

Особенности разработки тренинга как метода развития персонала

Студентки группы М-21
Тимошиной Н.А

Понятие тренинга

- Повышение эффективности работы персонала и организации в целом можно достигать различными способами, например, денежным стимулированием или же поиском мотивов конкретного работника, которые вовлекут и повысят производительность труда данного сотрудника. Также можно добиваться эффективности работы при помощи строгого тоталитарного режима, но как показала практика данный метод не даст позитивного эффекта. Одним из инструментов повышения эффективности работы персонала является тренинг.
- Понятие тренинг с английского языка дословно переводится, как тренировка. Тренировке поддаются различные способности и качества, необходимые для успешной жизни, тренировать можно все: от навыков быстрого чтения до умения принимать правильные решения.
- Поскольку нет общепризнанного определения термина «тренинг», то приведем дефиниции различных авторов. Так как в данной главе речь пойдет о бизнес-тренингах, то приведем определения бизнес-тренингов и тренингов по повышению эффективности работы организации некоторых авторов.
- "Тренинг - обучение технологиям действия на основе определенной концепции реальности в интерактивной форме" [12].
- «Бизнес-тренинг, с точки зрения традиционного образовательного подхода в учебных заведениях, - это курс повышения квалификации, как правило, очень короткий, насыщенный разными формами и методами занятий, предназначенный для обучения сотрудников и руководства компаний.» [13].
- «Тренинг - форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении. Является одним из важнейших методов в системе профессиональной подготовки учителя» [7].

- Основоположником тренингов можно назвать известного социального психолога К. Левина. В 1946г. К. Левин вместе с коллегами основали первые тренинговые группы (Т-группы), направленные на повышение компетентности в общении. Они обратили внимание, что участники групп получают большую пользу от анализа собственных переживаний в
- группе. Успешная работа учеников К. Левина привела к основанию в США Национальной лаборатории тренинга. В этой лаборатории была создана группа тренинга базовых умений. В
- Т-группах обучали управленческий персонал, менеджеров, политических лидеров эффективному межличностному взаимодействию, умению руководить, разрешать конфликты в организациях, укреплять групповую сплоченность. В 1954 г. появляются тренинговые группы, ориентированные на выявление жизненных ценностей человека, усиление чувства его самоидентичности. Они получили название групп сензитивности.
- В 60-е гг возникает опирающееся на традиции гуманистической психологии К. Роджерса движение тренинга социальных и жизненных умений (social&life skills training), который применялся для профессиональной подготовки учителей, консультантов, менеджеров в целях психологической поддержки и развития. Среди жизненных умений выделялись следующие: умения решения проблем, общения, настойчивости, уверенности в себе, критичности мышления; межличностное общение и т.д.
- В 70-е гг. в Лейпцигском и Йенском университетах под руководством М. Форверга был разработан метод, названный социально-психологическим тренингом. Средствами тренинга выступали ролевые игры с элементами драматизации, создающие условия для формирования эффективных коммуникативных навыков [19].
- Наиболее распространены в бизнесе тренинги, связанные с общением. К примеру, тренинги продаж, переговоров, развития лидерских качеств и т.п. Тренинг общения является фундаментальной основой практически для любого другого тренинга. Когда были разработаны другие программы (тренинг уверенности в себе, тренинг переговоров, тренинг продаж, тренинг формирования команды, тренинг бесконфликтного поведения и другие), в основу этих программ лег именно социально-психологический тренинг.

- Все тренинги можно разделить на четыре условные группы.
- 1. Тренинги, направленные на результативный рост работы команды и организации в целом: построение команды, эффективные коммуникации.
- 2. Тренинги по развитию навыков, связанных с конкретными бизнес-процессами:
 - 1) управление проектами;
 - 2) навыки продаж;
 - 3) продажи по телефону;
 - 4) маркетинг;
 - 5) финансы;
 - 6) подбор персонала.
- 3. Тренинги, направленные на повышение личной эффективности менеджеров и сотрудников:
 - 1) навыки личной эффективности;
 - 2) управление временем, стрессом, командой, мотивацией, конфликтами; лидерство;
 - 3) навыки проведения эффективных собраний;
 - 4) навыки публичного выступления.
- 4. Тренинги по развитию персонала: тренинг для тренеров, наставничество, навыки передачи полномочий (делегирование).

- Можно выделить 3 типа тренингов по критерию направленности воздействия и изменений:
- 1. Навыковый тренинг направлен на формирование и выработку определенного навыка (навыков). Большинство бизнес-тренингов являются навыковыми, например, тренинг переговоров, самопрезентации, техники продаж и др.
- 2. Психотерапевтический тренинг (более корректное название - психотерапевтическая группа) направлен на какие-либо изменения в сознании. Эти группы соотносятся с существующими направлениями психотерапии - психодраматические, гештальт-группы, группы телесноориентированной направленности, танце-двигательной терапии и др.
- 3. Социально-психологический тренинг (СПТ) занимает промежуточное положение, он направлен на изменения и в сознании, и в формировании навыков. СПТ зачастую направлен на смену социальных установок и развитие умений и опыта в области межличностного общения [19].

Исходя из расхожести взглядов на определение тренинга и различной дифференциации по типам, то имеет смысл выделить некоторые положительные стороны тренингов и негативные.

- Положительные стороны тренингов:
- 1) удовольствие. Заряд положительной энергией приводит к умиротворению;
- 2) мотивация. Заключается в желании превращать полученные знания в жизнь как можно скорее;
- 3) расширение связей. Пополнение круга общения интересными людьми;
- 4) атмосфера успеха. Влияние окружения на результаты. Одна из главных задач тренера - создание и поддержание такой атмосферы на тренинге;
- 5) продуктивный отдых. Человек отдыхает тогда, когда занимается тем, чем ему хочется. Наполнив голову свежей и полезной информацией, а тело - эмоциями, человек чувствует себя бодрым и отдохнувшим;
- 6) запоминание. На тренингах подается упорядоченная система знаний, содержащая самое главное.

- Отрицательные стороны тренингов:
- 1) категоричность информации. В случаях, когда тренер представляет материал как истину в последней инстанции, абсолютно категоричен в собственных утверждениях, хотя эти утверждения могут не соответствовать опыту и мнению слушателей;
- 2) негибкость в общении с аудиторией. Тренер не способен уйти от первоначальной, заготовленной программы изложения и подстроиться под аудиторию;
- 3) предвзятость тренера. В случаях, когда тренер выбирает себе «любимчиков» и работает только с ними.
- Таким образом, следует учитывать, что все имеет две «стороны медали» и тренинг не исключение. Стоит тщательно и осознано подходить к выбору тренинг-компании, тем более в настоящее время на рынке услуг все чаще встречаются нечестные компании, которые находят способы заработать на тренингах деньги, ломая при этом психику людей и искажая при этом смысл тренингов.
-

Особенности разработки тренинга как метода развития персонала

- На тренинге используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеоанализ, модерация и др (19).
- Кейс - проблемная ситуация, требующая ответа и нахождения решения. Решение кейса может происходить как индивидуально, так и в составе группы. Основная задача кейса научиться анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы и пути решения, формировать программу действий.
- Деловая игра - имитация различных аспектов профессиональной деятельности, социального взаимодействия.
- Ролевая игра - это исполнение участниками определенных ролей с целью решения или проработки определенной ситуации.
- Групповая дискуссия - совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи. Групповая дискуссия может быть структурированной (т.е. управляемой тренером с помощью поставленных вопросов или тем для обсуждения) или неструктурированной (ее течение зависит от участников группового обсуждения).

- Мозговой штурм - один из наиболее эффективных методов стимулирования творческой активности. Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил - сначала участникам предлагается высказывать как можно больше вариантов и идей, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.
- Исследования показывают, что до 90% выученного на тренинге материала постепенно забывается, и сотрудники применяют лишь 10-20% из полученного. Причины этого различны: оправдались ли ожидания участников, соответствовал ли тренинг реальной потребности в обучении, поддерживаются ли изменения в компании после тренинга и т.д.
- Увеличить эффективность обучения поможет правильно организованная система посттренингового сопровождения - система работы с персоналом, направленная на поддержание позитивных тренинговых эффектов и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, качеств, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной профессиональной деятельности.
- Посттренинговая поддержка может проводиться в формате семинара, мастерской, повторения фрагментов тренинга, коучинга и наставничества, электронной переписки с тренером, внедрением дистанционного курса [9] .

- Когда тренер приступает к созданию тренинга, он выбирает для себя одно из двух направлений - создать тренинг под цели заказчика или под собственную идею.
- В бизнесе преобладают тренинги, созданные «под заказ». Реже - «под идею», так как сама идея рождается из потребностей рынка.
- Психологическая сторона - это проблемы клиентов, но понятие это более широкое и расплывчатое, поэтому преобладают авторские тренинги, рожденные из идей тренера. В психологии тренинги ближе к основным психологическим школам. Школы с их философией
- диктуют особенности создания этих тренингов. Тренер часто является лишь оформителем, дизайнером основных положений психологических направлений.
- В бизнесе школы, как таковые, по отношению к тренингам, отсутствуют. Поэтому тренер при создании тренинга берет за основу результат, который он должен получить.
- Тренинги в бизнесе подстраиваются под заказчика в отличие от тренингов в психологии. В психологии заказчиком является клиент, которого начинают «лепить», исходя приверженности к той или иной психологической школе.

- Рассмотрим полный алгоритм создания нового тренинга.
- 1. Обсудить с заказчиком суть заказа:
- 1) кто является адресатом программы? Каковы характеристики компании? Какова специфика основной деятельности участников? Каков уровень позиций участников?;
- 2) каковы желаемые для заказчика результаты тренинга? Каких изменений хочет добиться заказчик? Что он будет считать успехом (положительным результатом) тренинга?;
- 3) каковы ожидания и пожелания потенциальных участников тренинга? Какие темы им в наибольшей степени интересны? Что им кажется актуальной задачей обучения? Над какими умениями они хотели бы поработать? (Собрать эти данные, если это возможно.);
- 4) каков предполагаемый формат тренинга? Планируемая продолжительность тренинга? Количество участников? Место проведения тренинга?

- Перечисленные вопросы являются первичными и ключевыми при создании тренинга, поскольку ответ на них определит структуру, суть и желаемый результат.
- 2. Изучить специфику той компании или сферы деятельности, к которой принадлежит предполагаемый адресат тренинга.
- Это необходимо для адаптации создаваемого тренинга под сотрудников.
- 3. Зайти на сайт компании, прочитать ее рекламные буклеты, побывать в офисе, все для того, чтобы почувствовать, с какой компанией ты имеешь дело.
- Данный пункт алгоритма предполагает достаточную информированность заказчика, чтобы избежать сотрудничества с нелегальными и недобросовестными тренинг-компаниями.
- 4. Самостоятельно определить реально возможный планируемый результат тренинга.
- Имеет смысл поставить конкретные, объективно достижимые цели, чтобы избежать недооценки или переоценки ожидаемых результатов

- 5. Представить планируемый результат тренинга в форме графической концепции зон развития в тренинге.
- 6. Обсудить с заказчиком графическую концепцию зон развития в тренинге.
- 7. Согласовать с заказчиком реально возможный планируемый результат тренинга в форме конкретных зон развития.
- 8. Определить критерии, по которым будет оцениваться степень достижения планируемого результата.
- 9. Создать тест для проверки степени овладения участниками материалом или иную методику для измерения результативности тренинга.
- Необходимо для оценки осознания сотрудниками полученной информации и способности применять ее на практике.
- 10. Заключить контракт о создании (и проведении) программы с согласованным планируемым результатом. Оговорить сроки проведения и условия проведения, условия оплаты и форму оценки результата (возможно, отчета).
- 11. Изучить литературу и просканировать свой опыт по теме заказанного тренинга.
- 12. Создать зрелую графическую концепцию зон развития в тренинге, которая может быть использована как ориентировочная основа для участников.
- 13. Создать клиентские технологии - алгоритмы действий, которые будут передаваться участникам на тренинге.
- 14. Создать тренерские технологии - алгоритмы процедур и упражнений для тренера:
 - 1) подобрать тексты, процедуры и упражнения, которые позволяют передать клиентские технологии;
 - 2) адаптировать содержание заданий к специфике компании или сферы деятельности заказчика.

- 15. Создать общий примерный сценарий тренинга, учитывающий:
 - 1) динамику эмоционального напряжения;
 - 2) групповую динамику;
 - 3) динамику внимания.
- 16. Подготовить раздаточный буклет.
- 17. Создать раздаточные материалы.
- 18. Подготовить список оборудования и материалов для тренинга.
- 19. Создать рекламные материалы и написать рекламную статью о тренинге.
- 20. Проводя тренинг, делать записи о возможностях совершенствования концепции, заданий и алгоритмов.
- 21. После завершения тренинга определить, достигнут ли планируемый результат.
- 22. Написать отчет (если это предполагается контрактом).
- 23. Усовершенствовать графическую концепцию, буклет, содержание упражнений и процедур [12].

- **Тренинги оказывают благоприятное влияние на эффективность работы организации. Персонал начинает подходить к процессу обучения более ответственно, осознавая при этом важность процесса, поскольку лучшие знания ведут к лучшему результату в работе. Благодаря этому каждый сотрудник проникается целями организациями, лучше понимает потребности организации и ее миссию, используя при этом свои таланты для достижения целей компании. Также сотрудники проявляют инициативу в работе и большой энтузиазм.**
- **Для того чтобы добиться эффективности в работе следует четко представлять что необходимо сделать или иметь, чтобы добиться определенного успеха в работе организации.**
- **В современных конкурентных условиях на рынке товаров и услуг доступным и эффективным инструментом для достижения лучших результатов в работе персонала является тренинг. Именно благодаря бизнес-тренингам персонал лучше понимает потребности и цели организации, сам начинает видеть и проявлять инициативу в достижении поставленных целей. Коллектив работает слаженней, как единый организм. Именно такие**
- **компании в настоящее время добиваются успеха, где учитывается человеческий фактор и начальство более внимательно к персоналу и организует обучающие программы для повышения эффективности работы персонала.**