Вам необходимо одновременно встать и сесть.

Получилось? Отлично. Скажите, что помогло вам в выполнении этого упражнения?»

Дайте сказать буквально 3–5 поднявшим руку или представителям каждой четверки. Просите участников высказываться односложно, например, «поддержка», «настроение», «командный дух» и т. д.

(На этот этап отводится примерно 5–10 минут)

«Как вы думаете, что нужно сделать сейчас?»

Да, совершенно верно. Теперь необходимо всем одновременно сесть и встать, не уронив ручку». Когда у всех получилось, предложите поаплодировать друг другу.

Обязательно обсудите, что они сделали как команда, чтобы у них получилось выполнить. Например, слушать друг друга, учитывать мнение, чувствовать друг друга и т. д.

Спросите, где и как нужно это использовать во время их работы, учебы или другого вида деятельности.

Брод

Упражнение требует дополнительной подготовки. На полу нужно наклеить две линии малярным скотчем. Линии должны быть расположены параллельно друг к другу примерно на расстоянии 6–8 метров друг от друга. Между ними нужно наклеить в шахматном порядке листы А4, которые в дальнейшем будут кочками. Наклеить нужно так, чтобы листы бумаги не задирались. Желательно их наклеить по контуру листов и наискосок крестом. Листы нужно расположить примерно в шаге друг от друга.

Попросите всех участников встать за одной из линий.

«Перед вами болото. Вашей команде нужно перебраться вот по этим кочкам (листам А4) из „пункта А“ в „пункт Б“. За линию заступать нельзя. Если кто-то из участников заступит за линию, то всей команде придется возвращаться обратно.

Кроме того, у каждого из вас будет своя роль. У нескольких человек будут закрыты глаза, несколько человек не смогут говорить. У нескольких будут не действовать руки.

И есть еще ограничение. Никого из участников нельзя переносить на руках — это вопрос безопасности».

Тренер сам распределяет роли: у кого закрыты глаза, кто не может говорить и у кого не работают руки, — ориентируясь на предыдущий опыт взаимодействия с участниками.

Пирамиды

Для проведения этого упражнения необходимо подготовить два идентичных комплекта материалов для создания пирамид. Это может быть туалетная бумага, газета, цветная бумага, скотч, наклейки, стаканчики для воды и т. д.

Кроме того, нужны два изолированных помещения, расположенных близко друг к другу.

«Давайте объединимся в две группы. Одна группа расположится в одном помещении, другая в другом. У ваших групп будет одинаковое количество материалов для того, чтобы создать две очень похожие друг на друга пирамиды. Каждая группа будет создавать свою пирамиду в своем закрытом помещении, но они должны быть максимально похожи друг на друга. Представители групп могут встречаться друг с другом на нейтральной территории три раза за всю игру. Для переговоров могут делегироваться по два человека из каждой команды для каждой из встреч. Демонстрировать промежуточные варианты пирамиды нельзя. Две пирамиды можно будет показать друг другу и поставить рядом только в конце игры».

В конце игры можно будет обсудить:

- В чем пирамиды схожи, чем они отличаются?
- Как представителям команд удавалось донести идеи своей команды до представителей другой команды?
- Как им удавалось договариваться внутри команды?
- Где можно полученные навыки применять в жизни?

Дебаты

Игра требует предварительной подготовки. Заранее нужно придумать темы, которые будут наиболее актуальны для обсуждения в рамках общего тематического плана тренинга. Кроме того, заранее нужно подготовить и распечатать бланки оценки. Распечатать номера для жеребьевки.

1 часть упражнения. «Вводный инструктаж. Жеребьевка»

«Добрый день, сегодня сейчас у нас с вами начинаются „Дебаты“. Кто-то уже принимал в такой игре участие? Поднимите, пожалуйста, руки. Отлично.

Дебаты — это интеллектуальное состязание, в котором две команды обсуждают определенную тему. **Цель** дебатов состоит

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

в том, чтобы убедить судей и аудиторию в правильности своей позиции, используя аргументы. Сегодня у вас есть возможность обсудить актуальные социальные проблемы в этом формате.

Для того, чтобы начать игру, нужно вытащить листочек из шляпы».

(Участники из Шляпы тянут бумажки с разным цветом.)

«Выбрали? Отлично, объединитесь, пожалуйста, в команды.

Теперь одному представителю от каждой команды необходимо подойти ко мне для жеребьевки — она определяет последовательность выступления команд».

(Участники из Шляпы тянут листочки с номером их выступления.)

«Итак, первыми у нас выступают Команда 1 и Команда 2. Команды 3 и 4 — жюри и в дебатах выступят после. Уважаемые представители команд 1 и 2, тяните вашу тему.

Итак, ваша тема звучит.....

И у нас еще одна жеребьевка: представители команды 1 и команды 2, пожалуйста, подойдите к нам и вытяните позицию, которую вы будете отстаивать: „ЗА“ или „ПРОТИВ“». (У Тренера в кулаке спрятана бумажка. Бумажка — это позиция ЗА, кулак без бумажки — позиция ПРОТИВ).

Оставшиеся команды 3 и 4, сейчас вы находитесь в роли жюри. Пока вы „выдыхаете“ и 5 минут просто наблюдаете за процессом».

2 часть упражнения. «Подготовка к 1 раунду»

«Уважаемые члены команд, сейчас в течение 5 минут вам нужно придумать как можно больше аргументов в защиту своей позиции».

(Каждая команда обсуждает аргументы, которые она может выдвинуть в раунде в поддержку своей позиции за или против.)

«В 1 раунде будут выступать 2 представителя от каждой команды. Определитесь, пожалуйста, кто это будет».

3 часть упражнения. «1 раунд»

«Итак, 1-й раунд.

Скажите, пожалуйста, в какой руке у меня бумажка?

Отлично, команда, которая вытянула бумажку, выступает первой».

(2 представителя от каждой команды выступают с аргументами в том порядке, в котором определила жеребьевка.)

Уважаемые члены жюри, мы вам раздаем вот эти листочки. Вам нужно будет записать те аргументы, которые вы запомнили, и оценить их по 10-балльной шкале, где 1 — аргумент крайне слабый, 10 — сильный аргумент. Постарайтесь, пожалуйста, записать как можно больше аргументов, озвученных одной и другой командами. Бланки оценки представлены на Рис. 15.

Итак, 3 минуты у первой команды пошли...

Отлично, теперь 3 минуты у следующей команды...»

4 часть упражнения. «Подготовка ко 2 раунду»

«Теперь у вас, уважаемые члены выступающих команд, есть 5 минут, чтобы обсудить стратегию выступления во втором раунде. Он будет проводиться по тем же самым правилам: 2 выступающих от команды, на каждое выступление 3 минуты.

Каждая команда обсуждает аргументы, которые она может выдвинуть в раунде в поддержку своей позиции за или против. Те аргументы и факты, которые вы уже использовали или услышали, использовать повторно нельзя. Вам нужно, учитывая их, придумать что-то еще.

Итак, 5 минут на подготовку ко второму раунду пошли».

4 часть упражнения. «Вопросы ко 2 раунду»

«Уважаемые члены жюри, сейчас вы можете задать по 2 вопроса каждой команде. На вопросы и ответы у нас с вами примерно 6 минут.

Уважаемые члены жюри, не забываем, что в своих листах мы также фиксируем аргументы, которые приводят команды в ответах на вопросы.

На каждый ответ у команды будет 1 минута.

Спасибо командам».

5 часть упражнения. «Комментарии судей»

«Уважаемые члены жюри, просим вас подсчитать результаты по каждой команде. Вам нужно подсчитать совокупный средний балл по всем членам жюри и по каждой команде. После попросим вас озвучить аргументы, которые вам показались наиболее убедительными, — и подвести итоги дебатов.

Лист оценки выступления команд

Тема: _____

Раунд 1.

Команда ЗА	Команда ПРОТИВ
Аргумент 1. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	Аргумент 1. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Аргумент 2. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	Аргумент 2. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Аргумент 3. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	Аргумент 3. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Аргумент 4. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	Аргумент 4. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Аргумент 5. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	Аргумент 5. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Вопрос 1. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	Вопрос 1. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Вопрос 2. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	Вопрос 2. _____ _____ _____ 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Рис. 15. Бланк жюри для оценки выступлений команд

Спасибо большое. Давайте поаплодируем выступающим командам и членам жюри».

6 часть упражнения. «Комментарии судей»

«Теперь вы меняетесь своими ролями: те, кто были членами жюри, занимают роль игроков, а «игроки» становятся членами жюри.

Только перед этим, пожалуйста, отдайте ведущему ваши записи аргументов».

Ведущий их забирает и откладывает в сторону.

После того, как все команды отыграют, ведущий подсчитывает баллы, которые получила каждая команда.

Упражнения завершающего блока

Завершающий шерринг

На завершающем шерринге ведущий вместе с участниками тренинга вспоминает пошагово все этапы мероприятия, вспоминает вместе с ними самые важные и запоминающиеся моменты, подводит итоги.

Письмо дождливого дня

Ведущий просит участников найти удобное пространство в аудитории, раздает ручки и небольшие листочки. Листочков раздается каждому участнику по количеству человек в группе.

«Уважаемые друзья, сейчас у нас с вами будет целых 20 минут, чтобы написать каждому участнику нашей группы что-то хорошее, поддерживающее. Найдите, пожалуйста, такие слова, которые были бы важны человеку. Перед вами ровно столько листов, сколько человек в нашей группе.

Написали? Отлично.

Теперь я раздам вам конверты. Подойдите, пожалуйста, к каждому человеку, положите ваше письмо в конверт, скажите несколько слов благодарности за сегодняшний день, пожелания или поддержки.

Раздали? Все успели?

Давайте поблагодарим друг друга аплодисментами. Запечатайте этот конверт и сохраните его. Когда почувствуете, что вам нужна поддержка, откройте его и прочтите письма, которые вам написали».

Благодарности

«Уважаемые участники, давайте встанем. Спасибо большое. Наш тренинг подходит к концу и сейчас есть возможность поблагодарить друг друга за эти часы совместной работы. У нас с вами есть 15 минут. Вы можете подойти друг к другу и сказать важные и нужные слова благодарности и поддержки».

Свечка

«Наш тренинг подходит к концу. Давайте все сядем в круг. Сейчас я буду передавать по кругу мячик. Нужно будет сказать самое важное слово дня. Или несколько слов, если вам очень важно что-то сказать. Говорит только тот, у кого в руках находится мячик».

Примеры тренинговых программ

Коммуникативно-поведенческий тренинг для sells-менеджеров¹

Ситуация:

Компания Техноэлит (Тип КК по Р. Гоффи и Г. Джонсу «Наемная организация») существует на рынке с 2018 г. После укрепления своих позиций в Москве ген. директором компании было принято решение создать сеть филиалов в других городах России. После мониторинга мест, оптимальных для аренды, были выбраны здания в г. Тверь и г. Дмитров. В этих городах открыли 3 магазина (один в Дмитрове и два в Твери) с общей численностью персонала 35 человек, из них 20 консультантов по продажам. В связи с тем, что набор персонала проходил в сжатые сроки (2 недели) через месяц выяснилось, что многие консультанты не могут выполнять необходимый объем продаж. В связи с этим из центрального офиса был вызван тренер для проведения тренинга продаж.

Общее время: 8 часов (480 минут)

Контингент: менеджеры по продажам

Количество участников: 20 человек

Основные задачи тренинга:

Наладить коммуникативное взаимодействие между менеджерами по продажам

Отработать навыки взаимодействия между менеджерами по продажам и клиентами: первичного контакта, презентации товара, самопрезентации, создания договоренностей с клиентами

¹ Тренинг подготовила Балаева Е. — выпускница МЭСИ специализации Организационная психология. Тренинг разработан в рамках учебного курса «Тренинг в организации: проектирование и практика проведения» под руководством Манухиной С. Ю. Тренинг приведен с разрешения Балаевой Е.

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

Диагностическая: определение перечня значимых трудностей, с которыми сталкиваются продавцы-консультанты в своей работе.

План-сетка тренинга:

Название заданий	Пояснение	Цель упражнения	Время проведения, мин.
ВВЕДЕНИЕ (знакомство)			
Представление тренера	Тренер представляется группе и озвучивает: — правила тренинга; — цели тренинга; — временные блоки тренинга: 10–12 — 1 блок 12–12:20 — кофе-брейк 12:20–15:20 — 2 блок 15:20–16:00 — обед 16:00–18:00 — 3 блок	Введение в тренинг, «настройка» на работу по заданной теме, ознакомление участников с планом тренинга.	5 мин
Блок 1			
«Образ покупателя»	Участники образуют внутренний и внешний круги. По команде тренера начинают обсуждать по парам следующие вопросы: какой Ваш любимый/нелюбимый покупатель, какие товары Вам особенно нравится презентовать, какие нравятся в меньшей степени, почему. По хлопку внешний круг сдвигается по часовой стрелке. Затем участники садятся на свои места и по очереди называют свое имя и ответы, которые получили в ходе обсуждения. Таким образом, формируются списки характеристик любимого/нелюбимого покупателя/товара. Затем обсуждаются данные списки.	1. Обозначить проблемные моменты, которые необходимо проработать. 2. Понять, что консультантам удастся, а что нет. 3. Понять, как лучше распределить консультантов по секциям торгового зала.	20 мин

Примеры тренинговых программ

Название заданий	Пояснение	Цель упражнения	Время проведения, мин.
«Зеркало»	Консультантам предлагается в течение 10 минут написать эссе на тему: «Зеркальное отражение меня на работе», т.е. каждый должен постараться вспомнить и описать, в какой позе он обычно стоит, пока нет покупателей, как подходит к клиентам, какие жесты и мимику использует, когда рассказывает про товар.	1. Определить, как вел себя консультант до тренинга. 2. Определить, насколько консультант осознает свое поведение.	10 мин
Мини-лекция про значимость позы, мимики, жестов, выражения лица в работе консультанта по продажам	Тренер рассказывает про открытую/закрытую позу, про интонацию во время разговора с клиентом, про нормы поведения консультантов на рабочем месте.	1. Познакомить консультантов с правилами и нормами поведения в торговом зале. 2. Мотивировать консультантов сделать свое поведение во время работы более осознанным и контролировать его.	20 мин
Шерринг	После этого участники возвращаются к своим эссе и обсуждают то, что написали, и мысли по поводу мини-лекции.	1. Анализ и обобщение правил поведения без клиента и при клиенте. 2. Анализ применения средств невербальной коммуникации.	10 мин

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

Название заданий	Пояснение	Цель упражнения	Время проведения, мин.
Игра «Гомеостат»	Участники делятся на 2 подгруппы. 1 подгруппа выходит за дверь. Тренер выходит вместе с ними и дает им следующую инструкцию: «Вы — продавцы. Решите для себя, чем Вы будете торговать. Сейчас Вы будете общаться с покупателями, каждый из которых с каким-то определенным настроением. Ваша задача — поработать с ними в обычном режиме 3 минуты, но учитывая их состояние.» Затем тренер заходит в аудиторию и дает инструкцию оставшимся: «Вы — покупатели. К Вам сейчас по очереди будут подходить четыре продавца и что-либо Вам продавать. После каждого продавца у Вас будет минута, чтобы записать впечатления от общения. Вы сначала спросите каждого, чем он торгует, а потом Вы должны просто вести себя как покупатель, но при этом еще и транслировать настроение. После каждого продавца у Вас будет минута, чтобы записать впечатления от общения.» По желанию распределяются эмоции: радость, грусть, усталость, гнев, обида, тревога, высокомерие, страх и др.	1. Тренировка оценки настроения клиента. 2. Тренировка работы с разными настроениями клиентов. 3. Закрепление предыдущего материала.	40 мин
Шерринг	Участники в кругу обсуждают свои мысли, чувства по поводу упражнения; насколько получилось поработать с каждым клиентом; как они пользовались позой/мимикой/жестами, как входили в контакт, что происходило с настроением клиента и консультанта во время контакта.	1. Анализ полученного опыта. 2. Обмен мнениями, мыслями, чувствами. 3. Закрепление модели эффективного взаимодействия с клиентом.	15 мин

Примеры тренинговых программ

Название заданий	Пояснение	Цель упражнения	Время проведения, мин.
Перерыв 20 мин. Блок 2			
Мини-лекция на тему «Выявление потребностей покупателя»	Тренер рассказывает о видах потребностей (физическая, психологическая) и о подвидах психологических потребностей: безопасность, привязанность, комфорт, гордость, экономия, новизна. Затем тренер рассказывает о том, как выявить потребность, в частности, о различных видах вопросов и целях применения каждого из них.	1. Получение знаний о видах потребностей людей. 2. Получение знаний о вопросах, помогающих выявить потребность клиента.	25 мин
«Угадай, зачем»	Участники делятся на пары. В течение 10 минут 1-й — продавец, 2-й — покупатель. Покупатель должен решить, какая потребность будет лежать в основе его интереса к товару. Затем они должны разыграть ситуацию купли-продажи. Продавец должен стараться задавать как можно больше открытых вопросов. Через 10 минут участники садятся в круг и в течение 2 минут записывают свои впечатления, затем меняются ролями.	1. Отработка выявления потребностей клиента. 2. Тренировка использования открытых вопросов.	25 мин
Мини-шерринг	Обсуждение результатов упражнения: что получилось, что не получилось.	1. Получение обратной связи. 2. Анализ того, что получилось и что не получилось.	15 мин
Мини-лекция «Презентация товара»	Тренер рассказывает участникам правила презентации: схема «характеристики — преимущества — выгоды». Приемы презентации (давать товар в руки, показывать, как он работает, общение на языке покупателя и др.)	1. Получение знаний о том, как выглядит эффективная презентация товара.	15 мин

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

Название заданий	Пояснение	Цель упражнения	Время проведения, мин.
Видео-презентация	Каждый участник в течение 3 минут должен презентовать какой-либо товар другому участнику — покупателю, а тренер снимает его на камеру. Затем участники просматривают все видеоролики и комментируют работу друг друга.	1. Отработка презентации товара 2. Получение обратной связи от тренера и других участников.	100 минут
Шерринг	Тренер резюмирует все то, что произошло во 2 блоке, участники по кругу высказывают свои впечатления, мысли; задают тренеру вопросы.	1. Обобщение полученного опыта. 2. Анализ результатов участников.	15 мин
Блок 3			240 мин
Работа с возражениями	Тренер спрашивает участников, какими способами они пользуются при работе с возражениями и выписывает их на доску. Затем дополняет список своими приемами: сохранение доброжелательности, выслушивание до конца, превращение возражения в вопрос, ответ на вопрос, подтверждение ответа. Затем участники в парах в течение 3 минут в одну сторону разыгрывают ситуацию работы с возражениями.	1. Сбор приемов работы с возражениями от участников. 2. Обсуждение новых для участников приемов работы с возражениями. 3. Отработка использования различных приемов работы с возражениями.	75 мин
Мини-шерринг	Обсуждение результатов упражнения: что получилось, что не получилось.	1. Получение обратной связи. 2. Выявление существующих трудностей.	10 мин

Примеры тренинговых программ

Название заданий	Пояснение	Цель упражнения	Время проведения, мин.
Завершение продаж	Тренер спрашивает участников, какими способами они пользуются при завершении продажи и выписывает их на доску. Затем дополняет список своими приемами: альтернативный выбор, «вопрос на вопрос», постановка сроков.	1. Актуализация опыта завершения продаж. 2. Знакомство с новыми способами завершения продаж.	10 мин
Примеры	Тренер вместе с 1–2 участниками разыгрывает продажу товара так, чтобы задействовать все темы, которые обсуждались на тренинге. Затем идет групповое обсуждение.	1. Демонстрация работы консультанта на всех стадиях взаимодействия с клиентом. 2. Обсуждение результатов работы консультантов во время упражнения.	10 мин
Шерринг	Тренер завершает тренинг кратким обобщением всех тем, обсуждавшихся на тренинге, и итогов работы участников. Затем все участники отвечают на вопрос: что получили от тренинга, какие вопросы остались, что запомнилось больше всего.	1. Обобщение полученного материала. 2. Получение обратной связи. 3. Выход из тренинга.	15 мин
Итого:			120 мин 480 мин

Дополнительные упражнения:

Упражнение на открытые вопросы

Цель: потренироваться задавать открытые вопросы, позволяющие узнать о человеке как можно больше.

Время проведения: 40 минут

Группа делится на пары (пары образуются с наименее знакомыми участниками). В течение 10 минут один участник задает вопросы второму, следующие 10 минут — наоборот. Затем все участники садятся в круг и по очереди перечисляют то, что они узнали о своем партнере.

Упражнение «Продажа фирмы»

Цель: тренировка навыка нахождения преимуществ и презентации какого-либо объекта.

Время проведения: 20 минут

Группа делится на подгруппы по 7(6) человек. Каждая подгруппа готовит перечень преимуществ, сильных сторон или особых характеристик фирмы, в которой работают участники. Затем каждая группа представляет свой вариант.

Упражнение «Работа с перебиванием»

Цель: тренировка работы со сложными клиентами, тренировка преодоления конфликтных ситуаций

Время проведения: 75 минут

Перед упражнением тренер спрашивает участников, часто ли их перебивают покупатели, когда они уже разговаривают с одним покупателем.

Сначала в упражнении участвуют трое, затем по очереди вступают остальные участники. Один участник играет роль продавца.

Инструкция для продавца. Вы с покупателем обсуждаете какой-либо товар, в это время вас перебивает другой покупатель, обращаясь с каким-либо вопросом или просьбой. Действуйте так, как бы Вы действовали в обычной жизни в данной ситуации.

Инструкция для покупателя, разговаривающего с продавцом. Вы с продавцом обсуждаете интересующий Вас товар. В это время вас перебивает другой покупатель каким-либо вопросом или просьбой. В зависимости от дальнейшего их пове-

дения действуйте как в обычной жизни. Если ты обычно молчишь, то молчи и жди. Если тебе захочется что-то сказать, то можешь сказать.

Инструкция для покупателя, перебивающего разговор продавца с другим покупателем. Ты будешь получать от меня инструкции каждый раз, перед тем как подойти и перебить их разговор.

Ход упражнения. Продавец и покупатель обсуждают какой-либо товар. Тренер дает инструкцию другому покупателю. Тот подходит к говорящим, перебивает их и задает вопрос, полученный от тренера. Выслушивает ответ и отходит к тренеру за следующей инструкцией (вопросом). Получив от тренера следующий вопрос, участник снова подходит к продавцу и задает его. Выслушивает ответ и опять отходит. На каждого участника приходится 3 ответа, затем в игру вступает следующий участник, и роли сдвигаются.

Программа посттренингового сопровождения:

Всем участникам дается задание написать эссе на тему «Тренинг продаж» (объем не более 3 стр.), в котором они должны резюмировать свой опыт, полученный на тренинге.

В течение недели консультантов снимают на скрытые камеры (они знают об этом), а тренер анализирует видео и встречается в назначенное время с каждым из продавцов для обсуждения съемки.

Видео анализируется по следующим параметрам:

1. Поза, мимика, жесты во время ожидания клиента/во время работы с клиентом.
2. Когда и как консультант подходит к клиенту (или клиент подходит к консультанту).
3. Как консультант работает с настроением клиента.
4. Какие вопросы консультант задает клиенту и как отвечает на вопросы клиента.
5. Как консультант работает с возражениями.
6. Как происходит завершение контакта консультанта с клиентом.

Во время встречи тренер дает консультанту обратную связь, и они совместно разрабатывают план работы над неэффективными действиями консультанта.

Анкета обратной связи

Название мероприятия _____ Дата _____

Место проведения _____

1. Какие знания Вы получили в результате тренинга?

2. Что из полученного опыта Вы можете начать применять уже завтра?

3. Какое упражнение в тренинге Вам больше всего понравилось?

4. Что в тренинге оказалось для Вас самым сложным?

5. Какое сейчас у Вас настроение/состояние?

Тренинг «Египет бросил вызов»²

Ситуация:

Организация «КТС», занимающаяся сотовой связью, функционирует на российском рынке уже 4 года. Компания быстро развивается, то есть можно предположить, что именно из-за быстрого роста не простроены связи.

В компании существует множество отделов — маркетинговый, финансовый отдел, IT, юридический, HR, отдел планирования, отдел продаж.

Руководство компании решило выпустить линию собственных телефонов и разработать под них специальный тариф. Для этого была собрана проектная группа из 10 человек. Со всех отделов собрали лучших работников для проектирования идеи. В случае успешности проведения им предоставлялась возможность карьерного роста (повышения). Встречи проходили раз в две недели. На них должны были уточняться цели, бюджет, дизайн и т. д. После первой встречи группа сработалась хорошо, все были довольны.

Также в обязанности участников проектной группы входила передача информации о разработке проекта в свои отделы с целью организации и координации их работы.

Глава компании взял на себя личный контроль за реализацией проекта и отдал поручение высылать ему еженедельные отчеты о ходе работы (на совещаниях проектной группы он не присутствовал). Но отчетности часто задерживались, в них содержались ошибки и неточности. К руководителю стали приходить сотрудники разных отделов для разъяснения деталей работы. Во время выяснения причин этого он понял, что одними отделами его компании не учитывались разработки и идеи других отделов. Эффективность

² Тренинг подготовили Генералова Е. и Иванова И. — выпускницы МЭСИ специализации Организационная психология. Тренинг разработан в рамках учебного курса «Тренинг в организации: проектирование и практика проведения» под руководством Манухиной С. Ю. Тренинг приведен с разрешения Генераловой Е. и Ивановой И.

общей работы стала снижаться, сроки выполнения проекта не соблюдались.

Данная ситуация заставила руководителя компании обратиться к консультантам для решения проблемы. Консультанты предложили провести деловую игру, которая повышала бы эффективности работы проектной группы, а также формировала бы навыки командного взаимодействия между членами проектной группы.

Дополнительные условия:

Описание КК организации: наемного типа (в компании часто создаются и функционируют различные проектные группы, в зависимости от линии развития ассортимента продукции) с чертами общинного типа (в отделах существуют свои традиции и ритуалы в общении).

Вид тренинга по Паркинсону: операциональный тренинг на стыке с корпоративным тренингом.

Обоснование выбора: задачи тренинга четко определены и обговорены с заказчиком, то есть необходимость и обоснованность тренинга находится у начальства на осмысленном уровне. Тренинг направлен на развитие профессиональных компетенций, связан с развитием карьеры. Также тренинг выполняет корпоративную функцию — внедрение «корпоративного духа». Составлен и рассматривается как дополнительный инструментарий поддержки корпоративной культуры организации

Цель тренинга: повышение эффективности работы проектной группы, формирование и развитие навыков командного взаимодействия у членов проекта, выявление сильных и слабых сторон, формирование и закрепление командного духа.

Задачи тренинга:

1. Проработать на практике все ключевые области управления проектом
2. Понять и отработать на практике функции каждой из проектных ролей
3. Понять состав и назначение проектной документации
4. Отработать навыки управления проектом каждого из участников

5. Развить коммуникационные навыки в проектной среде
6. Выработать навыки командного взаимодействия между отделами в ходе выполнения совместных задач
7. Проработать типичные ошибки, совершаемые членами команды (проекта)

В результате прохождения программы:

- Участники будут более глубоко понимать, как методы управления проектами могут улучшить результаты проектов.
- Участники будут четко понимать роли в управлении проектами, задачи, обязанности и полномочия.
- Участники научатся разрабатывать, внедрять, анализировать, проверять и совершенствовать процессы с целью улучшения результатов проекта.
- Участники научатся сотрудничать и улучшать рабочий процесс, работая в команде.
- Участники узнают важность лидерства, отчетности, сопричастности и ответственности в проекте для достижения результатов.
- Участники узнают, как управлять проектами, используя качество, содержание, бюджет и время, каковы механизмы контроля.
- Участники в конечном итоге получают список необходимых улучшений в своем собственном проекте/работе.

Целевая группа:

- Руководители проектов, которые хотят улучшить свои знания и умения
- Члены проектных групп и клиенты, которые участвуют в проектах и испытывают потребность узнать больше о принципах управления проектами
- Количество участников — 30 человек

Продолжительность: Программа рассчитана на 1 день практических занятий (8 часов 15 минут).

Техническое оснащение: комната (не менее 20 м²) с окнами, 3 стола и один большой круглый стол на 10 человек, 12 стульев,

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

флипчарт с блоком бумаги, 5 маркеров (3 черных, 1 красный, 1 зеленый), настенные часы, кулер с горячей и холодной водой, продукты для кофе-брейка (зеленый и черный чай в пакетиках, сахар, печенье, конфеты, вафли), пластиковая посуда (стаканчики, ложки, тарелки, салфетки).

Обед — в корпоративной столовой.

План-сетка тренинга:

Этапы	Описание упражнения	Цель упражнения:	Время
Слово тренерам	Приветствие! Ознакомление участников с целью тренинга	Приветствие	10 мин
1	Объединение в 3 группы (4,3 и 3 человека соответственно)	Объединение в группы	5 мин
2	<p>Представьте, что Вы переместились на несколько тысяч лет назад в Египет. Я — Херопс, второй фараон IV династии Древнего царства Египта, поручаю Вам строительство пирамид. Ваша задача построить большую и маленькую пирамиду недалеко от реки Нил. Для этого Вам будет дано 24 года, 5 млн. египетских талонов и 18 000 рабочих. Для строительства пирамид требуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 000 блоков по 5 талонов каждый, • 50 000 известковых плит для облицовки по 5 талонов каждая, • украшения на общую сумму в 1,5 млн. талонов; • расходы на содержание всех рабочих — 21 000 талонов в год; • для вырубки блоков, обеспечивающих ежедневную потребность стройки, требуется 1200 человек; • для укладки камня в стены в количестве 340 шт. в сутки минимально потребуется 68 бригад по 20 человек. 	<p>Распределение ролей в группе, создание методов управления проектом, развитие коммуникативных навыков, командообразование, развитие навыков разработки, внедрения, анализа задачи с целью ее эффективного решения, развитие навыков кооперации и сотрудничества, протраивание межкомандных связей.</p>	60 мин

Этапы	Описание упражнения	Цель упражнения:	Время
2	<p>Вы должны завершить проект вовремя, не превысить бюджет, выдержать требования по качеству, предъявляемые Фараоном.</p> <p>Требования по качеству строительства пирамид:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высота большой пирамиды — 145 м, количество блоков — 37 000, известковых плит — 37 000; • высота малой пирамиды — 50 м, количество блоков — 13 000, известковых плит — 13 000; • отсутствие швов, создание целостной монументальной картины; • строительные бригады должны заменяться примерно раз в три месяца. <p>1 группа — это управляющий комитет, ответственный за весь проект. Состоит из:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проектного комитета, ответственного за результат проекта — 2 человека; • Службы качества проекта, которая должна обеспечить требуемый уровень качества проекта и его результатов — 2 человека <p>2 группа — это менеджер проекта и его ближайшее окружение. Состоит из:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Руководителя проекта, ответственного за управление и контроль проекта — 1 человек; • Службы поддержки проекта (аналитическая служба), ответственной за отчетность по проекту — 2 человека. <p>3 группа — это менеджеры, отвечающие за отдельные направления. Состоит из:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Руководителя Каменоломни — 1 человек; • Руководителя Транспорта — 1 человек; • Руководителя Строительства — 1 человек. <p>Сейчас Ваша задача — наладить работу организации по управлению проектами, проанализировать риски и завершить план проекта. На все это Вам дается 1 час.</p>		

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

Этапы	Описание упражнения	Цель упражнения:	Время
3	<p>Обсуждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Озвучьте свои решения — Как распределены обязанности между членами проектной группы? Кто за что отвечает? — Какие риски могут Вас ожидать по пути выполнения проекта? Каким образом Вы будете их решать? — Будут ли соблюдены все требования качества строительства пирамид? — Каковы способы взаимодействия между участниками проекта? — Останутся ли у Вас неизрасходованные деньги? Успеете ли Вы построить быстрее пирамиду? — Возможно ли такое, что Вы не будете успевать выполнить все обязательства в срок? Что Вы будете делать в таком случае? Какие ресурсы могут вам помочь избежать провала проекта? — На данном этапе столкнулись ли Вы со сложностями? В своей работе Вы сталкивались с такими же трудностями? Как Вы их решали? Видите ли Вы новые возможности (пути) решения этих сложностей? 	<p>Обратная связь, направленная на оценку эффективности работы группы. Сравнение с рабочими моментами</p>	30 мин
4	<p>У Вас сейчас будет 10 минут на то, чтобы согласовать решение и внести корректировку в Ваш проект. После изменения не принимаются. В дальнейшем Вы сможете работать только по этому плану действий.</p>	<p>Корректировка проекта для улучшения процессов.</p>	10 мин
5	<p>Прошло 7 лет. Египет решает отправить военную экспедицию на Синай. В связи с этим я (Хеопс) решил изъять из Вашего бюджета 1 млн. 500 тыс. талонов и 1000 людей на военные нужды. Вам необходимо перераспределить ресурсы. Время на решение проблемы — 1 час.</p>	<p>Отработка навыка работы в стрессовой ситуации, навыка кооперации, работа с перераспределением ресурсов, развитие коммуникативных навыков, проработка межкомандных связей.</p>	60 мин

Примеры тренинговых программ

Этапы	Описание упражнения	Цель упражнения:	Время
6	<p>Обсуждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Как вы перераспределили денежные и человеческие ресурсы? — Повлияло это на время выполнения проекта? — Какой процент (сколько метров) пирамиды уже построено? — Сколько уже потрачено? И как будут использованы оставшиеся деньги? — На данном этапе столкнулись ли Вы со сложностями? В своей работе Вы сталкивались с такими же трудностями? Как Вы их решали? Видите ли Вы новые возможности (пути) решения этих сложностей? 	<p>Обратная связь, направленная на оценку эффективности работы группы. Сравнение с рабочими моментами</p>	30 мин
8	<p>У Вас сейчас будет 10 минут на то, чтобы согласовать решение и внести корректировку в Ваш проект. После изменения не принимаются. В дальнейшем Вы сможете работать только по этому плану действий.</p>	<p>Корректировка проекта для улучшения процессов.</p>	10 мин
ОБЕД			40 мин
9	<p>Прошло еще 10 лет. Дожди в долине реки Нил не прекращались три месяца. Случилось наводнение. Вода захватывала все новые и новые территории. И строящиеся пирамиды понесли урон. На восстановление ущерба от стихии вам потребуется 300 000 талонов. Поэтому перед вами вновь встает вопрос о перераспределении денежных ресурсов. Время на решение проблемы — 1 час.</p>	<p>Отработка навыка работы в стрессовой ситуации, навыка кооперации, работа с перераспределением ресурсов, развитие коммуникативных навыков, прораивание межкомандных связей.</p>	60 мин

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

Этапы	Описание упражнения		Цель упражнения:	Время
10	<p>Обсуждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Как вы перераспределили денежные ресурсы? — Повлияло это на время выполнения? — Какой процент (сколько метров) пирамиды уже построено? — Сколько уже потрачено? И как будут использованы оставшиеся деньги? — Успеваете ли Вы идти согласно графику работ? — Если нет, то как вы намерены уложиться в срок? — На данном этапе столкнулись ли Вы со сложностями? В своей работе Вы сталкивались с такими же трудностями? Как Вы их решали? Видите ли Вы новые возможности (пути) решения этих сложностей? 		<p>Обратная связь, направленная на оценку эффективности работы группы. Сравнение с рабочими моментами</p>	30 мин
11	<p>У Вас сейчас будет 10 минут на то, чтобы согласовать решение и внести корректировку в Ваш проект. После изменения не принимаются. В дальнейшем Вы сможете работать только по этому плану действий.</p>		<p>Корректировка проекта для улучшения процессов.</p>	10 мин
Кофе-брейк				20 мин
12	<p>Прошло еще 3 года. Хеопс решил, что пирамиды могут быть построены на 2 года раньше. Таким образом, у Вас остается еще 2 года на завершение проекта. Вам необходимо прописать все изменения в работе и вновь перераспределить все ресурсы: денежные, временные, рабочую силу. Время на решение проблемы — 1 час.</p>	<p>Прошло еще 3 года. Жуткий мор поразил большую часть Ваших рабочих. Погибло 8 000 человек. Остальные слабы и им необходимо чаще отдыхать, иначе Вы их также потеряете. Таким образом, у Вас остается 10 000 человек и 4 года на завершение проекта. Вам необходимо прописать все изменения в работе и вновь перераспределить все ресурсы: денежные, временные, рабочую силу. Время на решение проблемы — 1 час.</p>	<p>Отработка навыка работы в стрессовой ситуации, навыка кооперации, работа с перераспределением ресурсов, развитие коммуникативных навыков, проработка межкомандных связей.</p>	1 час

Примеры тренинговых программ

Этапы	Описание упражнения	Цель упражнения:	Время
13	<p>Обсуждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Как вы перераспределили денежные ресурсы? — Повлияло это на время выполнения? — Закончено ли строительство пирамиды? — Потрачены все деньги? — Пострадало ли качество выполнения работ от форс-мажорных обстоятельств? — Если да, то как вы намерены объясняться с фараоном? — На данном этапе столкнулись ли Вы со сложностями? В своей работе Вы сталкивались с такими же трудностями? Как Вы их решали? Видите ли Вы новые возможности (пути) решения этих сложностей? 	<p>Обратная связь, направленная на оценку эффективности работы группы. Сравнение с рабочими моментами</p>	30 мин
14	<p>У Вас сейчас будет 10 минут на то, чтобы согласовать решение и внести корректировку в Ваш проект. После изменения не принимаются. В дальнейшем Вы сможете работать только по этому плану действий.</p>	<p>Корректировка проекта для улучшения процессов.</p>	10 мин
Общий шеринг	<ul style="list-style-type: none"> — Подведение итогов (что сделали, что изучили). — Что Вы вынесли из тренинга? Что приобрели нового? — Какие закономерности Вы увидели? — Как Вам это поможет в дальнейшей проектной работе? — Какие навыки вы начнете применять уже сегодня? — Спасибо Вам за ... 	<p>Обратная связь, направленная на оценку эффективности работы группы. Сравнение с рабочими моментами. Выход из тренинга.</p>	60 мин
Итого времени:			8 час 15 мин

**Анкета обратной связи
Тренинг «Египет бросил вызов»**

ФИО _____

Должность _____

Подразделение _____

Уважаемые участники!

Для нас важно Ваше мнение о прошедшем тренинге. Ваши отзывы помогут нам сделать свою работу еще более эффективной. Пожалуйста, отметьте Ваши оценки по шкале от 0 до 10:

1. Мое настроение до тренинга 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Мое настроение после тренинга 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Насколько мне все было понятно и ясно 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Насколько мне было интересно 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Насколько нужен и полезен для меня
6. предложенный материал 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Насколько комфортным был темп занятий 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Сколько личных усилий, эмоций и опыта
я вложил в группу 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Насколько я удовлетворен работой тренера 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Сможете ли Вы применять полученные знания на практике?
— Да
— Возможно
— Нет

Что бы Вы хотели изменить/ добавить в тренинг?

Что Вам особенно понравилось в тренинге?

Дата проведения тренинга _____

Тренер _____

Анкета оценки эффективности тренинга

	Компонент тренинга	Оценка	Комментарии
1	Соответствие темы и целей тренинга		
2	Теоретический материал		
3	Практические упражнения (ясность и четкость инструкции, соответствие теме тренинга, гибкость задания, расположение в сетке тренинга)	1. 2. 3. 4.	
4	Техническое обеспечение (распечатки, бумага, игрушки, мебель)		
5	Динамика (в начале, в середине, в конце)	1. 2. 3. 4.	
6	Позиции тренеров		
7	Обсуждения (шерринг) (после каждого упражнения, выход на новые знания, полученные во время упражнения, перенос на жизнь)	1. 2. 3. 4.	
8	Эмоциональное присоединение		
9	Подведение итогов		

Дата проведения тренинга _____

Тренер _____

Глоссарий

Адаптация (лат. *adapto* — приспособляю) — приспособление органов чувств к особенностям действующих на них стимулов с целью их наилучшего восприятия и предохранения рецепторов от излишней перезагрузки¹.

— это последовательность психологических реакций на объективную ситуацию, отражающих поведение, необходимое для совладания со специфической задачей².

Ассимиляция — механизм интеграции нового предмета или новой ситуации с совокупностью предметов или другой ситуацией, для которой уже существует схема³.

Аттракция — это процесс формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего субъекта и продукт этого процесса, т. е. некоторое качество отношения⁴.

Барьер психологический — неправильное восприятие, ошибочное мнение, боязнь, неуверенность, мешающие человеку успешно выполнить дело. В деловых и личных взаимоотношениях людей препятствует установлению между ними открытых и доверительных взаимоотношений⁵.

¹ Морозов, А. В. Основы психологии. М., Трикста, 2005.

² Perrez, M., Reicherts, M. Stress, Coping and Health. A Situation-Behavior Approach. Theory, Methods, Applications. Seattle, 1992.

³ Вачков, И. В. Основы технологии группового тренинга. Учебное пособие. М.: Ось-89, 1989, с.41.

⁴ Занковский, А. Н. Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002, с. 510.

⁵ Карандашев, В. Н. Методика преподавания психологии: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2005.

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

Балинтовские группы — группы, объединяющие терапевтов с целью проработки в кругу коллег своих чувств к пациентам⁶.

Гендерные различия — социальные и психологические различия между мужчинами и женщинами⁷.

Группа — ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (характера выполняемой деятельности, социальной принадлежности, структуры, уровня развития и т. п.)⁸.

Групповая динамика — совокупность всех характеристик процессов (включая оценку стадиальности), происходящих в группе по мере ее развития и изменения⁹; внутригрупповые процессы, характеризующие руководство и лидерство; принятие групповых решений, нормообразование, формирование функционально-ролевой структуры группы, сплочение, конфликты; групповое давление и др.¹⁰

Групповая дискуссия (в психологическом тренинге) — это совместное обсуждение какого-либо спорного вопроса, позволяющее прояснить (возможно изменить) мнения,

⁶ Вачков, И. В. Основы технологии группового тренинга. Учебное пособие. М.: Ось-89, 1989, с. 66.

⁷ Карандашев, В. Н. Методика преподавания психологии: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2005.

⁸ Петровский, А. В., Ярошевский, М. Г. Психология. Словарь. М.: Политиздат, 1990, с. 84.

⁹ Вачков, И. В. Основы технологии группового тренинга. Учебное пособие. М.: Ось-89, 1989, с. 25.

¹⁰ Карандашев, В. Н. Методика преподавания психологии: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2005.

позиции и установки участников группы в процессе непосредственного общения¹¹.

Групповая совместимость — социально-психологическое явление, характеризующее степень эффективности совместной деятельности людей, возможность их адаптации друг к другу¹².

Групповая сплоченность — процесс формирования в группе особенного типа связей, которые позволяют превратить формальное объединение людей в действительную группу, функционирующую в соответствии с определенными целями и нормами и связанную устойчивыми эмоциональными отношениями¹³.

Групповые нормы — это правила, которым должно подчиняться поведение членов группы, чтобы их совместная деятельность была возможна¹⁴.

Девиантное поведение (отклоняющееся поведение) — система поступков или отдельные поступки, противоречащие принятым в обществе правовым или нравственным нормам. Основные виды девиантного поведения — преступность, аморальное поведение, пьянство, распущенность и пр.¹⁵

¹¹ Вачков, И. В. Основы технологии группового тренинга. Учебное пособие. М.: Ось-89, 1989, с. 32.

¹² Карандашев, В. Н. Методика преподавания психологии: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2005.

¹³ Занковский, А. Н. Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002, с. 465–466.

¹⁴ Занковский, А. Н. Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002, с. 479.

¹⁵ Петровский, А. В., Ярошевский, М. Г. Психология. Словарь. М.: Политиздат, 1990.

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

Заказчик — лицо (группа лиц или организация), заказывающие услугу и непосредственно предъявляющие требования к ее выполнению¹⁶.

Закрытые (или корпоративные) тренинги — это те тренинги, которые проводятся только для определенного контингента сотрудников и на которые нельзя попасть со стороны. Чаще всего такие тренинги заказывает (и оплачивает) сама компания специально для своих сотрудников¹⁷.

Играющий тренер — тренер, который выполняет упражнения совместно с участниками тренинга. Это возможно в нескольких случаях: 1) когда это заранее спланировано в упражнениях, 2) когда для выполнения упражнения не хватает нужного количества участников, 3) когда тренеру необходимо уменьшить границы взаимодействия с участниками тренинга¹⁸.

Идентификация — отождествление себя с другим человеком, сознательное уподобление себя ему¹⁹.

Интроекция — это генетическая и примитивная форма функционирования индивида, которая пассивно впитывает в себя все то, что получает из внешнего мира²⁰.

Коммуникация — (от англ. *communicate* — сообщать, передавать) Вербальная коммуникация — целенаправленный процесс передачи при помощи языка (языкового кода)

¹⁶ Манухина, С. Ю. Настоящее издание.

¹⁷ Там же.

¹⁸ Там же.

¹⁹ Вачков, И. В. Основы технологии группового тренинга. Учебное пособие. М.: Ось-89, 1989, с. 22.

²⁰ Вачков, И. В. Основы технологии группового тренинга. Учебное пособие. М.: Ось-89, 1989, с. 41.

некоторого мысленного содержания. Ряд авторов считают коммуникативную функцию языка и речи основной и первичной их функцией, а иногда даже утверждается и единственность функции коммуникации. Существует и невербальная коммуникация, которая, с одной стороны, может дублировать и поддерживать вербальную коммуникацию, с др. — обеспечивать нецеленаправленную передачу всякого психического содержания (не только внутренне-вербального, но и образного, эмоционального, мотивационного)²¹.

Коммуникативный тренинг — система повышения коммуникативной компетентности отдельных индивидов и целых профессиональных групп, т. е. лиц, профессиональная и личностная позиция которых создает возрастающие нагрузки и предъявляет повышенные требования к уровню коммуникативной компетентности²².

Компетенция — это характеристика позиции (роли, должности), а не индивида. Это то, что индивид должен делать, когда занимает определенную позицию в соответствии с предписаниями и стандартами выполнения, соответствующими этой позиции²³.

Компетентность — некая характеристика индивида, в слабые которой входят 1) внутренние мотивированные характеристики, связанные с системой личностных ценностей, которые, в свою очередь, зависят от наличия конкретных, специальных знаний; 2) представления и ожидания, связанные с механизмами функционирования

²¹ Мещеряков, Б. Г., Зинченко, В. П. (общ. ред.) Психология. Полный энциклопедический справочник. СПб.: Прайм-Еврознак, 2007.

²² Жуков, Ю. М. Коммуникативный тренинг. М.: Гардарики, 2004, с. 6.

²³ Жуков, Ю. М. Коммуникативный тренинг. М.: Гардарики, 2004, с. 17.

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

общества и ролью человека в обществе; 3) понимание терминов, описывающих отношения внутри организаций²⁴.

Метакомпетентности — это универсальные образования, лежащие в основе формирования других видов компетентностей и компетенций (например, способность к рефлексии, способность к децентрации, коммуникативность, аналитические способности)²⁵.

Модерация — это: а) совокупность техник и методов по организации взаимодействия в группе с целью принятия решений; б) искусство управления групповым обсуждением²⁶.

Навык — полностью или частично автоматизированное действие, не требующее сознательного контроля и волевых усилий для его выполнения²⁷.

Нормы — исторически сложившиеся или установленные стандарты поведения и деятельности, соблюдение которых выступает для индивида и группы необходимым условием их включения в определенное социальное целое²⁸.

²⁴ Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: Когито-Центр, 2002, с. 24.

²⁵ Жуков, Ю.М. Коммуникативный тренинг. М.: Гардарики, 2004, с. 16.

²⁶ Боровикова, Е. Модерация для решения бизнес-задач: 5 полезных инструментов. М., 2022. URL: <https://alpinabook.ru/blog/moderatsiya-dlya-resheniya-biznes-zadach-5-poleznykh-instrumentov/>

²⁷ Карандашев, В.Н. Методика преподавания психологии: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2005.

²⁸ Занковский, А.Н. Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002, с. 479.

Обратная связь — мощное средство освоения нового опыта²⁹. В психологии принято выделять три вида обратной связи: 1) внутренняя обратная связь (предвосхищающая обратная связь, прямая обратная связь), под которой понимают некоторые механизмы координации различных компонентов, участвующих в управлении действия (на основе работы этого механизма оказывается возможным вносить коррективы в уже начавшееся, но еще не завершенное действие); 2) обратная связь в узком смысле слова — сигналы, идущие от эффекторного органа; 3) внешняя обратная связь — информация, которая может быть получена только после того, как действие завершено³⁰.

Общение — 1) сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями и совместной деятельностью и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека; 2) осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие субъектов, вызванное потребностями совместной деятельности и направленное на значимое изменение в состоянии, поведении и личностно-смысловых образованиях партнера³¹.

Открытый тренинг (или тренинг свободного набора) — тренинг, на который могут прийти все желающие. Чаще всего такие тренинги проводятся внешними компаниями, в которые приходят сотрудники из различных орга-

²⁹ Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество и коучинг. М.: Юрайт, 2024.

³⁰ Гордеева, Н. Д., Зинченко, В. П. Функциональная структура действия. М.: МГУ, 1982, с. 132–133.

³¹ Петровский, А. В., Ярошевский, М. Г. Психология. Словарь. М.: Политиздат, 1990, с. 244.

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

низаций для того, чтобы приобрести определенные профессиональные навыки³².

План личностный — это групповая атмосфера, на фоне которой разворачиваются события содержательного плана, а также состояние каждого участника в отдельности (в некоторых видах тренинга эти состояния и отношения участников становятся содержанием работы группы)³³.

План содержательный — план, который соответствует основной содержательной цели тренинга³⁴.

Психотерапия групповая — использование закономерностей межличностного взаимодействия в группе для лечения и достижения физического и психического благополучия человека³⁵.

Рефлексия — психологический механизм самосознания, способность к анализу самого себя³⁶.

Роль — набор ожидаемых поведенческих паттернов, приписываемых индивиду, который занимает определенную позицию в социальной группе³⁷.

³² Манухина, С. Ю. Настоящее издание.

³³ Хрящева, Н. Ю. Психогимнастика в тренинге. СПб., 1999, с. 14.

³⁴ Там же.

³⁵ Петровский, А. В., Ярошевский, М. Г. Психология. Словарь. М.: Политиздат, 1990, с. 325–326.

³⁶ Вачков, И. В. Основы технологии группового тренинга. Учебное пособие. М.: Ось-89, 1989, с. 23.

³⁷ Занковский, А. Н. Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002, с. 473.

Роль игровая — единица анализа свободных, но временных общностей³⁸.

Роль социальная — единица анализа связей и отношений, навязываемых людям частной ситуацией взаимодействия³⁹.

Сенситивность идеографическая — способность понимать своеобразие каждого человека⁴⁰.

Сенситивность наблюдательская — способность наблюдать (видеть и слышать) другого человека и одновременно запоминать, как он выглядит и что говорит⁴¹.

Сенситивность номотетическая — способность понимать типичного представителя той или иной социальной группы и использовать это понимание для предсказания поведения других людей, принадлежащих к данной группе⁴².

Сенситивность теоретическая — способность выбирать и применять теории для более точных интерпретаций и предсказания чувств, мыслей и действий других людей⁴³.

Сетка тренинга — план тренинга, оформленный и структурированный в таблице⁴⁴.

³⁸ Слободчиков, В. И., Исаев, Е. И. Психология человека: Введение в психологию субъектности: Учебное пособие для вузов. М.: «Школа-Пресс», 1995, с. 159.

³⁹ Там же.

⁴⁰ Хрящева, Н. Ю. Психогимнастика в тренинге. СПб., 1999, с. 84.

⁴¹ Хрящева, Н. Ю. Психогимнастика в тренинге. СПб., 1999, с. 83.

⁴² Хрящева, Н. Ю. Психогимнастика в тренинге. СПб., 1999, с. 84.

⁴³ Хрящева, Н. Ю. Психогимнастика в тренинге. СПб., 1999, с. 83.

⁴⁴ Манухина, С. Ю. Настоящее издание.

Склонность — предрасположенность человека к какой-либо деятельности, каким-либо действиям⁴⁵.

Сплоченность — направленность людей на достижение единых целей. Сплоченность коллектива вокруг профессиональных ценностей организации помогает максимальной фокусировке коллектива на целях организации и задачах, поставленных перед работниками⁴⁶.

Социабельность — тип социального взаимодействия, проявляющийся в выстраивании продолжительных личностных контактов, где люди воспринимаются не как «потребительский объект», а как объект эмоционально-личностной привязанности⁴⁷.

Социально-психологический тренинг — средство воздействия, направленное на развитие знаний, социальных установок, умений и опыта в области межличностного общения⁴⁸.

Способности — индивидуально-психологические особенности человека, определяющие успешность выполнения им какой-либо деятельности и обуславливающие быстроту и легкость усвоения знаний, умений и навыков, необходимых для успешного выполнения этой деятельности⁴⁹.

⁴⁵ Карандашев, В. Н. Методика преподавания психологии: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2005.

⁴⁶ Манухина, С. Ю. Настоящее издание.

⁴⁷ Там же.

⁴⁸ Петровская, Л. А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. М., 1982, с. 9.

⁴⁹ Карандашев, В. Н. Методика преподавания психологии: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2005.

Статус — это соотносительное положение (позиция) индивида или группы в социальной системе, определяемое по ряду признаков, специфичных для данной системы⁵⁰.

Стимулы — это внешние побуждения, факторы, которые могут вызвать (в зависимости от психологических особенностей человека) разные мотивы как внутренние побуждения⁵¹.

Супервизия — один из методов подготовки и повышения квалификации в области психотерапии; форма консультирования психотерапевта в ходе его работы более опытным, специально подготовленным коллегой, позволяющая психотерапевту (супервизируемому) систематически видеть, осознавать, понимать и анализировать свои профессиональные действия и свое профессиональное поведение⁵².

Тренер — человек, от которого на 90% зависит успех прохождения тренинга. Он управляет процессом взаимодействия с группой (и в группе), знает основные задачи и конечные цели тренинга, помогает группе создать нужную атмосферу для выполнения заданий⁵³.

Тренинг — группа методов развития способностей к обучению и овладению любым сложным видом деятельности⁵⁴.

⁵⁰ Занковский, А. Н. Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002, с. 468.

⁵¹ Макаров, Ю. В. Психология профессионального посттренингового сопровождения // Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. 2011. № 142, с. 69.

⁵² Карвасарский, Б. Д. Клиническая психология: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 1999, с. 609.

⁵³ Манухина, С. Ю. Настоящее издание.

⁵⁴ Емельянов, Е. П. Активное социально-психологическое обучение, 1985.

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

- планируемая активность организации, направленная на увеличение профессиональных знаний и умений, либо на модификацию аттитюдов и социального поведения персонала способами, сочетающимися с целями организации и требованиями деятельности⁵⁵.

Тренинги-интенсивы представляют собой программы, которые требуют «погружения» участников тренинга в тренинговый процесс, с желательным отрывом от работы. Чаще всего такие тренинговые программы проводятся в течение трех, пяти, а иногда даже десяти и более дней⁵⁶.

Фасилитация — (от англ. to facilitate) — профессионально организованный, управляемый процесс, направленный на сопровождение группы, удержание групповых целей, решение поставленных задач, создание пространства для формирования понимания между участниками процесса и принятия групповых решений. Важным отличием фасилитации от других подходов (особенно директивных) сопровождения группы является то, что фасилитатор занимает нейтральную позицию. Его основной задачей является генерация процесса сбора, обмена и консолидации информации, а также удержания ключевых задач для достижения поставленных целей⁵⁷.

Фасилитатор — (англ. facilitator — помощник; от лат. facilis — легкий, удобный) — специалист, профессионально применяющий в своей работе технологии фасилитации, являющийся активным участником группового процесса, отвечающий за организацию процесса коммуникации между участниками, создание условий для её наиболее успешного протекания, но при этом занимающий ней-

⁵⁵ Landy, F.G. Psychology of work behavior. Illinois: Homewood, 1985.

⁵⁶ Манухина, С. Ю. Настоящее издание.

⁵⁷ Манухина, С. Ю. Фасилитация // Большая Российская энциклопедия. М., 2022. URL: <https://bigenc.ru/c/fasilitatsiia-cc84a4> .

тральную позицию в отношении мнений и позиций участников. Основная цель фасилитатора — помочь людям организовать коммуникации и достигать поставленные им цели, но при этом не вставать на сторону ни одной из сторон. К основным навыкам фасилитатора относятся — умение удерживать поставленные цели, навыки хронометража, навыки организации коммуникационных процессов, навыки удержания нейтральных границ при взаимодействии⁵⁸.

Фасилитативная медиация — вид медиации, в которой основной задачей медиатора становится организация процесса коммуникации между сторонами медиации, на основе техник и инструментов фасилитации, поиска и актуализации полезной информации, обмена ею между участниками процесса. При данном виде медиации медиатор задаёт вопросы, помогает сторонам медиации удерживать границы в поведении, и тем самым способствует конструктивной коммуникации. Он придаёт значение эмоциям и переживаниям сторон, но может только дать обратную связь в рамках тех целей и задач, которые ими озвучены. Медиатор в рамках фасилитативной медиации не может влиять на решение конфликта, он может только озвучить риски того, что стороны сделают следующий шаг и подадут иски в суд, и предоставить пространство, в котором они могли бы договориться. Основная цель медиатора — помочь сторонам услышать друг друга, начать вести переговоры, при этом давая возможность выбора и самостоятельно принятия решения в конфликте⁵⁹.

⁵⁸ Манухина, С. Ю. Фасилитатор // Большая Российская энциклопедия. М., 2022. URL: <https://bigenc.ru/c/fasilitator-8199fb>

⁵⁹ Манухина, С. Ю. Фасилитативная медиация // Большая Российская энциклопедия. М., 2022. URL: <https://bigenc.ru/c/fasilitativnaia-mediatsiia-df40a2>

Тренинг в организации: разработка, внедрение, проведение

Шерринг — обсуждение и анализ действий участников тренинга, интересных идей, тем, находок, возникших в процессе выполнения участниками задания⁶⁰.

Экологичность тренингового процесса — включает в себя: соблюдение границ и норм культурного поведения, демонстрация безоценочных форм суждения, уважение личности другого человека⁶¹.

⁶⁰ Манухина, С. Ю. Настоящее издание.

⁶¹ Там же.

Литература

1. *Азарнова, А.* Метод ролевой игры в тренинге. СПб.: Речь, 2011.
2. *Ахмадиева, Л.Р.* Оценка психологических показателей эффективности профессионального тренинга: автореф. дисс. на соискание степени канд. психол. наук. М., 2005.
3. *Бабушкин, Э.* О новой модели оценки эффективности обучения. URL: http://hrm.ru/blog_novaja-model-ocenki-ehffektivnosti-obuchenija_114C6A30/10/2011.
4. *Базаров, Т.Ю.* Психология управления персоналом. М.: Юрайт, 2024.
5. *Баранова, Г.В., Кобзева, В.В.* Посттренинговое сопровождение персонала. Тренинг закончен... Что дальше? СПб.: Речь, 2003.
6. *Битина, О.* Корпоративная культура как фактор управления организационным поведением. М, 2011.
7. *Боровикова, Е.* Модерация для решения бизнес-задач: 5 полезных инструментов. М., 2022 <https://alpinabook.ru/blog/moderatsiya-dlya-resheniya-biznes-zadach-5-poleznykh-instrumentov/>
8. *Ванина, Ю.* Как написать книгу-тренинг и проработать свою проблему. М., 2020.
9. *Вачков, И.В.* Основы технологии группового тренинга. Учебное пособие. М.: Ось-89, 1989.
10. *Вачков, И.В.* Психологический тренинг. Методология и методика проведения. М.: Эксмо, 2010.
11. *Голви, У.Т.* Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. *Гордеева, Н.Д., Зинченко, В.П.* Функциональная структура действия. М.: МГУ, 1982.
13. *Горянина, В.А.* Психология общения. М.: Академия, 2002.
14. *Гоффи, Р., Джонс, Г.* Что объединяет современную компанию // Harvard Business Review. Управление персоналом. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006, с.9–54.
15. *Гуревич, А.М.* Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. СПб.: Речь, 2006.
16. *Донских, А.Г.* Корпоративные деловые игры. Методика разработки и проведения. СПб.: Речь, 2011.
17. *Евтихов, О.В.* Практика психологического тренинга. СПб.: Речь, 2004.
18. *Емельянов, Е.П.* Активное социально-психологическое обучение, 1985.
19. *Жуков, Ю.М.* Коммуникативный тренинг. М.: Гардарики, 2004.
20. *Завьялов, Ж., Фабра, Е., Каденья-Нечаева, Е., Авдюнина, М.* Энергия бизнес-тренинга. Путеводитель по разминкам. СПб.: Речь, 2008.

21. Занковский, А. Н. Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002.
22. Занковский, А. Н., Манухина, С. Ю. Формирование и развитие лидерства как важнейшей компетенции молодого специалиста. М.: Литера, 2011.
23. Зверев, С., Нефедов, А., Логов, М., Доценко, Е. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации, 2006.
24. Зильберман, М., Ауэрбах, К. Активный тренинг. Универсальный подход к обучению. М.: Альпина Паблшерз, Юрайт, 2010.
25. Иванова, Е. В. Империя бизнеса. Бизнес-тренинг для начинающих. М.: ВШЭ, 2010.
26. Карандашев, В. Н. Методика преподавания психологии: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2005.
27. Карвасарский, Б. Д. Клиническая психология: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 1999.
28. Кипнис, М. 128 лучших игр и упражнений для любого тренинга. Как зарядить, оживить, настроить и сплотить группу. М.: АСТ, 2009.
29. Китаева, М. Тренер должен быть психологом! Руководство для тренеров. М., 2020.
30. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество и коучинг. М.: Юрайт, 2024.
31. Клаттербак, Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации. М.: Эксмо, 2008.
32. Кови, С. Главное внимание — главным вещам: Жить, любить, учиться, оставить наследие. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
33. Ковынева, А. Как найти полезный тренинг? Книга для клиентов. М., 2019.
34. Кожевникова, Т. Корпоративная культура как она есть. М., 2020.
35. Колесников, А. В. Корпоративная культура. М.: Юрайт, 2024.
36. Кроль, Л., Михайлова, Е. Тренинг тренеров. Как закалялась сталь. М.: Класс, 2008.
37. Кроник, А. А., Кроник, Е. А. Психология человеческих отношений. Дубна: Издательский центр «Феникс», Изд-во «Когито-Центр», 1998.
38. Кулева, Е. Психологический тренинг в медицине. Программы, кейсы, рекомендации. М., 2024.
39. Курилов, Ю. Дизайн тренингов. Как создать интересные и результативные тренинги. М., 2018.
40. Лайкер, Дж., Хосеус, М. Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний. М.: Альпина Паблшерз, 2011.
41. Лахани, Д. Искусство убеждения, или Как получить то, что хочешь. М.: Эксмо, 2007.

42. Логан, Д., Кинг, Дж., Фишер-Райт, Х. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. М.: МИФ, 2024.
43. Макаров, Ю. В. Психология профессионального посттренингового сопровождения // Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. 2011. № 142. С. 63–72.
44. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. М.: Либроком, 2012.
45. Макшанов, С.И. Принципы психологического тренинга // Журнал практического психолога. 1999. №3. С. 38–46.
46. Манухина, Н.М., Барыбина, А.В. Два конца, два кольца, а посередине — коучинг: Коучинг в обучении. М.: ЦОНВ «Потенциал», 2012.
47. Манухина, С.Ю. Тренинг командообразования в школе // Школьный психолог. 2009. №5. С. 41–44.
48. Манухина, С.Ю. Фасилитативная медиация // Большая Российская энциклопедия. М., 2022. URL: <https://bigenc.ru/c/fasilitativnaia-mediatsiia-df4oa2>.
49. Манухина, С.Ю. Фасилитатор // Большая Российская энциклопедия. М., 2022. URL: <https://bigenc.ru/c/fasilitator-8199fb>.
50. Манухина, С.Ю. Фасилитация // Большая Российская энциклопедия. М., 2022. URL: <https://bigenc.ru/c/fasilitatsiia-cc84a4>.
51. Марасанов, Г.И. Социально-психологический тренинг. М.: Совершенство, 1998.
52. Маркова, А.К. Психология профессиональной деятельности. М.: Междунар. гуманитарн. фонд «Знание», 1996.
53. Матвеев, Р. Дистанция тренинга. Как сократить путь от знаний к навыкам в дистанционном тренинге. М., 2021.
54. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов / Ю.М. Жуков, А.К. Ерофеев, С.А. Липатов. М.: Аспект Пресс, 2004.
55. Мещеряков, Б.Г., Зинченко, В.П. (общ. ред.) Психология. Полный энциклопедический справочник. СПб.: Прайм-Еврознак, 2007.
56. Мирвис, Ф. В пустыню и обратно: величайший корпоративный тренинг в истории бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
57. Морозов, А.В. Основы психологии. М., Трикта, 2005.
58. Осипенко, А. Как собрать бизнес-тренинг за 2 дня. М., 2021.
59. Осокина, М. Игры, разминки, кейсы для тренингов. М., 2024.
60. Паркинсон, М. Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджеров. М.: НІРРО, 2003.
61. Петровская, Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. М., 1982.

62. Петровский, А.В., Ярошевский, М.Г. Психология. Словарь. М.: Политиздат, 1990
63. Попов, С. Бизнес-тренер. М., 2022.
64. Прокофьева, Н. Бизнес-тренинг. С чего начать, как преуспеть. Советы руководителям и тренерам. СПб.: Питер, 2009.
65. Рабинер, И. Леонид Слуцкий. Тренер из соседнего двора. М., 2018.
66. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: Когито-Центр, 2002.
67. Рубштейн, Н. Тренинг общения за 14 дней. М.: Эксмо, 2010.
68. Рысев, Н. Как вести бизнес-тренинг? М., 2020.
69. Свезгун, О. Ю. Анализ потребности в обучении. 2012 URL: http://www.elitarium.ru/2008/03/07/analiz_potrebnosti_v_obuchenii.html.
70. Сидоренко, Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2002.
71. Симонова, Е. М. Тренинг эффективности, или Как поймать 5 зайцев сразу. М.: SmartBook, 2009.
72. Слободчиков, В. И., Исаев, Е. И. Психология человека: Введение в психологию субъектности: Учебное пособие для вузов. М.: «Школа-Пресс», 1995.
73. Соснова, М. Л. Тренинг коммуникативного мастерства. М.: Академический проект, 2010.
74. Старшенбаум, Г. В. Тренинг навыков практического психолога. Интерактивный учебник. Игры, тесты, упражнения. М.: Психотерапия, 2008.
75. Торн, К., Маккей, Д. Тренинг. Настольная книга тренера. СПб.: Питер, 2008.
76. Уиллс, М. Корпоративный тренинг. Пошаговое практическое руководство для специалистов по обучению и развитию, тренеров и консультантов. М.: Гиппо, 2009.
77. Федоров, В. Послетренинговое сопровождение персонала // Business Expert Review. 2010. №31. С. 17–18.
78. Фопель, К. Технология ведения тренинга. Теория и практика. М.: Генезис, 2015.
79. Хрящева, Н. Ю. Психогимнастика в тренинге. СПб., 1999.
80. Чернышева, И. В., Шлемова, М. В., Татарников, М. К. Педагогическая составляющая личности тренера как одно из основных условий успешного формирования спортсменов // Современные наукоемкие технологии. 2010. № 4. С. 103–103.
81. Чистякова, С. Н., Родичев, Н. Ф., Манухина, С. Ю. Теория и практика психолого-педагогической поддержки социально-профессионального самоопределения учащейся молодежи. Методическое пособие для преподавателей и психологов образовательных учреждений. М.: Литера, 2011.

82. Чуркина, М., Жадько, Н. Тренинг для тренеров на 100%. Секреты интенсивного обучения. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2006.
83. Шадура, А. Эффективный тренинг. Как создать и провести. М., 2023.
84. Шульце-Мармелинг, Д. Профессия тренер. От рождения игры до Гвардиолы и Клоппа. М., 2023.
85. Beard, C. The Experiential Learning Toolkit. Kogan Page Ltd, 2009.
86. Bray, T. The Training Design Manual. Kogan Page Ltd, 2009.
87. Buckley, R., Caple, J. The Theory and Practice of Training. Kogan Page Ltd, 2009.
88. Foshay, W.R., Silber, K.H., Stelnicki, M. Writing Training Materials That Work: How to Train Anyone to Do Anything, 2003.
89. Hawkins, P. Leadership Team Coaching, 2010.
90. Kirkpatrick, D.L. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.
91. Kolb, D.A. Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development. NJ.: Prentice Hall, 1984.
92. Landy, F.G. Psychology of work behavior. Illinois: Homewood, 1985.
93. Perrez, M., Reicherts, M. Stress, Coping and Health. A Situation-Behavior Approach. Theory, Methods, Applications. Seattle, 1992.
94. Wills, M. Managing the Training Process. Gower, 2010.

Учебное пособие

Светлана Юрьевна Манухина

**Тренинг в организации:
разработка, внедрение, проведение**

Редактор: Е. В. Хомутичкина

Издатель:

ОАНО «Московская высшая школа
социальных и экономических наук»

125009 г. Москва, Газетный пер.,
д. 3–5, стр. 1

Подписано в печать 10.09.2025.
Формат 60x90/16.

16+

ISBN 978-5-6053489-5-5



9 785605 348955 >

Эта книга предназначена для тех, кто интересуется вопросами обучения и развития персонала в компании, кто хочет быть тренером, работать в организации (или с организацией). В ней Вы найдете информацию о том, что ложится в основу проектирования тренинга, когда и какие тренинги могут быть актуальны, а когда их проведение может быть опасным и даже разрушительным для организации, какую роль может занимать тренер внутри тренингового процесса и как это работает, как оценивать эффективность тренинга и многое другое. Благодаря этой книге Вы сможете сделать первые шаги и написать свой первый тренинг, грамотно проанализировать потребности организации, провести переговоры с заказчиком и продать свой продукт. Следуя четким указаниям и выполняя предложенные задания, Вы можете вполне успешно решить эти задачи.