

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Рыженков П.Е., Первушина О.Н., Панцуркина Т.К.

Технология и психология в работе бизнес-тренера

Учебно-методическое пособие

Новосибирск 2017

Содержание

Раздел 1. Психология тренерского поведения	4
Тема 1. Деятельность и компетенции тренера	4
Тема 2. Функции тренера	5
Тема 3. Типы тренеров. Тренерский стиль	6
Тема 4. Мотивация и установки тренера	7
Тема 5. Профессиональная деформация личности	8
Тема 6. Самоменеджмент тренера	12
Раздел 2. Технология тренинга	19
Тема 1. Мотивирование участников	19
Тема 2. Требования, которым должен удовлетворять эффективный тренинг	21
Тема 3. Составляющие усвоения материала	23
Раздел 3. Тренинг в организационном контексте	26
Тема 1. Контекстуальная компетентность	26
Тема 2. Определение потребности в обучении	31
Тема 3. На кого работает тренер и чей заказ он выполняет?	35
Тема 4. Результаты и эффективность обучения: понятия и измерения	37
Список рекомендуемой литературы	44

Раздел 1. Психология тренерского поведения

Тема 1. Деятельность и компетенции тренера

Тренерская деятельность – это деятельность по оказанию (продаже) услуг.

В чем специфика деятельности по оказанию услуг?

- **Она персонифицирована.** Одна и та же программа тренинга будет воплощаться по-разному. В этом смысле можно сказать, что не бывает двух похожих тренингов (даже у одного и того же человека).
- **Она неотделима от «производителя».** Процесс предъявления (производства) происходит одновременно с процессом продажи.
- **Личностно нагружена.** Самое главное в тренинге – это сам тренер. Психология тренера, его личность, его мотивация и установки, его «внутренняя теория личности», является основным инструментом в эффективном проведении тренинга, его успешности.
- **Работа с людьми.** Профессия тренера относится к категории «человек – человек», Тренер находится в ситуации перевода людей от незнания (другого знания), неумения к новым знаниям и умениям. Отсюда он все время имеет дело с сопротивлением «материала». Он должен учитывать особенности группы, особенности индивидов, мотивированность – демотивированность, находиться одновременно на уровне содержания и на уровне отношений.

Поэтому, на наш взгляд, компетенции тренера можно рассматривать в 5 главных плоскостях:

1. **Групповые закономерности и коммуникация.** Понимать группу как организм. Уметь переходить от группы к индивиду и наоборот. Осознавать и управлять своими коммуникациями и их последствиями. Знать, как участники реагируют на тебя. Уметь структурировать активность участников. Иметь навыки обратной связи. Навыки партнерства.
2. **Психологические особенности тренера.** Знать свои возможности и ограничения. Собственную конструктивность/деструктивность. Знать свои пристрастия. Знать свой стиль. Знать свои преимущественные роли. Уметь саморегулироваться. Быть аргументированно

убедительным. Быть эмоционально заразительным. Иметь навыки наблюдательности, переключаемости (эмоциональную, тематическую). Проявлять уверенность в себе. Уметь влиять на людей. Иметь развитую рефлексивность.

3. Содержание. Быть специалистом по преподаваемому предмету. Знать потребности тех, кому тренинг предназначен. Обеспечивать эффективную развертку содержания. Уметь работать на сиюминутные результаты (потребность клиентов) и на долгосрочные (потребность темы). Ориентироваться на потребности (пользы) клиента

4. Технология. Знать принципы, структуру и процессы, происходящие в тренинге. Создавать обучающую среду. Уметь создавать и грамотно использовать «ролевые игры», упражнения, дискуссии, информационные заставки, работу с раздатками и пр. Уметь фиксировать динамику поведения, изменений и результатов.

5. Контекстуальная компетентность. Уметь ориентироваться в особенностях организации клиента, в особенностях рынка бизнес – образования. Уметь правильно снимать заказы с учетом особенностей и потребностей клиента. Умение себя маркетировать и продвигать.

Это, на наш взгляд то основное, что делает тренера эффективным. Эффективность можно рассматривать также в двух плоскостях:

- как внешнюю – известность, востребованность, хорошие гонорары;
- но можно рассматривать эффективность и с точки зрения внутренних состояний: удовлетворенность, отсутствие «синдрома сгорания», ценность дела, сопричастность тому, что делает.

Тема 2. Функции тренера

В процессе подготовки и реализации программы тренеру приходится решать множество задач. Приведем перечень основных:

1. Тренер должен быть *экспертом* в той предметной области, которой посвящен тренинг. Ему необходимо свободно владеть содержанием и уметь адаптировать его к специфике деятельности участников группы.

2. Эффективный тренинг основан на изучении потребностей заказчика и участников группы, их анализе и постановке целей обучения. В процессе тренинга необходимо отслеживать, как реализуются эти цели, а после завершения работы необходимо оценить результативность предложенной программы. Для этого необходимо быть *аналитиком*.

3. Разработка тренинговой программы требует методических умений. Тренер должен разбираться в теории обучения, уметь подбирать материал, оптимально соответствующий поставленным целям, определять виды и методы работы, готовить раздаточные материалы, а также методические и учебные пособия, то есть быть *методистом*.

4. Тренеру необходимо уметь доносить информацию, а для этого он должен быть хорошим *преподавателем*.

5. Чрезвычайно важным аспектом тренинговой работы является организация группового взаимодействия, для чего тренеру необходимо быть *фасилитатором*.

С моей точки зрения, это главные функции тренера. Но помимо этого, в тренинге часто используются технические средства обучения (видеокамера, телевизор, видеопроектор и т.д.). Присутствие в тренинге человека, способного эффективно использовать технику, очень важно. Хорошо, если тренер обладает этой хотя бы минимальной *технической грамотностью*, если нет – нужно приглашать соответствующего специалиста. Немаловажную роль в успехе тренинга играет его организация. Совсем не обязательно, чтобы сам тренер исполнял функцию *организатора*, но без эффективной реализации этой функции успех тренинга оказывается под вопросом.

После окончания тренера работа тренера не заканчивается. Для того, чтобы тренинг принес организации реальную пользу, необходимо послетренинговое сопровождение, способствующее закреплению полученных на тренинге навыков, а также их внедрению в реальную организационную действительность. В этом случае тренер выступает как *проводник изменений* в организации.

Совершенно очевидно, что один человек вряд ли может быть одинаково успешен в выполнении всех этих функций да и времени у него на все не хватит, тем более, что список «около-тренерских» функций еще не исчерпан. В него необходимо включить, как минимум, работу по изучению рынка тренинговых услуг и их продвижению (*функция маркетинга*). Именно поэтому успешные тренеры-одиночки – большая редкость. Для организации эффективной обучающей системы нужна команда профессионалов.

Тема 3. Типы тренеров. Тренерский стиль

Анализ тренерской деятельности позволяет выделить несколько основных типов тренеров.

- *Тренер – информатор.* Основная цель такого тренера – выдать как можно больше информации. Обучение в этом случае происходит в форме лекции, участники группы являются слушателями. Даже о новых методах, приемах, формах поведения такой «тренер» склонен вещать, ограничиваясь монологом. Сама идея тренинга в этом случае множится на ноль.
- *Тренер рефлексивно-аналитического типа.* Это вариант, при котором тренер склонен к скрупулезному анализу любых индивидуальных и групповых проявлений. Он очень детально (иногда весьма искусно) анализирует проявления участников- и это неплохо в умеренных дозах. Но если при этом тренер увлекается этой своей аналитической деятельностью, он рискует потерять групповую энергетику, внимание участников и, соответственно, результативность тренинговой работы.
- *Тренер - фасилитатор.* Его поведение направлено на усиление необходимых групповых и поведенческих проявлений участников. Он выполняет роль катализатора, проявляющего и усиливающего необходимые групповые процессы, и направляющего деятельность группы в необходимое русло. Такой тренер может быть эффективным не в обучающих тренингах, а скорее, в проблемных семинарах или при организации деловых игр, конечной целью которых является решение какой-то конкретной организационной проблемы.
- *Тренер - «игрушечник».* Он превращает тренинг в серию игр (часто увлекательных, интересных). Участники группы весело проводят время с таким тренером. В группе преобладает легкое, позитивное настроение – но результат тренинга часто вызывает сомнения, поскольку у участников не остается ничего кроме воспоминаний о веселом времяпрепровождении.

- *Тренер – технолог.* Он прекрасно владеет технологией разработки и проведения тренинга. И это замечательно, если при этом не игнорируются участники и те реальные ситуации, которые возникают в группе.
- *Тренер – актер.* Группа для него – зрительская аудитория, перед которой он может продемонстрировать себя, свои знания, свое обаяние, свои замечательные умения. Нередко группа получает удовольствие от таких тренингов, но обучающий эффект их крайне низок.
- *Тренер-профессионал.* Он понимает, что тренинг требует и преподнесения новой информации, и создания групповой атмосферы, и организации группового взаимодействия и управления деятельностью группы. Он уделяет достаточно времени отработке новых, задаваемых образцов поведения, их анализу. При этом в случае необходимости эффективно использует психотехнические игры и упражнения.

В психологии есть представление, что наиболее эффективным является индивидуальный стиль деятельности. Индивидуальный стиль позволяет быть в равновесии с собой, он требует меньше энергии, и т.д. И, с точки зрения повышения эффективности тренера, важным является нахождение и совершенствование своего стиля.

Другое дело, что есть общие закономерности, которые одинаково могут быть полезными для любого тренера. И приведенные выше описания компетенций тренера как раз и говорят об *общем*, а форма воплощения этого общего может быть весьма различна: кто-то может быть более статичным или более двигательно выразительным; кто-то тщательно отстраивает процедуру занятий, а кто-то делает больше акцент на импровизации...

Большая роль в этих тренерских умениях отводится способности организовать интерактивное обучение, для этого необходимо активное, эмоционально окрашенное включение тренера во взаимодействие с участниками группы. Далеко не всякий тренер готов к такому взаимодействию, так как в этом случае важным инструментом тренерской работы (помимо технологии и методики) является его личность. Необходимы определенные индивидуально-психологические особенности личности, при наличии которых тренер включается в открытое межличностное взаимодействие:

- Гибкость. Умение быстро ориентироваться в ситуации и принимать решения в отношении методов и форм работы с учетом актуального состояния группы и отдельных участников.
- Интерес, внимание к людям. Организация полноценного взаимодействия в группе невозможна в отсутствии подлинного интереса к участникам, их мнениям, вопросам, сомнениям, возражениям и т.д.
- Толерантность к иному мнению, поведению, позиции. Стремление понять, разобраться в позиции участников, отсутствие раздражения в отношении «непонятливых», «неудобных» и т.д.
- Доброжелательное отношение к людям .
- Умение вычленять рациональные зерна в высказываниях участников группы, обобщать их, оказывая тем самым поддержку участникам группы и одновременно работая на достижение содержательного результата тренинга.

Тема 4. Мотивация и установки тренера

Конечно же, многое в подходе к разработке и проведению бизнес-тренинга зависит от того как бизнес-тренер относится к себе и к миру, от того, какие у него установки, взгляды на обучение, внутренняя концепция объясняющая поведение людей, природу и значение обучения и пр.

Можно предложить для иллюстрации известную всем тренерам классификацию общих установок человека по основанию «благополучности» представителя транзактной психологии Харриса Т.

Он выделяет 4 типа возможных установок человека по отношению к миру и к себе

- Я благополучный – Ты неблагополучный
- Я неблагополучный – Ты благополучный
- Я неблагополучный – Ты неблагополучный
- Я благополучный – Ты благополучный.

Понятно, что наиболее оптимальным для работы и жизни является последняя диада. Она предполагает уважение к себе и другим и поиск оптимальных партнерских стратегий.

«Тренерское место» - это арена самопроявлений тренера. Важную роль играет здесь часто внешне скрытая внутренняя мотивация тренера: «что я делаю на этом месте?». Тренер удовлетворяет потребность во внимании, актерстве, во власти, реализует «комплекс гуру»? Может быть, тренерство помогает возвыситься над людьми и удовлетворять потребность во власти? Или тренер реализует свои «здоровые» желания передачи знаний, помощи в развитии других в той или иной области, повышении уровня своего и чужого профессионализма и самореализации?

Весьма важным психологически и дискуссионным по сути является вопрос о том, как разделяет тренер ответственность за результаты тренинга между собой и участниками. Нередко на занятиях по подготовке тренеров можно видеть крайние ответы на вопрос: « В каком процентном отношении вы делите ответственность за результат между собой и участником?» От 0% («он сам отвечает за свои результаты») до 100% («результат зависит только от тренера»).

Если у тренера установка, что он отвечает за все, что происходит с обучаемыми, то он взваливает на себя тяжелую ношу. С другой стороны, если тренер считает, что вся ответственность за результаты лежит на участниках, то он, скорее всего, не очень будет напрягаться и совершенствовать свои тренинги

Тема 5. Профессиональная деформация личности

Как и в любой другой деятельности, тренер проходит различные этапы на пути профессионализации и каждый этап обладает своими особенностями. Тренер, как и многие

представители различных профессий, склонен к специфической «профессиональной деформации», к различным «заострениям» поведения, которое приходит со временем и приводит как к концентрации опыта и появлению тех самых стилевых особенностей, но и одновременно может способствовать негативным формам поведения и самоощущения, как в профессии, так и в жизни.

Козьма Прутков говорил, что «Специалист подобен флюсу». Профессиональная деформация личности — изменение качеств личности (стереотипов восприятия, ценностных ориентаций, характера, способов общения и поведения), которые наступают под влиянием длительного выполнения профессиональной деятельности [62]. Вследствие неразрывного единства сознания и специфической деятельности формируется профессиональный тип личности. Самое большое влияние профессиональная деформация оказывает на личностные особенности представителей тех профессий, работа которых связана с людьми (чиновники, руководители, работники по кадрам, педагоги, психологи, тренеры). Крайняя форма профессиональной деформации личности у них выражается в формальном, сугубо функциональном отношении к людям. Высокий уровень профессиональной деформации также наблюдается у медицинских работников, военнослужащих и сотрудников спецслужб.

Профессиональная деформация личности может носить эпизодический или устойчивый, поверхностный или глобальный, положительный или отрицательный характер. Она проявляется в профессиональном жаргоне, в манерах поведения, в физическом облике.

Например у учителей это негибкий подход к детям, раздражение по отношению медлительным или слишком активным ученикам. Объект — объектные, безличные отношения с учениками. В личной жизни — стремление «поучать» близких людей и родственников.

У врачей это может быть циничная позиция, «пренебрежение к жалобам больного, раздражение по поводу плаксивости больного, неумения им переносить боль», следование выученным диагностическим шаблонам.

Что касается тренеров, то их деятельность, как уже говорилось, характеризуется сильными психическими и физическими нагрузками, преодолением сопротивления взрослых слушателей, дефицитом времени, для того, чтобы действительно чему-то научить, часто слабой мотивированностью слушателей и пр.

Например, в статье Соколова А. (2) выделяются по основанию опытности и вида испытываемых профвредностей три типа тренеров: «Начинающий», «Середняк» и «Опытный». Был проведен опрос тренеров, которые выделяли «профессиональные вредности» присущие каждому типу.

Например, «Начинающему» приходится «демпинговать», « у него нет наставника», «несоответствие квалификации тренера и слушателей», «вредность «первого образования» или «первой профессии», «предвзятость аудитории».

«Середняк» начинает ощущать «эмоциональное выгорание», начинает «формально» относиться к тренингам, «недобросовестную конкуренцию», «искушение бизнесом», отношение окружающих по типу «знакомый гинеколог», «тяготы командировок» и пр.

Опытный тренер испытывает «звездную болезнь», ощущение, что «клиенты не в состоянии оценить качество его как специалиста», еще более плотный график: «я расписан до ноября будущего года», «рутинизацию», «пиратство» его технологий и пр.

«Из данного перечня может следовать, что начинающему тренеру или консультанту грозят вредности, в основном связанные с его неопытностью; опытный профи с основными вредностями как будто бы справился, и основная тяжесть профвредностей достается «середняку». Но не будем делать поспешных выводов. Возможно, что чем выше профессионализм, тем вреднее вредности...» пишет Соколов А.

Частным видом профессиональной деформации является синдром профессионального выгорания личности.

Синдром выгорания

Профессиональное выгорание — это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергических и личностных ресурсов работающего человека [63]. Профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накапливания отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки» или «освобождения» от них. По существу, профессиональное выгорание — это дистресс или третья стадия общего адаптационного синдрома — стадия истощения.

Симптомы выгорания [2]:

1. Ухудшение чувства юмора (в рабочих ситуациях);
2. Пропуск отдыхов и перерывов на обед;
3. Недостаток времени и отсутствие отпусков – неспособность отказаться от работы в выходные дни;
4. Учащение жалоб на здоровье: усталость, раздражительность, мышечное напряжение и т.д.
5. Социальное отчуждение: отгороженность от коллег, знакомых, членов семьи;
6. Изменение продуктивности: увеличение количества прогулов, опозданий, снижение эффективности деятельности;
7. Употребление алкоголя, медикаментов, влияющих на настроение;
8. Внутренние изменения: эмоциональное истощение, снижение самооценки, депрессия, фрустрация и чувство «загнанности».

Среди идентифицированных *последствий* выгорания для организации отмечают: низкое качество обслуживания клиентов, пониженная преданность делу со стороны тех, кто подвержен выгоранию, повышенная текучесть кадров.

Индивидуальные последствия включают в себя ухудшение качества семейной жизни, проблемы со здоровьем и плохие отношения с коллегами.

Стадии профессионального выгорания

Дж. Гринберг предлагает рассматривать профессиональное выгорание как прогрессирующий пятиступенчатый процесс [2].

1. *Первая стадия выгорания* («медовый месяц»). Работник обычно доволен работой и заданиями, относится к ним с энтузиазмом. Однако по мере продолжения рабочих стрессов профессиональная деятельность начинает приносить все меньше удовольствия, и работник становится менее энергичным.

2. *Вторая стадия* («недостаток топлива»). Появляются усталость, апатия, могут возникнуть проблемы со сном. При отсутствии дополнительной мотивации и стимулирования у работника теряется интерес к своему труду или исчезают привлекательность работы в данной организации и продуктивность его деятельности. Возможны нарушения трудовой дисциплины и отстраненность (дистанцирование) от профессиональных обязанностей. В случае высокой мотивации работник может продолжать «гореть», подпитываясь внутренними ресурсами, но в ущерб своему здоровью.

3. *Третья стадия* (хронические симптомы). Чрезмерная работа без отдыха, приводит к таким физическим явлениям, как измождение и подверженность заболеваниям, а также к психологическим переживаниям — хронической раздражительности, обостренной злобе или чувству подавленности, «загнанности в угол». Постоянное переживание нехватки времени (синдром менеджера).

4. *Четвертая стадия* (кризис). Как правило, развиваются хронические заболевания, в результате чего человек частично или полностью теряет работоспособность. Усиливаются переживания неудовлетворенности собственной эффективностью и качеством жизни.

5. *Пятая стадия эмоционального выгорания* («пробивание стены»). Физические и психологические проблемы переходят в острую форму и могут спровоцировать развитие опасных заболеваний, угрожающих жизни человека. У работника появляется столько проблем, что его карьера находится под угрозой.

В силу вышесказанного для тренеров, как представителей профессий связанных с системой «человек – человек» вопрос понимания себя, владения навыками самопознания и саморегуляции является далеко не праздным.

На это обращают внимание многие специалисты. Например, книга Кей Торн, Дэвид Маккей. Тренинг. Настольная книга тренера начинается с главы «Познай себя сам» (1).

Страх публичных выступлений

Среди различных профвредностей выделяется страх выступлений перед публикой. Он является страхом номер 1 для многих, в особенности для тех людей, деятельность которых непосредственно связана с ораторским искусством: политиков, адвокатов, преподавателей, бизнес-тренеров и др.

Страх публичный выступлений характеризуется следующими физиологическими и поведенческими реакциями: увеличение мышечного тонуса, учащенное сердцебиение, дрожание конечностей, пересыхание во рту; лишние движения, торопливость речи, поправление волос, деталей одежды, раскачивание с носков на пятки, зажатость позы и др. Можно привести некоторый типичный перечень формулировок причин, которые выступающие лежат в основе страха:

- Страх предложить себя.
- Страх, что что-то забуду.
- Группе будет неинтересно, то, что я делаю.
- Страх неприятия группой (или конкретным человеком).
- Страх, что не так преподносишь, как нужно группе.
- Страх некомпетентности.
- Страх не произвести впечатления своим внешним видом на чужой (новой) публике.
- Страх потерять контроль над группой.

Страх снижает эффективность мыслительной и речевой деятельности, может вызвать неадаптивные эмоциональные реакции.

Тема 6. Самоменеджмент тренера

Можно выделить 3 ситуации саморегуляции своих состояний:

1. Настройка перед занятиями. Создание зоны комфорта.

Важной составляющей, от которой зависит многое в тренинге – это тот уровень настроения, с которого тренер начинает свое выступление перед слушателями.

2. Приемы регуляции своего состояния в процессе тренинга.

3. Восстановление после занятий.

Методы самоменеджмента

Аналитический подход

Рассмотрим его на примере страха выступления. Этот страх часто не имеет весомой логической причины (по крайней мере для данной ситуации для взрослого).

Что может случиться (объективно)?

- Не поймут.
- Будут говорить какие-то неприятные слова и выражать недовольство.
- Станут пропускать.

- Пожалуются кому-то.
- Больше не пригласят.

Это не смертельно, это не страшно. Страшно что?

Когда эти ситуации как-то, катастрофически, оцениваются.

- Опозорюсь, поймут, что я (тупой, некрасивый, не умею.....)
- Расскажут всем, что ко мне ходить не надо.
- Я не смогу стать хорошим специалистом.
- У меня не будет заказов.
- Никогда не заработаю денег.
- Я никто, правильно мама говорила, что из меня ничего не выйдет
- Коллеги будут смеяться надо мной.

За этим могут стоять определенные установки, мысленные формулы, стереотипы.

- Я обязан иметь 100% успех.
- Знаю, что я не безукоризнен, и люди это увидят.
- Я не верю в себя. (Я неуспешный)
- Я не верю в результативность тренингов.

Нередко при сильном страхе можно найти первичную сцену, ситуации, стиль воспитания, которые отпечатались в психике человека и окрашивают выступления в черный цвет.

- Обесценивание действий ребенка (непоощрение его действий): «ты все делаешь плохо», «Ты хуже Коли».
- Опыт «позорного» выступления (насмешки).
- Было наказание за выступление («выступил не по делу» – наказали).

Все это приводит к тому, что человек не может выступать перед аудиторией эффективно.

Такого рода «психологические изыскания» помогают понять и устранить причину страха, а значит, и сам страх, привести к поиску и открытию других, более эффективных форм поведения.

К близкому подходу относится рационально-эмоциональная модель А. Эллиса.

Модификации иррационального мышления Рационально-эмоциональная терапия была разработана в середине 50-х годов Альбертом Эллисом. В РЭТ выделяется три ведущих психологических аспекта функционирования человека: мысли, чувства и поведение [32].

Задача РЭТ-терапевта – исправить способы мышления и избавить людей от иррациональных идей.

Самое важное изобретение Эллиса – это его ABC-модель.

А (Активирующее событие) – это объективные факты, события, поступки, с которыми сталкивается человек.

В – убеждения человека относительно А.

С – эмоциональные последствия (или то, что личность чувствует по отношению к А)[63].

Люди склонны считать, что А вызывает С (то есть факты вызывают последствия). Эллис считает такую формулу наивной – он доказывает, что не само событие вызывает эмоции, а мысли по поводу события определяют чувства людей.

Например:

А. Объективный факт – вероятность допустить ошибку перед аудиторией

В. Человек, считает, что допустить ошибку позорно

С. Как эмоциональное следствие, человек ощущает чувство страха, негативную самооценку

В данном случае человек замыкается на В и думает: «Если я допущу ошибку - то я плохой, неудачник». Цель работы – разрушить эти убеждения. Именно то, как клиент думает о вероятности опозориться перед аудиторией, вызывает страх, тревогу, негативные чувства, а не объективные факты ситуации. Есть много людей, которые считают, что нет ничего страшного в том, чтобы оговориться перед аудиторией, они не приходят к заключению, которое сделал иррационально мыслящий человек.

Консультант оспаривает не само убеждение, а его необоснованность.

Подобного рода методы позволяют лучше осознавать глубинные пласты своих проявлений, гармонизировать состояние и поведение.

Ситуативная саморегуляция.

В арсенале тренера также должны быть хорошо освоенные приемы оперативной саморегуляции, помогающих тогда, когда нет ни времени, ни необходимости проводить глубокие аналитические изыскания.

Например, тренер и автор книги «Камасутра для оратора» Радислав Гандапас [65] описывает прием, направленный на снижение страха публичных выступлений - прием «узаконить диверсию». Он заключается в том, что если случилось нечто, что вы не предполагали заранее и что нарушает ход вашего выступления, нужно прямо обратиться на это внимание публики и посмеяться вместе со всеми.

Также автор говорит о приемах, снижающих первичное волнение:

- физическая нагрузка (пробежаться, энергично присесть)
- статическая нагрузка (давить одной рукой на другую)
- контроль дыхания (глубокое медленное дыхание низом живота приводит психику в нормальное рабочее состояние).

•

Английский психолог Джудит Е. Пирсон дает десять советов по саморегуляции при публичных выступлениях:

1. Откажитесь от мысли, что вы должны всегда быть совершенны

Секрет успеха состоит в том, чтобы относиться к ошибкам, оговоркам как к случайностям. Но у ошибок есть и положительная сторона - они хороший стимул для развития. И второй раз вы ее не совершите. Спросите себя: "Что, случится самое худшее, если я ошибусь?". Ошибка не приведет к смертному приговору.

2. Представляйте результат, который хотите получить

Представьте себе свое выступление в самом выгодном для вас виде. Если вы думаете об успехе, больше вероятности, что он к вам придет. Мысленно отрепетируйте, как вы уверенно произносите речь, вы дышите свободно и легко, ваши слова льются непрерывным потоком. Таким образом, вы программируете свой ум и свое тело на тот результат, который вам нужен.

3. Подумайте о содержании

Подумайте о содержании своего доклада. У вас есть что сказать, и все хотят услышать об этом. Говорите на темы, которые вы хорошо знаете. Также важно, чтобы тема вам нравилась, тогда публика почувствует ваш энтузиазм и оценит вашу искренность.

4. Любите ваших слушателей

Любите своих слушателей и полагайте, что они любят Вас. Здесь, как нигде, работает принцип: "Что посеешь, то и пожнешь".

5. Оставьте прошлое позади

Возможно, ваш страх - всего лишь результат неудачных опытов. Помните: все хорошие ораторы выросли из не очень хорошо говорящих ораторов. Они добились успеха, потому что решили с каждым новым выступлением говорить все лучше и лучше.

6. Отдыхайте и избегайте стрессов

Перед выступлением ложитесь спать пораньше, подумайте о чем-нибудь приятном и расслабляющем. Постарайтесь, чтобы на день выступления не попадали другие стрессовые события, например, визит к врачу.

7. Избегайте стимуляторов

Некоторые люди ошибочно думают, что большое количество кофе или алкоголя, курение или прием таблеток поможет им успокоиться и успешно выступить.

Не наедайтесь перед выступлением, полный желудок может сыграть с вами злую шутку, кроме того, он влияет на энергию и концентрацию, потому что тело занято перевариванием пищи.

8. Поработайте над своим имиджем

Если вы не уверены в своем вкусе, обратитесь к профессиональному консультанту, который поможет вам выглядеть превосходно.

9. Помните о дыхании

Тревога вызывает напряжение мускулов грудной клетки и горла, прерывая доступ кислорода к легким. Это приводит к тому, что голос может превратиться в скрип или писк. Глубокое дыхание снабдит ваши легкие и мозг кислородом и, освободив горло и грудную клетку, поможет звучать вашему голосу.

10. Фокусируйте взгляд на дружелюбных лицах

Во время выступления устанавливайте контакт с вашими слушателями. Найдите дружеское лицо и смотрите на него. Улыбка и одобрение наполнят вас уверенностью.

Можно добавить к этому списку еще несколько рекомендаций

1. Попрактикуйтесь заранее – перед зеркалом, перед знакомыми и родными или запишитесь на видеопленку.
2. Узнайте имена участников, и используйте их.
3. Используйте «круги внимания» (Станиславский: «для того, чтобы отвлечься от зала, надо сосредоточиться на том, что на сцене»)
4. Старайтесь предвидеть будущие вопросы и подготовьте возможные ответы.
5. Проверьте заранее помещение и оборудование.
6. Заранее получите данные о группе.
7. Составьте конспект и пользуйтесь им.
8. Следуйте своему стилю (не подражайте другим).
9. Учтите, что определенная доза страха полезна (мобилизующий стресс против деструктивного).
10. Уделите особое внимание первым пяти минутам (сверхподготовка).
11. Вообразите себя хорошим оратором (тогда это скорее сбудется).

Инструментальная саморегуляция

Релаксация

Поскольку волнения и страхи приводят к напряжению мышечной системы, а это приводит, в свою очередь, к различным симптомам: сдавленный голос, головная боль, сердцебиение, дрожь и пр. то владение методами релаксации (от лат. *relaxatio* — расслабление) как в «стационарном», так и в оперативном режимах является одним из важных средств саморегуляции тренера.

Термином «релаксация» обозначается состояние бодрствования, характеризующееся пониженной психофизиологической активностью, которая ощущается либо во всем организме, либо в любой его системе. Чаще всего используются такие методы релаксации, как нервно-мышечная релаксация, аутогенная тренировка, медитация, контроль дыхания и различные формы биологической обратной связи. Методы релаксации широко используются ввиду их эффективности и кажущейся простоты применения [32].

Прогрессивная релаксация – техника, созданная для нервно-мышечного расслабления.

Этот метод был предложен Э. Джейкобсоном.

Секрет этого метода заключается во взаимосвязи между отрицательными эмоциями и напряжением мышц. Отрицательные стрессовые эмоции (страх, тревога, беспокойство) всегда вызывают мышечное напряжение. Если человек научиться избавляться от избыточного мышечного напряжения, то он сможет уменьшать интенсивность стрессовых эмоций.

Она заключается в напряжении и последующем расслаблении группы мышц, при постепенном переходе от одной группы мышц к другой. Фаза напряжения предназначена для того, чтобы помочь людям ощутить свои зажимы. Фаза релаксации знакомит людей с расслаблением и учит возвращаться в расслабленное состояние по желанию[2].

Обучение методу релаксации проводится в три этапа:

1. На первом этапе человек учится целенаправленно расслаблять все мышцы своего тела.
2. Второй этап – дифференцированная релаксация. Человек поочередно напрягает и расслабляет разные группы мышц.
3. На третьем этапе человеку ставится задача: замечать, какие мышцы напрягаются у него при волнении, страхе или тревоге, и рекомендуется целенаправленно уменьшать локальные напряжения мышц.

Курс обучения прогрессивной релаксации длится до 2-3 месяцев. В конце обучения человек приобретает возможность полностью освобождаться от напряжения, связанного со стрессом.

Аутогенная тренировка

Аутогенная тренировка – активный метод саморегуляции, направленный на восстановление динамического равновесия системы гомеостатических саморегулирующих механизмов организма человека, нарушенного в результате стрессового воздействия. Основными элементами методики являются тренировка мышечной релаксации, самовнушение и самовоспитание [32].

Выделяют две ступени аутогенной тренировки (по Шульцу):

1. низшая ступень — обучение релаксации с помощью упражнений, направленных на вызывание ощущения тяжести, тепла, на овладение ритмом сердечной деятельности и дыхания;
2. высшая ступень — аутогенная медитация — создание трансовых состояний различного уровня.

Упражнения выполняются путем мысленного повторения (5-6 раз) соответствующих формул самовнушения, которые подсказываются руководителем тренировки. Каждое из стандартных упражнений предваряется формулой-целью: «Я совершенно спокоен».

Человек при этом не только расслабляется, что приводит к психофизической оптимизации деятельности организма, но и переходит в «измененное состояние сознания», когда можно производить и более глубокие психологические изменения.

Последовательная десенсибилизация

Данный метод был предложен Дж. Вольпе (J. Wolpe, 1952).

Разрабатывая свой метод, автор исходил из следующих положений.

1. Неадаптивное поведение человека в значительной степени определяется тревогой и поддерживается снижением ее уровня.

2. Действия, совершаемые в воображении, можно приравнять к действиям, совершаемым человеком в реальности. Воображение в состоянии релаксации не является исключением из этого положения.

3. Страх, тревога могут быть подавлены, если объединить во времени стимулы, вызывающие страх, и стимулы, противоположные страху.

4. Произойдет противообуславливание – не вызывающий страх стимул погасит прежний рефлекс.

Сама методика относительно проста: у человека, находящегося в состоянии глубокой релаксации, вызываются представления о ситуациях, приводящих к возникновению страха. Затем посредством углубления релаксации пациент снимает возникающую тревогу. В воображении представляются различные ситуации от самых легких к трудным, вызывающим наибольший страх. Процедура заканчивается, когда самый сильный стимул перестает вызывать у пациента страх.

В самой процедуре систематической десенсибилизации можно выделить три этапа: овладение методикой мышечной релаксации, составление иерархии ситуаций, вызывающих страх; собственно десенсибилизация (соединение представлений о ситуациях, вызывающих страх, с релаксацией) [32].

Раздел 2. Технология тренинга

Тема 1. Мотивирование участников

Проведение тренинга направлено на изменение поведения участников в ходе или после тренинга. Поскольку в основе любого поведения лежат потребности, для изменения поведения необходима потребность в этих изменениях. Если человек четко осознает, что для реализации деятельности ему необходимо получить определенные знания, умения и навыки, то на тренинг, обещающий приобретение и развитие таковых, человек придет с готовностью к обучению. Работать с такими участниками – удовольствие для тренера.

Но нередко в группе оказываются немотивированные участники, представляющие серьезную трудность для тренера. Если человек попадает на тренинг не по своей воле, нередко он не ждет от тренинга ничего хорошего, и в результате ведет себя пассивно, не проявляя интереса к происходящему на тренинге, скучая, отвлекаясь, или даже весьма активно стремится убедить себя и окружающих, «что они здесь зря тратят время», «что ничего нового и полезного они здесь не получают» и т.д. Если в самом начале тренер не работает на изменение мотивации и состояния таких участников, то они становятся балластом для группы, оказывая пассивное или активное сопротивление групповому развитию и достижению тренинговых целей.

Что делать в такой ситуации?

Во-первых, *прояснять потребности в обучении участников группы до начала тренинга и соотносить их с целями тренинговой программы*. Внимание, оказываемое участникам тренинга до его начала, оказывает на них мотивирующее влияние.

Во-вторых, необходимо *выявлять ожидания от тренинговой работы у участников группы в начале тренинга и корректировать их в зависимости от программы тренинга*.

В свою очередь, *программу необходимо реализовывать с учетом заявленных ожиданий участников* (если только они не слишком сильно раздвигают его границы). В процессе всей программы тренер должен, помня о сформулированных участниками ожиданиях, акцентировать их внимание на тех ситуациях, которые в большей степени «работают» на оправдание ожиданий тех или иных участников.

Некоторые тренеры предпочитают вместо выявления и обсуждения ожиданий говорить о целях участников, полагая, что цели в большей степени ориентируют человека на действия, требуют от него большей ответственности, нежели более пассивные ожидания, реализация которых не обязательно зависит от самого человека, так как значимыми оказываются внешние факторы (личность тренера, его квалификация, подготовленность и активность других участников группы и т.д.).

С моей точки зрения, это верная позиция по существу, но выявлять ли сначала ожидания участников, переводя их позднее в цели, или с самого начала вести речь о целях - это зависит от конкретной группы и конкретных участников.

Если участники группы формулируют определенные ожидания, это значит, они осознают, какие потребности и мотивы им хотелось бы реализовать в процессе работы – и в этом случае можно переходить к формулированию целей, активизируя и конкретизируя тем самым позиции участников в тренинге.

Если же люди не в состоянии в начале работы сформулировать свои ожидания, это значит, что они или не осознают потребностей и мотивов, которые им хотелось бы реализовать в тренинге, или они по каким-то причинам не готовы их предъявить. В этом случае не стоит торопиться с активизацией позиций участников при помощи постановки перед ними целей (иначе возможен выбор ими стратегии осознанного или неосознанного недостижения этих целей).

Важным моментом является то, что люди часто не осознают своих подлинных потребностей, мотивов, целей. При этом, чем менее осознанными являются цели, тем настойчивее человек стремится к их достижению. А эти цели могут быть и «непродуктивными» - в этом случае при их достижении и человек способен оказывать мощное сопротивление групповой работе. Так, если человек неосознанно желает доказать, что все, происходящее на тренинге – пустая трата времени, он будет использовать любую возможность, чтобы убедить в этом и себя, и окружающих – а тогда уже любые средства хороши.

Выявлению потребностей, мотивов, осознанию целей может помочь прояснение опасений участников. Само высказывание опасений в значительной степени снижает их уровень, в то же время эта информация оказывается полезной для самого участника и для тренера в контексте осознания актуальных потребностей.

Тренер должен создавать такие ситуации, которые помогут участникам понять их неосознанные потребности и выйти на уровень актуализации потребностей в обучении и формулирования продуктивных для работы группы целей. В любом случае работа с ожиданиями и целями участников – очень важный элемент тренинга, способствующий росту мотивированности группы.

Группа или отдельные участники могут быть слабо мотивированными на работу, если не видят пробелов, не осознают дефицита в своих знаниях, умениях, навыках, или не видят возможности заполнения этих пробелов на данном тренинге. Осознанию необходимости обучения служит этап мотивации (проблематизации или лабилизации).

Проблематизация

Цель этого этапа – мотивировать участников группы на обучение посредством моделирования таких ситуаций, задач, решить которые они оказываются не в состоянии. Такие ситуации являются вызовом для участников, мобилизуя их энергию на процесс обучения, который должен дать им возможность справиться в дальнейшем с той проблемой, которая на данный момент времени оказалась слишком трудной.

Лабиллизация

Это тот же самый этап мотивации, но акценты при его проведении расставлены несколько иначе. Лабиллизация – это расшатывание стереотипов, привычных поведенческих установок. В ходе лабилизации участникам можно предложить ролевую игру, моделирующую привычную для них ситуацию и привычную роль в этой ситуации. Используя свои обычные способы поведения, участники должны проиграть эту ситуацию,

пытаясь достигнуть заданную цель. Ситуация и участники должны быть подобраны таким образом, чтобы группа убедилась, что привычные способы поведения, имеющиеся в арсенале участников, далеко не всегда являются эффективными. Существуют другие способы поведения, решения проблем, и овладение ими будет способствовать эффективности деятельности и успешности участников.

Мотивирование группы и отдельных участников происходит также, когда тренер обращает внимание группы на те (пусть самые минимальные) результаты, которых удастся достичь в процессе работы. Существенным моментом является поддержка, оказываемая тренером (а потом и группой), отдельных участников, которым это необходимо, чтобы начать проявлять себя в продуктивном направлении.

Работая с группой, тренер использует, в первую очередь, свои личностные ресурсы, а не только информационные, инструментальные. В сложных, напряженных ситуациях тренер, используя свои собственные переживания и видение группы, может обратиться к ней, сообщив о собственном переживании напряжения в групповой атмосфере, отсутствия желания работать и т.д., и адресовать ей вопрос о том, что не устраивает участников, что им хотелось бы изменить для более продуктивной работы.

Тема 2. Требования, которым должен удовлетворять эффективный тренинг

В некотором царстве, в некотором государстве собрались князья да бояре на «Тренинг эффективных правителей». Тренинг, вестимо, знатный, со специально приглашенными магами и волшебниками. Каждый участник выложил за тренинг по пять тысяч рублей. Но не забывай, читатель, что это – сказка, а в сказке возможны самые удивительные чудеса. Взмах волшебной палочкой - и DVD – диск с полной(!) видеозаписью данного тренинга может купить себе любой желающий и всего за 50 рублей. Интересно, знают ли об этом наши бояре и князья? А, впрочем, зачем им знать об этом?...

Актуальность темы тренинга

Для того чтобы тренинг «сработал», он должен соответствовать потребностям (О соотношении целей и потребностей заказчиков и участников группы см. выше). Если тема тренинга не соотнесена с актуальными потребностями участников перед проведением тренинга, то об этом необходимо позаботиться хотя бы в начале проведения групповой работы – иначе тренинг почти обречен на провал.

Новизна содержания

К сожалению, очень часто ведущие тренинговых групп пересказывают на тренингах содержание популярных книг или рассказывают «случаи из жизни», опираясь на свой собственный опыт или опыт коллег, друзей, знакомых. Что из этих рассказов может почерпнуть клиент? Что принципиально новое он узнает, что отсутствовало в его системе знаний и опыте? Тренеру необходимо отвечать на эти вопросы при подготовке тренинговой программы.

Новизна эмоциональная

Хороший тренинг – это эмоциональное действо, которое переключает людей от повседневной рутины, отвлекает от обычных забот и привычного жизненного ритма, погружает в плоскость игры, сказки, творчества, позволяет по-новому увидеть себя, коллег и свою обычную деятельность. Эмоционально приподнятая атмосфера, присутствие вызова, драйва – очень важные составляющие тренинга, работающие на его результативность. Участников необходимо иногда ошарашивать, шокировать, но всегда удивлять и

заинтересовывать. Необходимо помочь слушателям по-новому взглянуть на известные события, ситуации, факты.

В начале тренинга тренер задает «провокационный» вопрос: «Сколько будет 2+2?» . Некий наивный слушатель отвечает: «Четыре». «Это Ваш окончательный ответ?» - переспрашивает тренер с иронией. «Да...». «Ну, а если сложить... два запаха яблок и еще два запаха яблок – сколько запахов будет?». Убедившись, что слушатель повержен, тренер произносит ключевую фразу: «Не всегда два плюс два равно четырем!».

Новизна методическая

Участникам тренинга очень важно не просто узнать на тренинге что-то новое, интересное, даже захватывающее. Важно, чтобы это новое имело значение для их работы и жизни. Поэтому тренеру необходимо адаптировать предлагаемое содержание под специфику деятельности и особенности клиентов. В этом смысле ни один тренинг не является универсальным. Тренер должен учитывать особенности группы и уметь демонстрировать действенность предлагаемых им новых знаний. Для этого ему необходимо быть грамотным методистом, чтобы, понимая специфику, разнообразие и уровни сложности решаемых клиентами задач, показывать, как можно использовать предлагаемую им информацию в разнообразных ситуациях.

Инструментальность (практическая значимость)

Очень часто участники тренинга хотели бы получить на тренинге конкретные инструменты, применение которых гарантирует успешность. Отвечая на эти ожидания, тренеры склонны раздавать конкретные советы и рекомендации от совсем простых и примитивных («Пишите броско!») до более пространных и вызывающих неоднозначную реакцию.

Так, американский бизнес-консультант Роббер Саттон рекомендует: « Мои исследования показали: чтобы создать творческую атмосферу, нужно перевернуть с ног на голову наши представления о менеджменте. Приведу несколько примеров. Отбирая идеи, не стоит обращать внимание на то, какая от них ожидается отдача. Нужно забыть проверенные временем методики. Нужно втягивать сотрудников в конфликт друг с другом. Наконец, нужно брать на работу людей, которые вызывают у вас подсознательную неприязнь. А что делать с теми, кто упрямо стоит на своем, не желая прислушиваться к мнению клиентов? Их нужно поощрять и продвигать» («Искусство управления», 2001. №5, с.14)). Тренер должен быть готов к решению практических задач с помощью предлагаемой им методики. Причем, очень важно, чтобы методика работала не только в авторском исполнении, а и была доступной для участников тренинга, желающих овладеть ею. В то же время тренер должен понимать, в каких ситуациях предлагаемые им инструменты могут не сработать, то есть он должен ориентироваться в разрешающих возможностях и ограничениях преподносимых методов и методик.

Доступность изложения

Понятность

Тренер должен уметь излагать материал максимально ясно, понятно, стремясь, в первую очередь, донести содержание до слушателей, а не блеснуть своей эрудицией.

«На гумно пришел: «Знаете ли вы, - говорит,- сколько до солнца верст?». А кто его знает... Наука это не нашенская, а барская. «Нет, - говорит, - ты дурак, пехтерь, пользы своей не знаешь; а я, говорит, астролом! Я все божины планиды узнал». (ДостоевскийФ.М. «Село Степанчиково и его обитатели»).

Тренер должен уметь говорить просто, не перегружая свою речь специальными терминами. Очень часто за сложной, терминологически насыщенной речью скрываются банальности. Попробуем понять, что желает сказать собеседник, произнося, например: «Метод ассоциативно-синестезийных символьных аналогий используется для раннего обнаружения в самосознании признаков насильственных психовоздействий». Если речь тренера изобилует подобного рода перлами, то участникам группы можно только посочувствовать.

Структурированность

Тренинг имеет четкую структуру.

Первая часть тренинга – это своего рода вступление. Оно включает в себя знакомство участников группы с тренером и друг с другом, выявление взаимных ожиданий и опасений и презентация тренинга, вносящая коррективы в ожидания. Далее следует введение норм групповой работы. Все эти элементы должны присутствовать в первой части тренинга и каждый из них должен вносить свой вклад в общую идею и процесс тренинговой работы.

Вторая часть структуры тренинга - этап мотивации участников.

Третья часть – собственно обучение, также определенным образом структурированное. Оно опирается на задание ориентировочных основ осваиваемых действия, навыка, умения, деятельности. Далее следует апробация, отработка, тренировка, после чего следует закрепление и проверка усвоения.

Все задаваемые знания, умения, навыки должны увязываться в единую систему.

Заключительный этап тренинга обобщает все, сделанное на тренинге, подводит итоги, обозначает планы, перспективы и пожелания на будущее.

Эти этапы должны обязательно присутствовать в тренинге, так как выпадение хотя бы одного из обязательных элементов структуры разрушает целостность тренинга.

Структурированность является также обязательной характеристикой речи тренера, всех видов его взаимодействия с группой.

Тема 3. Составляющие усвоения материала

Как мы уже говорили, тренер работает в различных плоскостях: в плоскости содержания и в плоскости отношений. Для того чтобы тренинг был эффективным, (а тренинг – это, как правило, концентрированное обучение, которое должно давать непосредственные результаты) необходимо учитывать различные закономерности усвоения материала обучающимися (взрослыми) с точки зрения работы когнитивной и личностной сфер.

1. Личностные отношения

Понятно, от того, как тренер установит контакт (в широком смысле) с аудиторией, как его воспримут, зависит многое. В первую очередь на это влияет самопредъявление тренера (поза, мимика, жесты, движения, вербальное оформление содержания, (я-мы-вы и пр.), наличие и содержание ореола и «мифов», специфики установок на себя, на тренинг, на людей и др.

Возможные результаты этого уровня воздействия:

- Доверие – недоверие.
- Принятие – отвержение.
- Сотрудничество- конкуренция.
- Активность – пассивность.
- Мотивированность – демотивированность.

2. Восприятие содержания

Информация на занятиях, воспринимается, в основном, через Слух и Зрение.

Эффективность зависит от способов организации и предъявления материала.

Учитывается Аудиальность – Визуальность. Простота – сложность. Четкость – нечеткость. Последовательность – хаотичность.

Возможные результаты:

- Легкость – трудность.
- Утомляемость – энергичность.
- Желание отвлечься – желание сконцентрироваться

3. Переработка и усвоение материала

Зависит от видов активности при работе с материалом

Память

Однократность – повторяемость. Повторяемость в разных модальностях и контекстах – одномодальное повторение. Мнемоническая организация материала – отсутствие такой организации.

Результаты:

- Информация проходит «мимо» - запоминается.
- Краткосрочность – долгосрочность запоминания.
- Запоминается в системе – обрывочные сведения

Мышление

Проблемность содержания – линейность выстраивания содержания.

Необходимость нахождения решения – готовые решения. Творчество – банальность.

Результаты:

- Активное оперирование знаниями – пассивное.
- Переход информации в систему знаний – простая информированность.
- Возможность переноса в другие контексты – оперирование в одном контексте.
- Создание базы для последующего восприятия и переработки информации.
- Порождение нового (своего) знания – оперирование старым.

Составные части тренинга

При всем разнообразии тренингов, тем не менее, можно выделить достаточно типичные составные части, которые могут быть представлены в разных объемах и соотношениях.

Таблица 2

	Содержание	Результаты
Теория	Освещение закономерностей, механизмов, информация, существующие точки зрения, история вопроса.	Получение знаний и информации, порождение рефлексии
Дискуссии	Высказывание разных точек зрения о предмете.	Соотнесение точек зрения, выдвижение идей, материал для дальнейшей работы
Игры	Проигрывание ролей, моделирование ситуаций	Проживание, прочувствование, информация для конкретного анализа, энергетическая подкачка, получение обратной связи.
Упражнения	Тренировка конкретных навыков	Получение новых навыков, умений, укрепление старых позитивных, получение моделей для дальнейших тренировок.
Разработки	Решение модельных или реальных проблем в подгруппах	Получение опыта разработок, групповой работы, получение предметных результатов
Case study	Разбор конкретных случаев (из практики слушателей, либо привнесенных тренером)	Возможность сравнения, возможность решения проблемы, получение целостного восприятия.
Примеры	Приведение примеров из своей или чужой практики	Повышение мотивации, запоминание, усиление фигуры

Раздел 3. Тренинг в организационном контексте

Бизнес – тренинги проводятся для людей, которые работают в определенных организациях, которые могут сильно отличаться по различным характеристикам. И профессиональный подход (особенно для тренера, который работает «внутренним» тренером) включает в себе и знание основ менеджмента, специфики организации как социального института, т.е., тот контекст в котором и происходит обучение и развитие сотрудников. Рассмотрим коротко основные из них.

Тема 1. Контекстуальная компетентность

Анализ тенденций происходящих в мире, подтверждает вывод о том, что знания сейчас устаревают значительно быстрее, чем раньше. В соответствии с материалами исследований Европейского Фонда Развития Управленческих Кадров - EFMD, в настоящее время период устаревания знаний специалистов составляет 1,5-2 года. И потому на передний план выходит задача систематического, комплексного и непрерывного развития человеческих ресурсов, максимально согласованного с целями и стратегией развития организации, а значит реализующегося как стратегическое.

Главной целью обучения персонала является повышение организационной эффективности и производительности, ее стабильности и устойчивости. Пути достижения этой цели зависят от той уникальной организационной реальности (**контекста**), с которым встречается бизнес-тренер, приходя в организацию со своими услугами. При формировании предложений по обучению ему необходимо принять во внимание различные характеристики контекста - это сродни тому как решить уравнение со множеством переменных. Умение адекватно оценивать организационную реальность (контекст обучения) мы будем называть **контекстуальной компетентностью тренера**.

Признаки, которые следует учитывать тренеру при создании системы обучения, можно разделить на две группы: внешние и внутренние.

Внешние признаки:

1. Уровень развития рынка
2. Преимущества ведущих конкурентов
3. Формирование интереса на обучение по определенной тематике.

Внутренние параметры:

1. Этап эволюционного развития организации
2. Стратегические цели организации

3. Культуральные особенности организации.

Уровень развития рынка

Рынок предлагаемых товаров/услуг Степень зрелости рынка может влиять на тематику обучения персонала. Когда тренер получает запрос на обучение от компании, направление деятельности которой еще не получило достаточного признания у клиентов, т.е. на начальном этапе формирования рынка товаров/услуг, следует иметь в виду, что главной задачей компании – это получить место под солнцем, ведь на этом этапе на рынке присутствует чаще много мелких (чем несколько крупных) игроков и между ними идет борьба за любого клиента. И, соответственно, задача обучения – создать группу активных «продвигателей» товара/услуги.

В этом случае полезно обучать персонал, который непосредственно контактирует с клиентом. Так происходило в 90-е годы, на заре формирования рыночных отношений в России. Тогда основными тренингами, которые заказывались организациями, были тренинги продаж и тренинги для сотрудников контактной зоны, при абсолютной невостребованности программ для управленческого персонала.

В этот период на выбор обучения может влиять «мода», «как ты еще не прошел этот тренинг?», или когда руководитель случайно попал на тренинг, или ему порекомендовали какой-либо тренинг как очень эффективный.

Отношение к обучению начинает меняться, когда организация четко сформулирует свою позицию на рынке, выделит «своего» клиента, не тратя время на любого, подвернувшегося под руку. На этом этапе задача обучения – помочь организации выстраивать и сохранять продолжительные и устойчивые отношения с контрагентами. Тогда можно говорить, что компания созрела для целевых программ обучения персонала всех структурных уровней. Услуги бизнес-тренера, который может научить персонал четко планировать, ставить задачи, работать в терминах результата будут своевременны и актуальны.

Сегодня, когда российский рынок приобретает черты цивилизованного, компании оттачивая коммуникативные навыки персонала (что никогда не вредно и совершенству нет предела), включают в программы обучения персонала темы по менеджменту и (наконец-то) психологии. Разумное сочетание последних дает наилучший эффект, так как персонал вооружается не просто схемами, технологиями и инструментами, но и начинает понимать, КАК и ПОЧЕМУ эти схемы, технологии и инструменты работают. Это дает возможность осознанно адаптировать их под любые свои ситуации. Таким образом, осуществляется мечта любого бизнесмена – обучение дает долговременный эффект, можно обходиться без постоянного присутствия тренера, организация выходит на уровень самообучающейся организации [5].

Преимущества ведущих конкурентов

Здесь ориентиром для обучения может служить опыт конкурентов: за счет чего они достигли лучших результатов, чему у них стоит поучиться и взять себе на вооружение, чтобы заново не изобретать велосипед, чего не следует делать, каких граблей можно избежать, чтобы повысить свою эффективность. Это могут быть более прогрессивные тактики продвижения себя/продукта на рынке, которые используют конкуренты, уровень компетентности их специалистов, сервисные предложения и уровень обслуживания

клиентов, стратегические цели и ориентиры перспективного развития конкурирующих организаций и т.д.

Как говорит восточная мудрость: «Мой самый лучший учитель – это мой враг». Поэтому при формировании программ обучения персонала полезна информация о ведущих игроках рынка, которые продвинулись на шаг дальше. Обучение собственного персонала «с оглядкой» на конкурентов позволит подтянуть организацию до передового уровня, учесть их ошибки и положительный опыт.

Стадия развития организации

Любая организация в своем развитии проходит несколько эволюционных этапов. На этот счет существуют различные теории, наиболее известные из них это теория И.Адизеса (6), Л.Нельсона и Ф.Бернса, Емельянова, Поварничиной «Теория жизненных циклов организации» (6). Организация как живой организм рождается, проходит стадии формирования, расцвета, старения и возможно смерти.

Каждая стадия завершается кризисом, который связан с тем, что по-старому жить уже нельзя, и нужно научиться жить по-новому. В связи с этим необходимо решить задачи, которые позволят пережить кризис и шагнуть на следующую ступень эволюционного развития. Именно эти задачи объективно определяют необходимые тематики обучения персонала.

Так, например, в кризисе этапа Тусовки организации необходимо решить задачи, связанные с переходом от импровизации и креативного образа мышления характерного на этом этапе основателям фирмы к структурированности и формализации. Руководителей должны переориентироваться с технических сторон производства и продажи продукции и обратить свое внимание на управленческую деятельность, на четкое определение дальнейшего пути организации, формирование стратегических целей.

Кризис этапа Механизации требует решения задач связанных с делегированием полномочий и адекватной автономией подразделений. На этом этапе нижестоящий персонал начинает все больше сталкиваться с ограничениями и давлением со стороны сильного централизованного руководства. При этом менеджеры низших звеньев, по мере укрепления своих позиций на порученных им функциональных участках деятельности, выступают с требованиями большей самостоятельности, а топ-менеджеры, добившиеся успехов на основе жесткого стиля управления и централизации власти, не желают расставаться со всей полнотой своей власти. Высшее руководство продолжает видеть свою главную задачу в жесткой координации внутриорганизационной деятельности и объединении ее частей в единое целое. Можно сказать, что формируется кризис «чрезмерных ограничений».

На этой стадии требуется освоить механизмы контроля и координации деятельности организационных подразделений без прямого вмешательства в эти процессы менеджеров высшего звена. Соответственно персонал как бы заново должен научиться конструктивно взаимодействовать между собой, сохранять баланс между властными полномочиями и своей ответственностью, внутренней автономией и связью со всей организацией, общими целями и задачами.

Этап Внутреннего предпринимательства должен закрепить опыт, полученный в процессе разрешения кризиса «чрезмерных ограничений». Решение находится в придании нового

смысла сотрудничеству на основе работы в группах во благо общеорганизационных целей. Управленческий персонал должен развить навыки разрешения проблем и способности работать совместно (в целях недопущения дальнейшей бюрократизации). Общественный контроль и самодисциплина позволят сократить потребность в дополнительных системах формального контроля. Менеджеры должны научиться работать в рамках прежней бюрократической системы, не наращивая ее. Для развития внутриорганизационного сотрудничества могут быть созданы рабочие группы (межфункциональные и/или – со специалистами из различных организационных подразделений компании).

Этап Управления качеством, говорит сам за себя – на первый план выходит Качество. Однако не следует ограничиваться вниманием, уделяемым лишь качеству продукта, который предлагает организация. Управление качеством предполагает качество во всех организационных проявлениях. Это, безусловно, качество продукта, но и качество отношений как внутри организации, так и вовне, и качество управления,... и качество в помыслах (высокопарно, но факт!). Основным объединяющим и направляющим фактором является сильная, но гибкая организационная культура, принципы которой являются общим ориентиром при принятии любых решений и критерием оценки поступков и действий.

Этап Управления качеством – это точка наивысшего развития организации, В течение всей своей предыдущей жизни организация либо приближается к ней, либо «застревает» на каком-то этапе, не реализуя скрытый потенциал, позволяя увеличиваться внутриорганизационной энтропии. Поэтому создатели, руководители организации должны отдавать себе отчет в том, что достижение этапа наивысшей эффективности – этапа Управление качеством – возможно только в случае, если компания осознанно уделять внимание формированию организационной культуры уже на этапе Механизации и тем более на этапе Внутреннего предпринимательства.

Стратегические цели организации

Опыт современной теории и практики менеджмента показывает, что переход от оперативного внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением фактора неопределенности и непредсказуемости конкурентной среды. Поэтому сегодня на первый план в обучении персонала выходит принцип системности и регулярности обучения персонала. Это позволяет формировать такой человеческий потенциал, который способен гибко реагировать на вызовы внешнего окружения, добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь на потребности клиентов и долгосрочные цели организации. При таком подходе персонал менее категорично реагирует на внутриорганизационные изменения.

В целях обеспечения основной стратегии обучение персонала должно стать частью долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции бизнеса.

Американские исследователи Л. Дайер и Дж. Холдер выделили три варианта стратегии в отношении персонала:

1. стратегия инвестирования, наиболее часто применяются фирмами, работающими в высококонкурентной среде. Для таких фирм характерна тактика четкого фокусирования на текущих издержках, поддержания минимального количества персонала;

2. стратегия стимулирования, характерна для фирм выбравших стратегию дифференциации, а не лидерства по издержкам. Данные организации полагаются на контролируемую гибкость и приспособляемость работников, результатом чего является широкий разброс квалификации сотрудников;

3. стратегии вовлеченности, характерна для организаций со смешанной бизнес-стратегией, сфокусированной одновременно на лидерстве по издержкам и инновативности. Для поддержания инновативности на высоком уровне фирмы уделяют большое внимание структурированию рабочих функций, четкому контролю и системе вознаграждений.

Особенности культуры организации

При формировании программ обучения персонала необходимо учитывать особенности культуры организации, так как культура будет определять приемлемость/неприемлемость тематики и формы обучения, охвата персонала, принципов обучения и его качества.

Основные функции организационной культуры связаны с адаптацией к внешней среде и решением задач внутренней интеграцией.

Выстраивая приоритеты в своей системе ценностей, организация характеризуется тем или иным типом культуры. К наиболее распространенным относятся типологии культуры предлагаемые Куинном, Камеруном (10), С.Хэнди, С. Хофшtedом и др.

Каждый тип проповедует свою главную ценность и руководствуется ею в своей жизнедеятельности. Эта ценность является сильной стороной организации до тех пор, пока не возводится в ранг панацеи. В этом слабость сильной культуры, так как для решения всех проблем использует один рецепт. И здесь может помочь обучение, которое покажет другие возможности, иные способы и инструменты решения возникающих проблем.

Учитывая культуральные особенности, бизнес-тренер должен иметь в виду, что, оставаясь преданной ценностям одного типа культуры, компания может не видеть истинных причин существующих проблем, прибегая к привычным способам их решения (ведь до сих пор это давало желаемый эффект). В результате получается, что компания усиливает то, что и так сильно, не видя других возможностей. Задача тренера – показать их, помочь организации увидеть себя с другого ракурса, воспользоваться ресурсами других типов культуры, органично вписав их в свои особенности.

Так, по Куинн, Камерон (10) например, в **Клановой культуре** главной ценностью являются отношения между ее членами и все проблемы могут сводиться к тому, что «у нас не умеют общаться». Не исключено, что в этом есть доля правды. Но чаще для этой культуры в приоритете №1 находятся не деловые, а личностные, эмоционально окрашенные отношения. Поэтому такой организации необходимо научиться разделять личностную и деловую плоскости общения, работать с ориентацией не на процесс, а на результат.

Адхократическая культура ориентирована на производство новых продуктов и предложений/услуг, на то, чтобы предвосхищать запросы клиентов. Смелость и риск – особенности ее поведения, экспериментирование и новаторство – это ее конек. Но

автономность рабочих групп, признанная в этой культуре как наиболее эффективная форма работа может стать препятствием для внутренней интеграции и стать препятствием к достижению общеорганизационных целей.

В культуре **Роли** (К.Ханди) главной ценностью является формализация и алгоритмизация процессов. Компания ориентирована на порядок и дисциплину, контроль и стабильность. И пока совершенствование этих характеристик способствует повышению эффективности компании, «показано» обучение связанное с структурированием деятельности, планированием, умением доносить до подчиненных их задачи, проведением совещаний, налаживанием внутриорганизационных коммуникаций (в большей степени вертикальных). Консалтинговые проекты в этом случае могут помочь отладить бизнес-процессы, выстроить организационную структуру, разработать систему мотивации, отбора и оценки персонала и т.п.

Однако следует помнить о проблеме «Слабости силы». Для данного типа культуры преувеличение значения формализации может нанести урон мотивации персонала, так как человеческие отношения все больше оказываются в тени и рассматривается как излишняя роскошь. На смену «Человеку» на первый план выходит «Роль», избыточный документооборот, формализованные планы, требования и ограничения. И соответственно обучение должно внести равновесие в баланс Человек – Задача.

В каждом конкретном случае организация в лице ее высшего менеджмента (а в условиях России это чаще всего сами собственники) делает выбор в пользу постепенного включения работников в систему деловых взаимоотношений в сфере собственности вместо жесткого управления наемным персоналом. Это говорит о повышении уровня корпоративной культуры, и формирует здоровые корпоративные отношения.

Тема 2. Определение потребности в обучении

Можно выделить пять уровней организации, для каждого из которых свойственна «своя проблема», требующая «своего обучения».

Первый уровень — «Система»: это смысл существования компании, миссия, стратегия, задачи.

Второй уровень — «Структура»: каким образом распределяются обязанности, полномочия, зоны ответственности. Функционал, который исполняют люди в данной компании и который выстраивается под систему. Процедуры и регламенты.

Третий уровень — «Информация»: одно дело — нарисованная на бумаге структура или написанная должностная инструкция, другое — как реально живет компания и как реально идут информационные потоки в организации. Информация определяет в компании распределение власти, то, на кого в компании ориентируются.

Четвертый уровень — «Культура»: то, что происходит в компании между людьми, как люди живут, как взаимодействуют между собой, ритуалы, принципы, ценности.

Пятый уровень — «Персонал»: конкретные люди с их конкретными знаниями, умениями, навыками, индивидуальными личностными особенностями.

На каждом уровне могут быть свои сложности, нестыковки, проблемы. Естественно, чем выше находится проблема, тем больше уровней под собой она затрагивает. Соответственно все проблемы организации проявляются на уровне персонала. Однако решить проблему можно только на том уровне, где ее источник, применяя соответствующий метод воздействия (О.Ю. Свергун, elitarium.ru)

Таблица 1.

Уровень	Содержание	Мероприятия для решения проблем
Система	Смысл существования компании: миссия, стратегия, цели, задачи	Выстраивание бизнес-процессов через бизнес-консультирование
Структура	Должностные инструкции, зоны ответственности, функционал	Выстраивание оргструктуры через оргконсультирование
Информация (власть)	Реальное распределение власти в организации, каналы передачи информации	Выстраивание реальных каналов взаимодействия, процедур передачи информации через деловые игры
Культура	Ценности, мнения, установки, ритуалы, принятые формы взаимодействия между людьми	Работа с установками, отношениями, взаимодействием людей посредством мероприятий по командообразованию (игры, совместный отдых, внутренний PR)
Персонал	Конкретные люди с их знаниями, умениями, навыками	Обучение знаниям и навыкам через тренинги и семинары

Потребности в обучении

К источникам возникновения потребностей в обучении традиционно относят:

- изменения во внешней обстановке (экономической, правовой и т. п.);
- технологические изменения;
- изменения стратегии, бизнес-плана, структуры фирмы, а также товаров и услуг, предоставляемых фирмой;
- движение персонала внутри фирмы. (Журнал "Справочник по управлению персоналом", номер 7-2004 09 Ноя, 2004 г)

Сами потребности в обучении, как правило, возникают на уровне организации, подразделения и отдельных сотрудников:

- получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- поддержание профессионального уровня персонала;
- подготовка персонала к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;
- подготовка к продвижению по службе;
- знакомство персонала со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;
- поддержание позитивного отношения к работе;

- формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе.

Анализ потребности в обучении

Проводя анализ потребности в обучении, важно понимать различие между **запросом, потребностью и проблемой**.

Запрос — это тема или направление обучения, сформулированные руководителями или участниками обучения.

Потребность — это то, какие реальные изменения (результаты) в деятельности компании хочется получить заказчику обучения.

Проблема — это то, что мешает получить желаемое, преграда (сложности, дефициты) на пути достижения необходимого результата. Чтобы понять, чему обучать, нужно найти проблему и продумать, какие новые знания или навыки могут ее решить. Это и будет предметом обучения.

Точки зрения провайдера услуг в лице тренера-консультанта по данным вопросам могут не совпадать с точкой зрения заказчика услуг: руководителя компании или HR менеджера. Выявлению степени соответствия заявленной (заказываемой) темы обучения персонала компании реально существующей потребности в обучении требуется уделять особое внимание при «снятии» заказа.

Задача тренера — понять реальную потребность самому и помочь заказчику понять ее. Далее необходимо выделение тех задач, которые мы можем решить именно с помощью обучения.

Цели диагностики:

- выявление категорий сотрудников, нуждающихся в обучении, целевой аудитории;
- выявление набора знаний, навыков, областей компетенций, которыми данная категория сотрудников не обладает;
- выявление стереотипов мышления и поведенческих моделей, которые мешают эффективно выполнять свою работу;
- выявление областей компетенций - знаний и навыков, которыми руководители компании не обладают, а также стереотипов мышления и поведенческих моделей, которые мешают менеджерам высшего и среднего звена эффективно управлять;
- выявить степень соответствия заявленной (заказываемой) темы обучения реально существующей потребности в обучении.

Т.е. можно сказать, что методика выявления потребностей в обучении строится на принципе: обучение эффективно только в том случае, если преследует конкретную цель.

При выявлении потребности в обучении необходимо найти разницу между тем как **есть** и тем, как **надо**.

Темы анализа:

- Как работает компания и как она должна работать в идеале?
- Какими навыками и способностями обладают сотрудники, и какими должны обладать согласно потребностям компании и ее особенностям?
- Какие функции выполняет каждый из сотрудников, и какие должен выполнять согласно занимаемой должности?

Выявление потребностей в обучении должно проводиться:

- Для всей компании в целом
- Для групп сотрудников (например, сотрудников одного отдела)
- Для каждого сотрудника в отдельности.

Информацию о потребностях в обучении можно получить из целого ряда источников:

1. Анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых работников.
 2. Анализ результатов деятельности новых работников в период введения в должность (адаптации).
 3. Анализ результатов оценки (аттестации) работников, в соответствии с моделями компетенций.
 4. Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников.
 5. Интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников.
 6. Анализ специальной внешней информации.
 7. Анализ изменений технологии.
 8. Подготовка решений руководящих органов фирмы.
 9. Анализ решений руководящих органов фирмы.
 10. Анализ ожидаемых кадровых изменений внутри фирмы
- Анализ модели компетенций.

Кроме того используется [3]:

- непосредственное наблюдение
- опросники
- консультация с людьми, занимающими ключевые позиции, или обладающими особыми знаниями
- обзор соответствующей литературы
- рабочие примеры

Следует особо сказать о компетентностном подходе, широко распространяемым в последнее время в практике управления персоналом. Модель компетенций удобна тем, что позволяет определить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития и обучения. Это удобная шкала для оценки профессионализма сотрудников в ситуациях выявления потребности в обучении, а также оценке его результатов.

Компетенции помогают проводить обучение сфокусировано. При этом подходе проще оценивать и результат обучения. («Элитный персонал» № 32 (316), 19 августа 2003), Голубев А., Исаева О. Компетентностный подход в кадровом менеджменте. Новосибирск

Выявленные потребности должны быть обобщены с целью выделения приоритетных областей для обучения и форм обучения.

Результаты такого обобщения будут содержать следующую информацию:

- количество сотрудников в каждой группе
- количество сотрудников требующих обучения
- необходимый тип обучения (обучение на рабочем месте или обучение вне компании)
- первоочередные задачи по обучению.

Подходы к обучению

Наиболее часто используемые подходы к обучению - реактивный и поддерживающий. Реже используется подход «**системное обучение**».

Реактивный подход очень прост: мы видим проблемы и решаем их через обучение сотрудников.

Поддерживающий подход чуть более «продвинутой». Формируя список профессиональных компетенций, мы понимаем, чему нужно обучать. Чтобы поддерживать некоторые профессиональные навыки, формируется программа обучения [60].

В противовес спонтанному выбору учебных программ и тренингов существует такое понятие, как «**системное обучение**». **Цель построения системы обучения** — достигнуть соответствия профессионального и квалификационного уровней сотрудников реальным **бизнес-задачам** компании.

Виды обучения

В соответствии с задачами обучения можно предлагать разные методы:

- самообразование персонала;
- долгосрочное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами компании;
- краткосрочное обязательное обучение персонала, вызванное необходимостью поддержания технологических процессов на современном уровне;
- краткосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами фирмы;
- обучение на рабочем месте (наставничество, стажировки, коучинг)

Самообразование персонала включает в себя изучение ими специальной литературы, посещение тематических выставок и семинаров, сбор и систематизацию информации. Главное отличие самообразования от дополнительного образования состоит в том, что оно, как правило, не носит системного характера и может не иметь ничего общего со стратегическими задачами компании [61].

Обучение бывает краткосрочное и долгосрочное.

Краткосрочное обучение — это профессиональные тренинги и семинары. В процессе такого обучения отрабатывается несколько навыков и умений, если это тренинг, или происходит информационный вброс по одной или нескольким темам, если это семинар. Его продолжительность составляет от одного до трех дней. Как правило, в условиях современной бизнес-среды эффект от краткосрочного обучения персонала заметен в течение трех-четырех месяцев, максимум — полгода. В нем больше заинтересована компания для решения своих бизнес-задач, поэтому его обычно целиком оплачивает организация.

В долгосрочном обучении (длительных программах, получении второго образования, программах повышения квалификации), безусловно, заинтересована и компания, и сотрудники. Оно повышает стоимость работника на рынке труда, поэтому в этом случае хорошим решением будет паритетная оплата обучения персонала. В этом случае повышается и мотивация персонала, и его лояльность. С другой стороны, компания имеет компенсацию части затрат, и, заключая договор с сотрудником, получает определенные гарантии его работы в организации и использование полученных им знаний.

Долгосрочное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами компании, включает в себя получение второго высшего образования, степени MBA, а также участие в других долгосрочных обучающих программах и мероприятиях. С точки зрения бизнеса такое образование можно рассматривать как инвестиции в персонал, которые начинают работать через определенное время.

Краткосрочное обязательное и дополнительное обучение персонала, связанное с оперативными задачами компании — это очень большой спектр различных мероприятий, которые необходимы для эффективного оперативного управления, связанные со стратегическими задачами организации. В эту категорию входят семинары и бизнес-тренинги, которые представляют интерес для компании как на нынешнем этапе, так и в перспективе. Это могут быть конференции и выставки, где происходит обмен опытом.

Также сюда можно отнести и участие специалистов компании в работе различных профессиональных клубов и сообществ.

В последние годы во всем мире организации все больший акцент делают на такой форме обучения, как обучение на рабочем месте. Оно не отменяет совсем аудиторного обучения, но эффективность его может быть выше. Лучший вариант - если в компании создана система, когда аудиторное обучение закрепляется на рабочем месте.

Тема 3. На кого работает тренер и чей заказ он выполняет?

При подготовке и проведении тренинга очень важным вопросом для тренера является вопрос о том, кто является его подлинным клиентом – заказчик или участники группы.

С одной стороны, заказчик – это лицо, формулирующее желаемый результат тренинговой работы и оплачивающее этот ожидаемый результат. С другой стороны, тренер, оказавшись в тренинговой группе, не может игнорировать потребности и желания непосредственных участников группы. Замечательно, если цели, сформулированные заказчиком, совпадают (или, по крайней мере, не слишком противоречат потребностям непосредственных участников группы), тогда тренер работает на достижение результата, востребованного обеими сторонами. Хуже, если такого совпадения или согласования целей не наблюдается. К примеру, руководитель, заказывая тренинг продаж, хотел бы с помощью этого тренинга повысить объемы продаж за счет более компетентного поведения своих сотрудников. Последние же, в свою очередь, видят проблему низких объемов продаж не в своем неумении продавать, а в некомпетентном управлении предприятием, из-за которого часто срываются поставки необходимых товаров, отсутствии необходимого количества складских помещений, плохой работе транспортного отдела, неразделении властных полномочий между руководителями отдельных служб и т.д. Что в такой ситуации должен делать тренер: преодолевая сопротивление участников группы, учить их продавать, удовлетворяя желания заказчика, или идти за группой и ее потребностями – тогда за что заказчик платит деньги? Это вопросы, совсем не праздные. Они очень часто могут возникать у тренера, если этап предтренинговой подготовки остался не до конца проработанным. Поскольку заказчик оплачивает тренинг и, более того, тренинг является лишь элементом определенного организационного проекта, цель, сформулированную заказчиком, ни в коем случае нельзя игнорировать. Если тренер заключил контракт на проведение тренинга, он обязан работать на согласованный с заказчиком результат. При этом эффективность тренинга оценивается, не в последнюю очередь, по субъективным впечатлениям участников. К тому же трудно, да и безнравственно игнорировать потребности тех людей, благодаря которым должен быть достигнут результат тренинга.

Идеальным вариантом является такой, при котором в процессе тренинга удовлетворяются потребности участников группы, но этот результат является промежуточным этапом на пути достижения целей, сформулированных заказчиком. Практикующие тренеры по-разному решают для себя проблему удовлетворения одним тренингом разных потребностей заказчика и участников.

Так, Катерина Печуричко, независимый тренер (г.Москва) полагает, «что бы ни происходило в ходе тренинга, я всегда помню, что есть результаты, которые обязательно должны быть достигнуты – это те результаты, которые сформулировал заказчик. Помимо них, я могу осуществлять и другие задачи, те, которые нужны в данный момент участникам – но это уже задачи, связанные с самим процессом проведения тренинга».

Евгения Шамис (генеральный директор бюро «Human Approach», г. Москва) считает: «Заказчик, несомненно, клиент - он формулирует задачу, цели. Если говорить другими терминами, то участники тренинга – это ресурс, с которым я работаю. <...>предварительно

я снимаю срез с участников тренинга, и в работе ориентируюсь на их состояние и потребности. Но при этом цели заказчика остаются приоритетными».

Дина Мухамадиева (директор программ Каунтерпарт, г.Ташкент, Узбекистан) : «Для тренера важно состояние и заказчика, и участников, и поэтому в плане их «захвата» он может рассматривать их обоих как клиентов. ...если мы возьмем слово «клиент» в значении «благополучатель» или «получатель услуг», то в данном случае, я бы сказала, что заказчика правильнее было бы называть «партнером», если он напрямую не получает блага (тренинг это великое благо, если кто не в курсе). Таким образом, заказчик, используя профессионала-субподрядчика (тренера) предоставляет услуги своему клиенту».

А вот что сами заказчики думают на эту тему: «Удовлетворить нужно только заказчика. Если в группе участников есть влияющие на него люди, скорее всего, его мнение будет основываться и на их экспертной оценке тоже, даже если оценка будет исключительно эмоциональной и абсолютно неконструктивной. Лидер коммерческой структуры (в нашем случае «менеджер-игрок» и хозяин в одном лице), как правило, движем эмоциональным порывом в момент «острой» констатации какой-либо корпоративной проблемы. В этот момент он чувствует потребность во «враче», коим, скорее всего, и выступит внешний тренер – «герой»... Для последнего тут главное – понять сущность проблемы, убедить клиента в способности решить ее в установленные сроки, - можно гарантировать, как минимум, обеспечение понимания проблемы участниками обучения. И быстро(!) договориться о конкретных сроках проведения тренинга. Такого «эмоционального» заказчика можно удовлетворить даже при негативной реакции группы, особенно, если суметь объяснить, что дискомфорт участников группы – это и есть тот наименее желанный результат, свидетельствующий об уникальности процесса» (Светлана Демидова, начальник коммерческого отдела ООО «Вита», Самара). (Использованы отрывки из интервью журналу «Интер-тренинг», 2003 – 2007 г.г.).

Итак, в тренинге обязательно «присутствуют» заказчик, участники, тренер – все они определяют успех или провал тренинга. На кого тренер ориентируется, в первую очередь, это вопрос его личной ответственности и этики. Ответственный и компетентный тренер обязательно работает с потребностями заказчика и участников.

Тема 4. Результаты и эффективность обучения: понятия и измерения

Часто заказчик хотел бы в качестве результатов тренинга иметь решение большого числа организационных проблем, которые далеко не всегда могут быть решены с помощью тренинга. Возникают вопросы: что может дать тренинг? За что несет ответственность тренер? Какие результаты он может гарантировать? Как реально оценить эффективность тренинга и качество работы бизнес-тренера?

Оценка эффективности тренинга – непростая проблема. Фред Николс в начале 1990-х годов сформулировал ряд вопросов, ответить на которые необходимо при оценке эффективности тренинга. Этот подход остается актуальным и сегодня.

- «Оценивать? Оценивать что? Эффективность тренинга? Что вы понимаете под тренингом? Что именно вы хотите оценить? Какой-нибудь конкретный курс обучения? Слушателей? Тренеров? Тренинговый отдел? Или тренинги в целом?»
- «Кроме того, почему вы хотите оценить эффективность тренинга? Хотим ли мы проверить его эффективность, т.е. узнать, работает ли он? Если так, то какой эффект должен дать тренинг? Изменить модели поведения? Изменить отношение? Улучшить эффективность работы?»

- «Какова продуктивность тренинга? Сколько времени тратится на подготовку и организацию тренинга? Можно ли это время сократить? Можем ли мы провести этот тренинг на рабочих местах или заменить его вовсе другим видом помощи в работе?»
- «Каковы затраты на проведение тренинга? Стоит ли он этих денег? Кто считает, что он стоит? На каком основании они так считают? Что мы пытаемся узнать? От кого мы получаем эту информацию?»

В оценке эффективности тренинга можно выделить два разных аспекта:

1. оценивание самого процесса тренинга или механизмов повышения эффективности тренинга
2. оценивание конечного продукта или результата тренинга.

Кажется, что *для разных людей оценка эффективности тренинга означает разные вещи*, отсюда некоторая запутанность вопроса. По ключевым вопросам видно, что ответы на них и смысл ответов зависит от того, кто задает вопрос и почему.

- Для акционеров и руководителей компаний показателем оценки эффективности тренинга необходима, чтобы ответить на следующие вопросы: «поможет ли тренинг решить мою проблему и/или достичь поставленных целей?» и «стоит ли тренинг таких денег или мне следует вложить свои деньги в другое мероприятие?». Конечным вопросом будет: «Стоило ли это того?»
- Для тренеров оценивание эффективности тренинга будет заключаться в ответе на другие вопросы, например, такие: «Внес ли тренинг изменения в поведение, мышление, установки участников?» «Удалось ли реализовать замысел?» «Достигнуты ли поставленные цели?»
- Для сотрудника компании оценивающимися вопросами будут: «Поможет ли мне этот тренинг лучше/быстрее выполнять работу?», «Окажет ли он влияние на развитие моей карьеры?», «Что я здесь делаю?» и «Зачем это мне?»

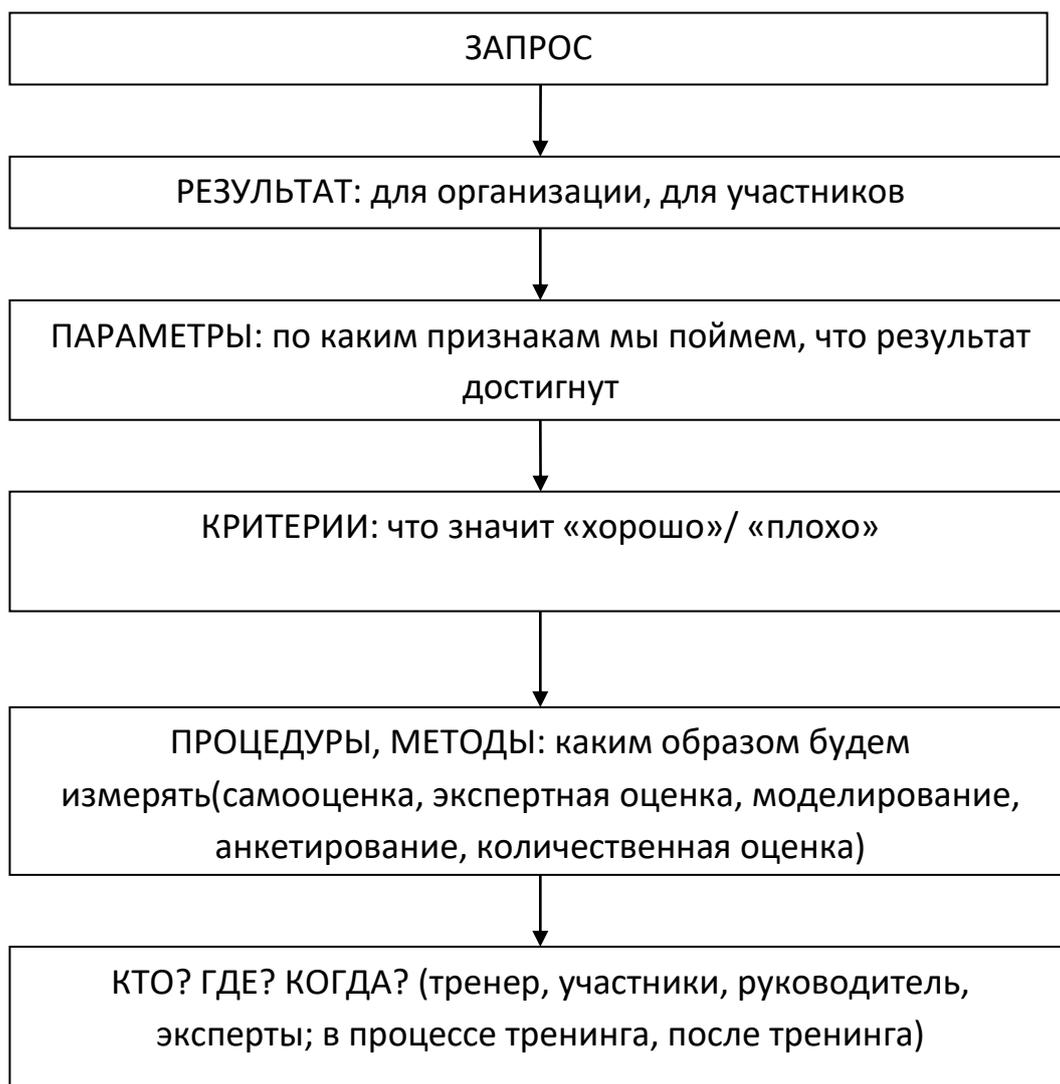
Общая оценка эффективности должна родиться в ходе обобщения оценок заказчика, тренера и участников группы.

Критерии оценки эффективности обучения для организации должны быть сформулированы еще до формирования программы обучения. В этом случае руководителю гораздо легче поставить перед тренером задачу. Критерии эффективности обучения для участников могут быть сформулированы в процессе сбора ожиданий в начале тренинга. То, что может быть измерено количественно, должно быть четко обозначено в процессе снятия заказа тренером совместно с заказчиком. Для результатов, которые могут быть определены только в качественных терминах, должны быть найдены согласованные описания. Важно еще до начала тренинга снять у заказчика завышенные ожидания и разделить с ним ответственность за результаты обучения.

Для определения того, насколько эффективно оказалось проведенное **обучение персонала**, необходимо также определить, что было на входе и что получилось на выходе, другими словами, где произошел прирост знаний, умений и навыков во время обучения. Таким образом, система контроля обязательно включает в себя:

- входной контроль;
- текущий контроль (если речь идет о длительных программах обучения);
- заключительный контроль (может иметь формальную и неформальную форму);
- контроль за использованием приобретенных знаний и навыков в процессе работы.

Желательный для заказчика результат обучения обычно явно или подспудно звучит в его запросе. Его можно развить по схеме:



Подходы к оценке результатов тренинга

Универсальных и однозначно верных подходов и технологий к оценке результатов тренинга нет, но работы в этом направлении ведутся весьма интенсивно.

Модель Киркпатрика

С 1959 г. в международной практике корпоративного тренинга используют модель Дональда Киркпатрика (Kirkpatrick), названную по имени ее автора. Модель описывает четыре шага (и соответственно уровня) оценки результатов тренинга.

Критерии результативности тренинга по модели Киркпатрика:

1. *Реакция*: насколько обучение понравилось участникам.
2. *Усвоение*: какие факты, приемы, техники работы были усвоены в результате обучения.
3. *Поведение*: как в результате обучения изменилось поведение, действия участников в рабочей обстановке.
4. *Результат*: каковы осязаемые результаты обучения для организации, измеренные через сокращение затрат, сроков, улучшение качества и т.д.

В последние годы некоторые организации — потребители тренинговых услуг и тренинговые компании стремятся оценить возврат на вложенные затраты. В конце 80-х — начале 90-х годов специалист по работе с человеческими ресурсами Дж. Филипс предложил ввести пятый уровень оценки: возврат на вложенный капитал (ВВК) (ROI). Формула оценки проста:

$$\text{ВВК} = \frac{\text{Финансовые результаты обучения (добавленная стоимость)}}{\text{Затраты на обучение}}$$

При внешней простоте формулы реальная оценка осязаемых для организации результатов обучения трудна. Казалось бы, что сложного в том, чтобы подсчитать соотношение затрат на обучение и изменение в объеме продаж или сокращение времени производственных операций? Однако сокращение затрат, сроков, улучшение качества и другие изменения, наступившие после тренинга, могут быть связаны с самыми разными обстоятельствами. Известно правило логики: «после не значит по причине». Для оценки эффективности тренингов используются и другие модели.

Целевой подход Тайлера (Tyler's Objectives Approach)

Тайлер полагает, что одной из главных проблем в области образования в целом является то, что образовательные программы «определяют свои цели нечетко». Под «целями» он имеет в виду задачи обучения. Этот целевой подход лежит в основе того, что предложил Тайлер. Его процесс оценки состоит из следующих шагов:

1. Постановка обширных целей и задач.
2. Классификация этих целей и задач.
3. Определение целей и задач в терминах поведения.
4. Поиск ситуаций, в которых можно проверить, насколько цели достигнуты.
5. Разработка или отбор техник оценивания.
6. Сбор данных, касающихся эффективности обучения.
7. Сравнение данных об эффективности обучения с данными об эффективности достижения желаемых моделей поведения.

Различие в эффективности должны вести к внесению изменений в программу, затем цикл оценивания повторяется. Это очень напоминает Уровень 3 модели Киркпатрика, только гораздо подробнее. Полагают, что оценивание непосредственно тренинга/обучения начинается где-то между шагами 3 и 5. Если возможно, необходимо провести предварительное оценивание по пункту 1-3. На шаге 7 можно будет сравнить модели поведения после проведения мероприятия с теми, которых хотелось бы добиться обучением, а не с теми, которые были до обучения. Однако поведенческие цели и задачи в рамках этой модели кажутся практически не связанными с результатами, влияющими на эффективность обучения в терминах ROI (возврат на инвестиции). О влиянии на модели поведения других факторов, таких как культура, структура, цели и т.д. у Тайлера ничего не сказано.

Прикладная теория Поля Кирнса (Paul Kearns)

Поль Кирнс стремится упростить некоторые вещи и сделать их более практичными. Кирнс полагает: какую бы изюминку ни содержал ваш процесс оценки, наиболее важным аспектом являются те вопросы, которые вы задаете. Кроме того, он считает, что в процессе оценки должна быть установлена некая исходная линия (которая поможет достоверно сравнить эффективность тренинга «до» и «после» проведения оценки); что некоторые тренинговые мероприятия должны быть аналогичны профилактическим мероприятиям системы

здравоохранения и безопасности, как это предписано законодательством; что некоторые тренинги являются роскошью для компании и их отсутствие не принесет никакого вреда компании, команде или отдельному человеку независимо от профессии и эффективности работы; и что существуют и другие тренинги, главной задачей которых является рост эффективности компании.

Модель Скривенса (Scriven)'s Focus On Outcomes)

Модель Скривенса, нацеленная на результат, требует внешнего оценщика, который не должен быть осведомлен о поставленных перед обучением целях и задачах. Он должен определить стоимость и ценность программы обучения на основе результатов. С одной стороны, это удобно, особенно когда акцент ставится на эффективности работы компании – проверить эффективность программы проще тогда, когда перед глазами эффективность отдельного сотрудника или эффективность достижения поставленных целей. Но в этом случае могут возникнуть проблемы с необъективностью оценщика, а также с определением степени подробности проводимой оценки. Эта модель по определению не может предсказать результаты обучения и также не может использоваться для расчета коэффициента ROI, так как она практически не имеет отношение к определению корневых причин низкой эффективности или нежелательных моделей поведения.

Модель Стаффлебима CIPP (Stufflebeam)

Аббревиатура расшифровывается следующим образом: Context evaluation (Контекстное оценивание), Input evaluation (Оценивание на входе), Process evaluation (Оценивание процесса) и Product evaluation (Оценивание продукта). Модель Стаффлебима CIPP известна как системная модель. Она состоит из четырех основных компонентов:

- Контекст – определяется цель, преследуемая аудиторией, а также определяются потребности, которые должны быть удовлетворены.
- Вход – определяются ресурсы, возможные альтернативные стратегии, а также определяется самый простой способ удовлетворить потребности, установленные выше.
- Процесс – оценивается, насколько хорошо выполняется разработанный план.
- Продукт – оцениваются полученные результаты, проверяется, были ли достигнуты цели, вносятся поправки: как следует разрабатывать план в следующий раз.

Интересно, что эта модель изучает и сам процесс, и его результат. Однако оценивание вероятных результатов непосредственно перед обучением не проводится, следовательно, модель не годится для оценки ROI без дальнейшей доработки.

Схема CIRO

Похожа на модель Стаффлебима: Content evaluation (Оценивание контента), Input evaluation (Оценивание на входе), Reaction evaluation (Оценивание реакции), Outcome evaluation (Оценивание результата).

Модель CIRO, разработанная Бердом, охватывает несколько уровней модели Киркпатрика, а именно Уровень 1 и спорный Уровень 4 в том случае, если результаты обучения выражены в терминах коммерческого эффекта. Основными компонентами являются Контент, Вход, Реакция и Результат. Во многих отношениях эта модель очень похожа на модель CIPP и, как мне кажется, точно так же грешит недостатком деталей и рекомендации по тому, как использовать каждый из четырех основных компонентов.

Можно доказать, что модели CIPP и CIRO следуют за Киркпатриком и Филипсом в использовании контрольных групп и предварительных оценок способов улучшения тренинга экспертами в соответствующей области для того, чтобы при повторении процесса

обучения дать ответ на вопросы ценности тренинга и правильного использования ограниченных ресурсов.

Натуралистический подход Губа (Guba's Naturalistic Approach)

Данный подход основывается на взаимном сотрудничестве заинтересованных лиц и на априорном доверии к качеству тренинга.

Модель V Брюса Аарона (Bruce Aaron's V Model)

Основанием для нее служит тот же подход, который используется в области информационных технологий при разработке программного обеспечения. Представьте букву латинского алфавита «V». Ее левая сторона символизирует анализ и разработку. Проходя ее сверху вниз, вы определяете свои «бизнес-потребности» (уровень 1), затем «требования к работе оборудования» (уровень 2) и «требования к эффективности работы сотрудников» (уровень 3). В самой нижней точке, где соединяются левая и правая половины, вы находите «результатирующую эффективность». Правая сторона буквы символизирует измерение и оценку. Двигаясь сверху вниз, вы определяете «коэффициент возврата на инвестиции (ROI)/бизнес-результаты» (уровень 1). Двигаясь по ней сверху вниз, вы придете к «состоянию оборудования» (уровень 2) *capability status*, а затем «влияние человеческого фактора» (уровень 3).

Продумывается связь между всеми элементами модели и парными элементами с разных сторон буквы-модели, стоящих на одном уровне. Фактически, речь идет о симбиозе анализа и разработки, измерения и оценки. Модель V разработана для оценки ROI, тем не менее, это не очевидно, что ROI и оценка могут быть спрогнозированы до внедрения решения; ценность модели становится спорной, даже в том случае, если использование модели после проведения мероприятия прояснит некоторые детали.

Все приведенные выше модели оценки тренингов, безусловно, имеют право на существование, но тренеру необходимо разобраться в том, как должен быть «схроен» и «сшит» тренинг и от чего зависит его итоговая оценка. Обобщая теоретический материал по этой проблеме и опираясь на практический опыт, можно выделить ряд критериев, при помощи которых можно прогнозировать итоговую оценку тренинга.

Наибольшее количество вопросов и сомнений вызывает подсчет ROI. Большинство считают, что этот показатель необъективен, посчитать его невозможно и прочее. К сожалению, пока в русскоязычных публикациях есть только отрывочные данные, как можно измерить влияние обучения на бизнес-показатели (например, рост продаж) и что конкретно нужно делать, чтобы подсчитать ROI. ROI посчитать вполне реально. Да, этот показатель не лишен субъективности, потому что, например, изоляция эффекта обучения основана на экспертных мнениях людей или предположениях о том, как бы развивался процесс, если бы не обучение.

Кроме того, нужно понимать, что провайдер в одиночку не оценит возврат инвестиций от программы, которую он проводил у заказчика. Например, провайдер провел серию тренингов по ведению совещаний. Предположим, что компания поставила целью этого обучения сокращение времени на совещания и сокращение их количества. Чтобы оценить ROI этой программы обучения, нужно собрать много данных. До программы в течение, например, двух месяцев (или месяца) посчитать, сколько и какой продолжительности проходит совещаний в компании, и какова их средняя стоимость в пересчете на зарплаты участвующих сотрудников. После программы в течение такого же времени собирать те же данные и определить экономию компании в рублях от сокращения количества совещаний или их продолжительности. Процесс изоляции эффекта от обучения в данном случае будет основан на экспертном опросе руководителей компании и участников тренингов. Им задается вопрос: «Насколько тренинги повлияли на полученную выгоду и насколько Вы уверены в этой оценке?» Допустим, средняя оценка

влияния обучения на полученную выгоду составила по результатам опроса 80%, а средняя степень уверенности – 90%. В этом случае сумма экономии будет уменьшена на 0.8, а затем на 0.9. Именно скорректированная сумма должна браться для подсчета ROI.

Не нужно думать, что подсчет ROI – тяжелый, изнурительный труд. Начните с легкого пути – выделите один бизнес-показатель, на который должна повлиять ваша программа обучения (серия тренингов), измерьте его до и после обучения, определите прибыль, изолируйте эффект обучения (например, экспертным опросом) и учтите все затраты (не забудьте включить стоимость тренинга в пересчете на зарплаты участвующих сотрудников).

Например в компании ОАО Ростелеком с опорой на модель Киркпатрика критериями эффективности обучения являются:

1. Степень удовлетворенности участника обучения.

Анкетирование/интервьюирование участника обучения.

В течение двух дней после окончания обучения сотрудник отдела персонала направляет каждому прошедшему курс обучения анкету обратной связи.

В течение трех дней после получения анкеты участники обучения передают сотруднику отдела персонала заполненные анкеты.

2. Степень усвоения учебного материала.

Целесообразно проводить самооценку степени усвоения учебного материала участником обучения.

Для этого перед началом обучения сотрудник отдела персонала совместно с представителем тренинговой/образовательной компании, формирует лист самооценки по основным темам планируемой к изучению программы. Формат листа самооценки свободный и формируется индивидуально под каждое обучение.

3. Динамика изменения рабочего поведения участника обучения, в том числе его компетенций.

Наблюдение сотрудника отдела персонала и/или тренера/преподавателя за работой участника обучения.

По предварительной договоренности с линейным руководителем участника обучения, сотрудник отдела персонала сам либо при участии представителя тренинговой/образовательной компании по истечении одного месяца могут в течение одного рабочего дня наблюдать за работой сотрудника в привычной для последнего рабочей обстановке.

4. Динамика изменения результатов деятельности участника обучения.

. Для участников обучения, подпадающих под систему управления по целям (МВО) - на основании результатов ближайшей оценочной сессии, но не раньше, чем через три месяца после окончания обучения.

5. Динамика изменения результатов деятельности компании и финансовый эффект от обучения.

Финансовый эффект от инвестиций, вложенных в обучение, измеряется следующим образом: $ROI = (\text{доход от программы} - \text{затраты на программу}) / \text{затраты на программу} \times 100\%$. В связи со сложностью определения показателя «Доход от программы», данный способ оценки применяется в исключительных случаях.

В конце нашей книги хотелось бы подвести итоги следующей формулой успешности бизнес – обучения:

Действительная потребность организации + мотивированность участников обучения + качество обучения + наличие постобучающего сопровождения.

Список рекомендуемой литературы

Литература общего назначения

1. Кей Торн, Дэвид Маккей. Тренинг. Настольная книга тренера.-СПб.: Питер. 2001.-208 с.
2. Гринберг Дж. Управление стрессом. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2002. С. 350 – 351.
3. М. Магура Источник: "Управление персоналом"#11, 2000
4. Кроль Л.М. Михайлова Е.Л. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг – независимая фирма «Класс», 2001. – 464с.
5. Сенге Питер (Peter M.Senge). Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации./Пер.с англ.-М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999
6. Емельянов Е.Н., Поварницына Психология Бизнеса/.-М.: Армада, 1998
7. Пригожин А.И. Стадии развития организации Теория организации: Антология. М.: Академический Проект: Гаудеамус, 2005. – 960с.
8. Пятенко С., Жизнь и смерть организаций, <http://www.bkg.ru> 04.11.2004
9. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность, Ж.. СоцИс, 1996.
10. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред.И.В.Андреевой. – СПб: Питер, 2001.
11. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. Под ред. В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2002.
12. Организационная культура/ - курс Британского университета «Эффективный менеджер».
13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. - СПб, Питер Ком, 1998. - 896с.
14. Мескон, Альберт, Хедоури «Основы менеджмента»
15. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я: Научно.-практ. Пособие.- 2-у изд., испр. И доп. – М.: Дело, 2002. – 224 с.
16. Кроль Л., Михайлова Е. Тренинг тренеров: как закалялась сталь. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002 – 192 с.
17. Бэрн Р., Керр Н., Миллер Н. Социальная психология группы. – СПб.: Питер, 2003. – 269 с.
18. Лесли Рай Упражнения: схемы и стратегии. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 256с.
19. Лесли Рай Развитие навыков тренинга. – СПб.: Питер, 2002. – 208 с.
20. Стимсон Н. Подготовка и представление тренинговых материалов. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
21. Пол Джексон Импровизация в тренинге. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
22. Kirpatrick D.I. Another Look at Evaluating Training Programs. ASTD, 1998.
23. «Интер-тренинг», 2003 – 2007 г.г.
24. «Искусство управления», 2001. №5.
25. Бакли Р., Кейпл Д. Теория и практика тренинга. СПб., 2002.
26. Викентьев И.Л. Методики оценки методик.
27. Соколов А.Б. Сказка о потерянных деньгах. Методика оценки тренинга. / Интер-тренинг, №6, 2004.
28. Мироненко И.А. Социально-психологический тренинг в зарубежных странах // Практикум по социально-психологическому тренингу. СПб., 2000.
29. Хрящева Н.Ю. Основы социально-психологического тренинга. Л.:ЛГУ, 1990.
30. Сарган Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Подхватилин Н.В., Алешунас М.Р. Новые технологии управления персоналом. СПб.: Речь, 2003.

31. Клаус Фопель Психологические группы: рабочие материалы для ведущего: Практическое пособие/ Пер. с нем. 2-е изд. Стер. – М.: Генезис, 2000. – 256с.
32. Карвасарский Б.Д. Психотерапевтическая энциклопедия. – СПб.: «Издательство «Питер», 1999. С. 568 – 570.

Литература по играм и упражнениям

33. Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. М. 2000.
34. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Ось – 89», 2000. – 224 с.
35. Завьялова Ж., Фарба Е., Каденильяс-Нечаева Е., Авдюнина М. Энергия бизнес-тренинга. Путеводитель по разминкам: Пособие для практикующего бизнес-тренера. – СПб.: Речь, 2005.
36. Паркин М. Сказки для тренеров. Как использовать сказки, истории и метафоры в обучении сотрудников. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2005.
37. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н.Ю. Хрящевой. СПб.: Речь, 2004.
38. Рыбкин И., Солопов А. 140 приемов и упражнений для эффективного общения в бизнесе и жизни, - М.: Издательство «Институт общегуманитарных исследований», 2006.
39. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды. Сборник упражнений для тренеров. СПб., 2003.

Литература по конкретным тренингам

40. Филипп Бурнард Тренинг межличностного взаимодействия.-СПб.:Питер, 2002. – 304 с.
41. Джим Стюарт. Оперативный тренинг.-СПб.: Питер. 2001. – 128с.
42. Тренинг в рекруитменте. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
43. Филипп Бурнард. Тренинг навыков консультирования.-СПб.:Питер, 2002.-256с.
44. Грэм Келли, Роджер Армстронг. Тренинг принятия решений. – СПб.: Питер, 2001.-224с.
45. Джим Стюарт Тренинг организационных изменений. – СПб.: Питер, 2001.-256с.
46. Сью Бишоп Тренинг ассертивности. – СПб.: Питер, 2001. – 208 с.
47. Сани Стаут Управленческий тренинг. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
48. Элизебет Кристофер, Лэрри Смит Тренинг в рекруитменте. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
49. Гленн Паркер, Ричард Кропп Формирование команды. – СПб.: Питер, 2003. – 160 с.
50. Тренинг развития жизненных целей: программа психологического содействия успешной адаптации./ Под ред. Е.Г. Трошихиной. – СПб.: Речь, 2003. – 216 с.
51. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2002. – 256 с.
52. Бакирова Г.. Тренинг управления персоналом. – СПб.: Речь, 2004.
53. Кипнис М.. Тренинг коммуникации. – М.: Ось-89, 2005.
54. Климчук В. А.. Тренинг внутренней мотивации. – СПб.: Речь, 2005.
55. Михайлова Е.. Тренинг презентации товара. Методические указания для начинающего тренера. – СПб.: Издательство «Речь», 2004.
56. Моница Г., Лютова-Робертс Е.. Коммуникативный тренинг. – СПб: Издательство «Речь», 2005.
57. Прокофьева Н.. Психологические аспекты ведения переговоров. – М.: ГроссМедиа, 2005.
58. Рысев Н.. Активные продажи. Как найти подход к клиенту. – СПб.: Питер, 2003.
59. Сидоренко Е. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2003.
60. "Кадровый вестник", №4, 2000
61. <http://www.vashakomanda.ru>
62. Безносков С. П. Профессиональная деформация личности. – СПб.: Речь, 2004.

63. Самоукина Н. В. Синдром профессионального выгорания (Доступ через: http://www.elitarium.ru/2005/01/12/sindrom_professionalnogo_vygoranija.html).
64. А. Е. Айви, М.Б. Айви, Л. Саймек-Даунинг Консультирование и психотерапия, Новосибирск, 1992.
65. Гандапас Р. Камасутра для оратора. Десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично, М., «Олимп-Бизнес», 2005 г