

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы курсовой работы.** В современных условиях, когда компании ведут активную борьбу за специалистов, за экономию средств на их подбор и удержание, особое внимание необходимо уделять работнику на этапе его вхождения в должность и последующей адаптации. В компании с грамотно проводимой адаптацией сотрудники быстро и планомерно осваивают профессиональные обязанности, легко устанавливают дружеские отношения с коллективом, не снижается мотивация к качественному выполнению работы. Это в разы повышает продуктивность работы всех подразделений компании. Если адаптационные мероприятия не дают результатов - это основание для руководства компании к проведению более серьезной работы над грамотной системой адаптации. Все это вместе взятое актуализирует выбранную тему курсовой работы.

**Целью данной курсовой работы** является детальный анализ использования бизнес- тренинга как инструмент адаптации персонала к организационным изменениям и охарактеризовать результаты исследования.

Для достижения выбранной цели необходимо решение следующих **задач:**

1. Рассмотреть понятие «тренинг» как метод в трудах отечественных и зарубежных исследованиях;
2. Охарактеризовать модели построения тренинговых программ;
3. Изучить бизнес- тренинг как инструмент адаптации персонала к организационным изменениям;
4. Провести эмпирическое исследование использования бизнес- тренинга как инструмент адаптации персонала к организационным изменениям и охарактеризовать результаты исследования.
5. Разработать методические рекомендации по построению бизнес- тренинга как инструмент адаптации персонала.

**Объектом исследования** является профессиональный бизнес-тренинг для руководителей и наставников при адаптации персонала к организационным изменениям.

Предметом исследования являются методы и приемы используемые руководителями и наставниками при адаптации персонала к организационным изменениям

**Методологическими основами работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых:** К. Торна, К. Левина, Д. Ли, Р. Бакли, Д. Кэйпла, Л.А. Петровской, С.И. Макшанова, Н.Ю. Хрящева, Ю. Н. Емельянова, А.Ю. Солдатова, С.В. Шекшни, Г.Н. Сартана, А.А. Браткина, И.П. Скоробогатова, Л.Е. Бандуры, П.Я. Гальперин, М.В. Кларина.

Для написания работы использовались следующие **методы:** метод сравнения.; метод анализа; метод синтеза метод индукции метод аналогии.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, основной части, состоящей из трех глав, заключения и списка использованной литературы.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ Б ИЗНЕС-ТРЕНИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ**

## **1.1 Понятие «тренинг» как метод в трудах отечественных и зарубежных исследованиях**

«Тренинг» как метод на сегодняшний день общепринятого определения термина «тренинга» не существует. Ввиду того, что данный метод обучения взрослых стал наиболее востребованным и распространенным, это повлияло на появление различных источников, предлагающие свои способы трактования данного понятия. В сегодняшней практике за термином тренинг могут пониматься самые диаметрально противоположные реалии: от тренинга профессиональных навыков обращения с оружием, до тренинга развития духовного начала в человеке. В связи с текущим положением вещей по данной проблеме и целями дипломной работы, было бы уместно сформулировать согласный целям работы понятие тренинга и обрисовать его границы. В первую очередь следует рассмотреть уже имеющиеся определения тренинговой программы в зарубежной и отечественной литературе<sup>[1]</sup>.

В отечественной литературе о тренинге зачастую говорят, как о методе активного обучения. По мнению Л.А. Петровской целью тренинга является развитие в участниках интерактивной, перцептивной и коммуникативной составляющей компетентности в общении. Рассматривая, тренинговую программу, как особый метод обучения взрослых людей, часто используется определение: «тренинг-это многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека и группы с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека». С другой стороны, С.И. Макшанов рассматривает тренинговую программу как один из методов преднамеренного изменения человека или группы. Данный вариант трактования термина «тренинг» не является абсолютным с перспективы этой дипломной работы, так как центральной задачей здесь является изменение, но исключается развитие и обучение человека. Н.Ю. Хрящева относит тренинг к социально-психологическим методам обучения, общая цель которого повышение компетентности в общении. Основополагающими задачами тренинга в ее понимании являются: приобретение группой определенных знаний; формирование умений и навыков; развитие установок, определяющие поведение в общении. Другое определение понятию «тренинг» дал Ю. Н. Емельянов, понимающий тренинг, как комплекс различных методов, способствующих развитию способности к обучению и овладению различных видов деятельности[2].

Исходя из темы дипломной работы, данный подход к определению тренинга соответствует нашему пониманию этого термина и является наиболее подходящим для определения термина тренинга.

Появление тренинга как метода активного обучения связывают с именем американского психолога Курта Левина, первым создавшего в 19 году специальные тренинговые группы. Целью данных групп являлось совершенствование навыков общения.

Развитие тренинга, как метода обучения было обусловлено появлением в 70-80-е годы новых специальностей, возникающих, как правило на стыке нескольких областей.

Новый рынок труда требовал появления гибких специалистов, способных освоить новые специальности в короткий срок и без лишних затрат. Так, например. В США в конце XX века сложилась ситуация, требовавшая больших средств на обучение сотрудников внутри фирмы, чем в обычном образовательном учреждении. В связи с этим начался стремительный рост сектора неаккредитованных образовательных

программ.

Тренинги стали стремительно набирать популярность, поскольку обещали изменить личность и воспитать в ней самые лучшие качества для ее улучшения.

В Россию тренинги пришли в 90-х годах вместе с появлением крупных западных корпораций, в которых тренинги как метод активного обучения и подготовки кадров использовался не один год.

Любой тренинг прежде всего направлен на развитие навыков путем общения, проживания и моделирования определенных ситуаций, выполнения специальных упражнений. Теория в тренинге всегда сведена к минимуму, а основное внимание уделяется практической части. Именно благодаря моделированию конкретной ситуации, направленной на формирование нужного навыка, появляется возможность выявить, развить и закрепить необходимый навык, изменить отношение к той или иной ситуации и подходам, ранее используемых в работе.

Тренинг — это форма активного обучения. Среди наиболее часто встречающихся форм обучения, используемых в тренинге, можно встретить: деловые, ролевые и имитационные игры, case-интервью, разбор различных ситуаций, а также групповые дискуссии[3].

По своему направлению тренинги разделяются по специализации: на тренинги личностного роста и бизнес-тренинги.

Тренинги личностного роста направлены на развитие личной эффективности, раскрытие потенциала.

Целью бизнес-тренингов является раскрытие и развитие необходимых для профессионального роста качеств и навыков. Бизнес-тренинги делятся на следующие категории:

1. Направленные эффективность работы команды и организации в целом (командообразующие, коммуникативные тренинги).
2. Развивающие навыки в определенных процессах (продажи, переговоры, телемаркетинг, управление проектами, управление персоналом, маркетинг, связи с общественностью).
3. Посвященные вопросам личной эффективности (тайм-менеджмент, целеполагание, мотивационные тренинги, управление стрессом, навыки публичных

выступлений и ораторского мастерства)[4].

Основные функции, выполняемые тренингом:

- 1. Диагностическая. Выявление потребности в обучении, а также так называемых зон роста, а, именно, зон, нуждающихся развитии и/или коррекции.
- 2. Обучающая. Обучение происходит за счет обмена навыками. Знаниями, опытом не только между тренером и участниками, но и так же между самими участниками.
- 3. Командообразующая. Любой тренинг направлен на сплочение участников. Оказавшись в рамках тренинга, участники получают общую цель, что уже само по себе ставит их в одинаковое положение. Отсюда и возникает чувство причастности и принадлежности.
- 4. Психотерапевтическая – это является эффектом групповой динамики, действий проводящего и самой тренинговой ситуации.

5. Мотивационная. Во время тренинга происходит эмоциональная разрядка и зарядка людей. Возникает потребность применить на практике полученные знания. При грамотно построенном тренинге, слушатели понимают, что именно их вдохновляет на работу и свершения, позволяет чувствовать себя частью коллектива, привнося в него часть себя.

Исходя из описанных выше функций тренинга, можно сделать вывод, что основными областями применения тренинга являются:

1. Подбор и адаптация новых сотрудников.
2. Обучение персонала и пополнение недостающих знаний.
3. Оценка сотрудников.
4. Укрепление командного духа.
5. Усиление позиций компании на рынке за счет повышения квалификации сотрудников.
6. Исправление недочетов в работе сотрудников.
7. Доведение до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях.
8. Закрепление навыков работы при выполнении важных корпоративных задач.

Подводя итог, можно сделать вывод, что тренинг как метод активного обучения играет важную роль в современной борьбе за повышение производительности и качества труда, а также повышение конкурентоспособности организаций.

## **1.2 Модели построения тренинговых программ**

Если до начала тренинга не разработать четких методик и критериев его оценки, скорее всего, он окажется неэффективным. Методики и критерии готовит тренер или тренинг-менеджер (нередко привлекаются и непосредственные руководители будущих участников); с ними обязательно нужно ознакомить и сотрудников, направляемых на тренинг, и их непосредственных руководителей.

При построении тренинговой программы тренер должен:

1. Учитывать особенности аудитории по уровню текущих знаний и навыков, а также по стилю обучения.

При составлении тренинговой программы стоит учитывать ряд особенностей аудитории:

- уровень текущих знаний;
- стиль обучения.

По уровню текущих знаний слушатели делятся на новичков, продвинутых новичков, компетентных участников, опытных участников и экспертов. Рассмотрим каждый тип в отдельности.

1. Новичок. Принимает полученную информацию. Не относится к ней скептически и не оспаривая ее. Открыт к новым знаниям и доверяет тренеру на 100%.
2. Продвинутой новичок. Уже имеет опыт обучения и поэтому может сравнивать в отличие от новичка. Способен найти свои объяснения теориям, которым его обучают.
3. Компетентный участник. Не соглашается с общими законами и правилами поведения, поскольку имеет свой опыт, который ему подсказывает, что одну и ту же проблему можно решить несколькими способами. Такой участник предпочитает не верить на слово всему, что слышит, а узнавать все самостоятельно.

4. Опытный участник предпочитает, как анализировать, так и доверять собственной интуиции. Таким слушателям необходимы четкие объяснения по каждому поводу.
5. Эксперт. Мастер в своем деле. Любит задавать вопросы, анализировать и рефлексировать. Такой тип участников наиболее требователен к тренеру и заинтересован в его знаниях.

Тренинг пройдет эффективно, если тренер примет во внимание индивидуальные особенности каждого слушателя. Потребности каждого участника вызваны его личными запросами и опытом, которые необходимо учитывать при построении тренинговой программы.

Помимо классификации участников по уровню текущих знаний существует классификация по стилю обучения.

Данную классификацию предложили британские ученые Питер Хани и Алан Мамфорд, разработавшие тест, по итогам которого всех слушателей можно условно разделить на 4 типа: деятели, мыслители, теоретики и прагматики[5].

Определив тип слушателя по стилю обучения, тренер сможет выстроить свою программу таким образом, чтобы максимально донести до каждого информацию и повысить эффективность тренинга.

2. Учитывать выявленные перед тренингом потребности каждого отдельного слушателя в обучении.

Учет специфики конкретной аудитории: состава группы, целей обучения на тренинге участников группы, уровня мотивации обучения и т. д. Данный принцип обуславливает необходимость выявления специфики клиентской группы, а при возможности — предварительной диагностики участников (уровень мотивации обучения, острота состояния отдельных участников, степень проработанности проблемы и т. д.).

3. Четко сформулировать цель и задачи тренинга. Более того, цели и задачи тренинга должны быть ясны и понятны каждому его участнику.

Главное, на что стоит обращать внимание перед началом тренинга – четко сформулировать его цели и конечный результат. Для этого достаточно ответить на несколько вопросов:

- Что именно должно быть достигнуто в ходе обучения?

- С какими навыками придется работать?
- С помощью каких упражнений это предстоит сделать?
- Из каких блоков будет состоять тренинг?

Ответив на эти вопросы, тренер сможет определиться с двумя главными целями:

- знаниями, которые можно передать участникам;
- информацией, с помощью которой это следует сделать.

Перед разработкой программы тренинга, прежде всего, необходимо тщательно описать результаты, к которым должен привести весь тренинг и каждое упражнение в отдельности[6].

4. Разработать четкую структуру тренинга с учетом всех выявленных заранее потребностей.

В программе любого тренинга должна четко прослеживаться структура – последовательно связанные между собой фрагменты или, так называемые блоки.

Блоки (модули) тренинга – это структурные единицы, из которых строится тренинг. Каждый из блоков является предметно-дидактическим комплексом, основанном на взаимосвязанных процедурах. Каждый отдельный блок необходим для решения определенной образовательной задачи с помощью создания некой ситуации, воздействующей на учебную группу.

В один день тренинга входит не более 4-5 блоков (если новому навыку необходима тщательная отработка, то не более 2-3 блоков). Только в этом случае тренинг будет иметь эффективность.

Каждый блок тренинга будет включать в себя следующие компоненты:

- Мини-лекция – передача большого объема новой информации за короткие сроки. Характеризуется лаконичностью. Мини-лекция направлена на информирование слушателей, изменение их установок и замотивировать их на дальнейшее обучение.
- Модерация. Данный метод позволяет группе совместно формулировать новое понятие, которое будет трактоваться на одном языке. Результатами модерации являются:



- общее понимание ключевых моментов, принимаемое всеми;

- облегчается формулирование основных терминов;

- появляется понятный и удобный общий язык.

- Фасилитация. Этот метод применяется для получения общей картины мнений участников относительно конкретного вопроса. Как правило подобная работа проводится перед обсуждением новой темы перед мини-лекцией. Итогом работы становится рост активности участников, что положительно влияет на общее состояние аудитории[7].
- Ролевая игра – метод, используемый в бизнес-тренинге для отработки и закрепления полученных знаний. Главное правило ролевой игры: она должна быть посвящена отработке только одного навыка. Результатами ролевой игры является проработка новых знаний и их закрепление, а также переход от изучения теоретического материала к практической деятельности и рост активности слушателей.
- Мозговой штурм – особый метод работы в группе, с помощью которого происходит рождение новых идей. Используется в случае, когда необходимы новые, оригинальные мысли и идеи для решения сложной проблемы. Данный метод дает возможность получить новые точки зрения на проблему и найти необычные ключи решения.
- Упражнение – это активность участников, контролируемая тренером, направленная на поэтапное освоение навыков. У любого упражнения существует своя структура:

- инструкция – объяснение поставленной задачи;

- самостоятельная работа;

- наблюдение за действиями участников;

- контроль над результатом;

- подведение итогов тренером.

В результате упражнений участники отрабатывают сложные этапы необходимых действий, таким образом осваиваются сложные комплексные навыки.

Каждый блок, используемый в тренинге, должен иметь логическое начало, продолжение и финал. А сам тренинг направлен на решение конкретных задач и

целей.

5. Продумать организационные и технические моменты (помещение, дополнительное оборудование, раздаточный материал, наглядные пособия, видеоматериалы).

Эффективность тренинга может быть повышена благодаря использованию дополнительного раздаточного материала и технического оборудования.

Например:

- компьютер или планшет;
- проектор;
- раздаточный материал;
- бланки для обратной связи по тренингу;
- флипчарт и маркеры;
- видеокамера и штатив;
- презентация;
- фото или видеоматериалы и т.д.

Каждый тренинг уникален и требует тщательной подготовки и планирования: начиная от количества раздаточных материалов и заканчивая расстановкой стульев в аудитории. Каждая мелочь способна оказать влияние на настрой участников, и, как следствие, на ход и результативность тренинга в целом.

6. Использовать интерактивные методы обучения. Тренинг должен быть активным процессом для каждого участника. Все задания тренинга должны быть построены на взаимодействии и на чередовании теоретического и практического материала.

Помимо интерактивных форм обучения между участниками должен происходить и обмен опытом. Успешность реализации данного принципа зависит не только от желания участников, но и от мастерства самого тренера, поскольку не каждый участник группы сможет поделиться своим опытом. Некоторые участники проявляют не просто активность, а гиперактивность, что может подавить неуверенных в себе, малоактивных слушателей. Задача тренера модерировать ситуацию таким образом, чтобы в процесс обучения по максимуму были включены

малоактивные слушатели. Это можно сделать, например, предложив им обсудить конкретную ситуацию из собственной жизни. Кроме того, необходимо создание доверительной атмосферы в группе, которая позволит каждому высказываться, не опасаясь насильственного включения в дискуссию или критики от ведущего или членов группы. Реализации данного принципа будет способствовать включение в программу обсуждений в малых подгруппах.

Принимая во внимание и учитывая каждый этап подготовки, тренер сможет разработать эффективную программу обучения и достигнуть целей, поставленных в самом начале.

### **1.3 Бизнес- тренинг как инструмент адаптации персонала к организационным изменениям**

Профессиональная адаптация является собой постепенное уяснение будущим специалистом условий своей профессиональной деятельности. В процессе адаптации, особенно на ее начальном этапе, молодым сотрудникам очень часто свойственно осуществлять служебные функции в режиме гиперкомпенсации. При этом повышается риск развития расстройств психо-эмоциональной сферы и физического здоровья. Поведенческие отклонения могут проявляться в грубости, непослушании, в искаженных формах самоутверждения.

При слабых адаптивных возможностях могут обостриться негативные черты характера, что приводит к развитию выраженных акцентуацией личности, затрудняющих выполнение служебных обязанностей, и повышению риска совершения ими нарушений дисциплины, конфликтности, внешней аутоагрессии. Такие факторы осложняющие адаптацию для сотрудников пограничных войск, могут негативно сказаться не только на прямых обязанностях пограничника, но и на отношении в коллективе.

Изучение развития личности в процессе профессиональной адаптации можно осуществлять в нескольких плоскостях, которые отражают психофизиологические, организационные и индивидуально-психологические особенности адаптации к профессии. В процессе первичной профессиональной адаптации общий вклад каждого из векторов развития может быть неравнозначен на уровне «жизненных задач», поскольку в одних профессиях основой профессиональной успешности является физиологические свойства, в других - организационные и социальные

способности.

Главная цель тренинга: развивать у сотрудников необходимые умения и навыки, как личностные, так и профессиональные. Интерес работодателя заключается в том, что данные навыки, сотрудники смогут применять в дальнейшей работе, тем самым повышая эффективность компании в целом. Современная, перспективная, стабильно развивающаяся и думающая о своем будущем благополучии компания, обязана вкладывать силы и средства в развитие не только собственного бизнеса, но и в обучение персонала. Вкладывая средства и силы в обучение сотрудников, руководство компании, получает отдачу в виде улучшения таких показателей организации, как доход, укрепление позиций на рынке, повышение лояльности клиентов и самих сотрудников, улучшение микроклимата в компании и т. д.

Методы обучения персонала - это способы, с помощью которых происходит достижение необходимых знаний, умений и навыков слушателей[8].

Существует огромное множество методов обучения персонала. Выбор метода, подходящего для конкретного случая, зависит от множества факторов:

- цели и задачи обучения;
- планируемые результаты обучения;
- индивидуальные особенности каждого слушателя;
- время, которое можно затратить на обучение без ущерба работе и т. д.

Методы обучения условно можно разделить на:

- а) пассивные (семинары, лекции, презентации) и активные (тренинги, деловые игры, ролевые игры, case-study, дискуссии);
- б) индивидуальные и групповые;
- в) на рабочем месте и на других площадках[9].

На сегодняшний день большую популярность приобрели методы активного обучения. Это связано с тем, что в условиях быстро меняющегося бизнеса и современного мира, получать новые знания с помощью устаревших методик становится практически невозможно.

Остановимся подробнее на активных методах обучения, которые имеют ряд преимуществ:

1. Позволяют задействовать всех членов группы. При грамотно построенном обучении ни один участник не сможет оказаться в стороне. Активные методы обучения подразумевают высказывание мнений каждого слушателя и вовлечение их в сам процесс обучения с помощью деловых игр и упражнений.
2. Способствуют развитию мышления, командного чувства, анализу конкретных ситуаций. Оказавшись на одном обучении, все участники поневоле начинают чувствовать себя членами одной команды. Выполнение определенных заданий позволяет участникам взглянуть на ситуацию с другой стороны, развивая тем самым мышление.
3. Облегчается подача материала. На лекциях большинство слушателей не всегда могут максимально сосредоточиться на изучении нужного предмета в силу недостаточной концентрации и внимательности. Активные же методы обучения позволяют донести нужную информацию до каждого слушателя.
4. Обмен опытом между слушателями. В ходе активного метода обучения каждый участник может поделиться собственным опытом, не опасаясь осуждения со стороны других слушателей и самого тренера. Благодаря обмену опытом участники могут взглянуть на давно волновавшие их проблемы с другой стороны, усвоить новые навыки и закрепить полученные знания.
5. Улучшение настроения участников. Во время активных методов обучения как правило складывается благоприятная, дружелюбная атмосфера, направленная на решение необходимых задач и достижение нужных целей. После самого обучения настрой сохраняется в течение определенного нескольких недель, а иногда и месяцев. Следовательно, улучшается микроклимат в коллективе и растут показатели в работе.

Определяющая роль в активных методах обучения отводится практической части, с помощью которой лучше усваиваются и закрепляются полученные слушателями знания, навыки и умения. Среди большого разнообразия методов активного обучения наибольшую популярность получили тренинги.

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы, и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений.

В тренингах обычно широко используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые, имитационные игры, разбор конкретных ситуаций, групповые дискуссии. Свою популярность тренинг, как метод обучения, получил благодаря способности быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды. В тренинге слушатели получают навыки и знания, необходимые в повседневной работе.

В управлении персоналом тренинг отличается от других средств обучения прежде всего:

- ограниченностью целей - используется для достижения строго определенных, сравнительно узких целей;
- поведенческой направленностью - служит не столько расширению знаний, сколько отработке определенных образцов или моделей поведения;
- прикладным характером - больше, чем другие методы обучения, подчинен непосредственному решению практических задач.

Среди тренингов, направленных на улучшение навыков работников можно выделить:

- тренинг управления персоналом;
- тренинг по тайм-менеджменту;
- тренинг по технике продаж;
- тренинг переговорам;
- тренинг по командообразованию;
- тренинг ораторского мастерства и т.д.

Тренинги, направленные на повышение личной эффективности сотрудников:

- тренинг на стрессоустойчивость;
- управление конфликтами;
- тренинг лидерства;
- тренинг целеполагания;

- коммуникативный тренинг и т.д.

Знания, полученные на тренинге, усваиваются слушателями гораздо быстрее, чем, например, на лекции. Это связано с тем, что им предоставляется возможность закрепить приобретенные навыки на практике, поскольку 70 процентов времени любого тренинга должна занимать практика (деловые и ролевые игры, учебные ситуации).

В то время, как на семинаре с участниками делятся лишь знаниями, на тренинге – участники развивают навыки. Именно поэтому любой тренинг предусматривает определенное количество упражнений для закрепления нужного материала и предоставления обратной связи тренеру.

Именно поэтому многие современные руководители, желающие повысить эффективность своего бизнеса, выбирают тренинг как основную форму обучения персонала своей организации.

По отношению к сотрудникам тренинг выполняет ряд важных функций:

- 1) развитие необходимых профессиональных знаний и навыков;
- 2) передача необходимых знаний, позволяющих сотруднику с легкостью ориентироваться в изменениях окружающей среды;
- 3) повышение мотивации;
- 4) улучшение командного духа;
- 5) адаптация новых сотрудников, а также подготовка сотрудников к переходу в новую должность;
- 6) обучение новым технологиям;
- 7) повышение профессиональных показателей;
- 8) повышение квалификации для дальнейшего карьерного роста и прибавке к зарплате.

Тренинг имеет ряд плюсов и минусов.

Достоинства тренингов:

- достижение предельной концентрации внимания участников;

- высокий уровень усвоения знаний;
- практическая работа;
- усиление мотивации сотрудников, как следствие, повышение лояльности к организации;
- обмен опытом;
- командная работа.

Недостатки тренинга:

- непродолжительный эффект;
- необходимость применения полученных навыков после обучения.

Тренинг, как метод обучения персонала не должен проводиться, как единоразовое мероприятие. Это должен быть комплекс, тщательно разработанный и спланированный службой управления персоналом. Данный факт обусловлен тем, что эффект от проведенного тренинга длится не более 3-4 месяцев. В этот период у сотрудников отмечается подъем сил, появляется желание применить полученные навыки на практике, повышается мотивация к работе и эмоциональный заряд. Но по истечении указанного периода, все это сводится к минимуму. Именно поэтому, график проведения тренингов в компании должен быть выстроен таким образом, чтобы минимум раз в квартал сотрудники могли проходить очередное обучение.

Помимо того, как показывает практика, для закрепления полученных навыков и знаний, сотрудникам требуется 21 день постоянной практики. Кроме того, существует несколько причин, препятствующих закреплению полученных навыков:

- недостаточная самодисциплина участников;
- желание освоить все навыки сразу;
- неудовлетворенность собой в случае, когда не сразу удастся успешно применить навыки в работе;
- невозможность рефлексии;
- нежелание сотрудников выходить из зоны комфорта и менять собственные взгляды и убеждения.



Именно в этот период необходимо проводить контроль над применением полученных навыков в работе. Работа тренера или службы управления персоналом заключается в посттренинговом сопровождении каждого его участника. Посттренинговое сопровождение – целый комплекс мероприятий и занятий, с актуализацией тем прошедшего тренинга, который направлен на поддержание, закрепление и усиление тренинговых эффектов.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИЗНЕС-ТРЕНИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ**

### **2.1 Анализ методов исследования**

Сегодня во многих компаниях одним из основных направлений работы отделов по обучению персонала является восстановление системы наставничества.

Актуальность данного направления обусловлена тем, что наставники играют ключевую роль в воспитании молодых специалистов, так как первый опыт и впечатление от работы, получаемые новыми сотрудниками, во многом зависят от того, как они были обучены в самом начале своей карьеры в организации.

Следовательно, качество работы, а также потенциальный ход дальнейшего сотрудничества нового специалиста и организации обуславливаются уровнем успешности взаимодействия наставника и его подопечного. Именно поэтому чрезвычайно важной для многих организаций становится проблема создания качественных тренинговых систем для самих наставников, которые должны обладать определенным количеством компетенций для успешной реализации своей функции.

Для апробирования методики тренинга привлекались преподаватели ТГУ им. Державина с различным стажем педагогической деятельности нами было протестировано 60 человек. 30 человек (в возрасте от 23 до 28 лет), со стажем педагогической деятельности не более 5 лет. 30 человек - люди зрелого возраста (в возрасте от 35 до 45 лет) преподавателей со стажем педагогической деятельности более 10 лет.

Ключевыми целями анализируемого тренинга являются:

- формирование понимания роли наставника у участников тренинга;
- отработка базовых навыков, необходимых в работе наставника;
- развитие у обучаемых полного комплекса компетенций, необходимого для эффективного обучения и помощи молодым работникам на рабочих местах.

Задачи тренинга:

1. Научить участников устанавливать и поддерживать доверительные отношения с наставляемыми.
2. Научить участников правилам передачи информации и знаний наставляемым.
3. Сформировать навык активного слушания.
4. Показать инструмент, с помощью которого наставники смогут передавать знания вновь принятым.

В Положении о системе наставничества в ТГУ им. Державина центром выделена покомпонентная структура психолого-педагогической компетентности, раскрывающая готовность наставника к осуществлению внутрифирменного обучения новичков:

- управленческая компонента (целеустремленность, умения принимать решения, соответствие корпоративной культуре),
- личностная компонента (лидерские качества, ответственность, социальный интеллект),
- аутопсихологическая компонента (самоанализ, рефлексия),
- коммуникативная компонента (организация коммуникации на разных уровнях),
- мотивационная компонента (активность, инициативность).

Каждая из выделенных компетенций важна для успешной профессиональной деятельности наставника.

Изучим процесс проведения тренинга для наставников и его содержание (таблица 1), используемый в УПЦ, сравним компетенции тренинга УПЦ с научнообоснованными компетенциями наставников.

**Таблица .1** - Содержание тренинга

**Компетенция    Задание    Цель**

На  
развитие  
данной  
компетенции  
отведено

задания:    1. Прояснение представления группы о личностных качествах наставника.

Управленческая

1. Задание «Качества наставников»
  2. Диагностика «Самооценка наставника»
  3. Задание «Китайский шепот».
  4. Задание «Высота».
2. Проведение аналитической работы по критериям оценки личностных качеств.
3. Демонстрация потери информации при передаче ее в устном виде.
4. Показать роль целей в жизненных достижениях человека.

На  
развитие  
личностной  
компетенции  
выделено 2

задания: 1. Осознание ответственности за партнера.

Проецирование этих личностных переживаний на

Личностная

1. Ролевая игра  
процесс наставничества.

«Слепой и поводырь». Экспериментирование с различными способами и передачи информации.

2. Задание  
«Передай  
рисунки».

**Компетенция**

**Задание**

**Цель**

На развитие  
аутопсихологической  
компетенции  
выделено 6  
заданий:

Аутопсихологическая

1. Круговая  
дискуссия  
«Что нужно  
сделать,  
чтобы  
повести за  
собой  
человека, и  
он захотел  
пойти?»

2. Задание  
«Слушать  
внимательно  
и  
невнимательно»

3. Задание  
«Желание.  
Цель. Мечта».

4. Задание «Три  
желания».

1. Задание  
«Эксперимент».

1. Развития групповой рефлексии через  
анализ индивидуальных, личностных  
переживаний.

2. Вербализация чувств, которые мы  
испытываем, когда слушаем.

3. Понимание различий между тремя  
понятиями.

4. Анализ целей участников группы.

5. Развитие у обучающихся способности к  
самоанализу.

Мотивации на развитие и действие

На развитие в участниках мотивации отведено 2 задания:

1. Задание «Почувствуй партнера».

2. Задание «Анализ притчи».

1. Поиски эффективных способов взаимодействия с партнером.

2. Формирование мотивации на постановку масштабных целей.

На формирование коммуникативной компетенции отведено 6 заданий:

Коммуникативная

1. Задание «Вспомнить всё».
  2. Ролевая игра «Слепой и поводырь».
  3. Задание «Пантомима».
  1. Круговая дискуссия «Что нужно сделать, чтобы повести за собой человека, и он захотел пойти?» .
  2. Мини-лекция «Правила передачи информации».
  3. Мини-лекция «Пять основных стадий обучения».
1. Развитие эмпатии в наставнике, актуализации эмоционального состояния, схожего с тем, что испытывают наставляемые.
  2. Осознание ответственности за партнера.
  3. Экспериментирование с различными способами передачи информации.
  4. Развитие эмоциональная предвзятости к партнеру в ходе аргументации путем открытых высказываний.
  5. Осознание участниками тренинга важности точности приема и передачи информации.
  6. Осознание организации коммуникации на разных уровнях

На основе тренинга «Быть наставником это...» проанализировано содержание заданий и их методических инструментов на соответствие развития компетенций наставника. Всего в состав тренинга входит 18 МАСПО (методы активного социально-психологического обучения).

1. Задание «Вспомнить всё» направлено на развитие эмпатии в наставнике, актуализации эмоционального состояния, схожего с тем, что испытывают наставляемые. Данный вид задания направлен на развитие коммуникативную компетенцию, так как эмпатия – это осознание человеком эмоционального состояния других людей; постижение эмоционального состояния, проникновение в чувствование, в переживание другого человека.
2. Задание «Качества наставников» направлено на прояснение представления группы о личностных качествах наставника. Данное задание формирует управленческую компетенцию, так как она предполагает информационно-аналитическую деятельность участников.
3. Диагностика «Самооценка наставника» направлена на проведение аналитической работы по критериям оценки личностных качеств. В данном упражнении присутствует развитие аутопсихологической и управленческой компетенций. Это подтверждается тем, что группа, размышляя о «лучших» качествах наставника, делает перенос на свои качества, тем самым проводя глубокий анализ своих личностных особенностей. У участников развивается способность к рефлексии (свои ценности, интересы, мотивы, свое мышление, механизмы восприятия и принятия решений, свое эмоциональное реагирование). Каждый участник создает себя как лучшего наставника. В диагностическом плане используется механизм проекции для анализа отношения группа к деятельности наставника и своей профессиональной жизни в целом.
4. Ролевая игра «Слепой и поводырь» направлена на установление контакта с партнером. У участников тренинга формируется коммуникативная компетенция через достижение взаимопонимания между партнерами, организацию коммуникации на разных уровнях, тренировку преодоления трудностей, возникающих в процессе коммуникации. Кроме того, осознание ответственности за партнера говорит о развитии личностной компетенции (проявление лидерских качеств при расстановке ролей – «слепой», «поводырь»).
5. Круговая дискуссия «Что нужно сделать, чтобы повести за собой человека, и он захотел пойти?» использована для развития групповой рефлексии через анализ индивидуальных, личностных переживаний, что является



компонентами аутопсихологической компетенции. Данный метод тренинга позволяет усилить сплоченность группы и в то же время позволяет легче сообщить о себе другим участникам. Кроме того, круговая дискуссия развивает коммуникативную компетенцию у участников тренинга, что подтверждается устранением эмоциональной предвзятости к партнеру в ходе аргументации путем открытых высказываний.

6. Задание «Пантомима» направлено на формирование навыка передачи информации устно без искажений. Задание заключается в демонстрации коммуникативной стороны общения и выявлении типичных ошибок при передаче информации, что работает на развитие коммуникативной компетенции. Обучающиеся также совершенствуют навыки и умения работы в команде, которые являются ключевыми для успешного функционирования работника в качестве наставника.
7. Задание «Передай рисунок-1» направлено на развитие личностной компетенции при взаимодействии двух участников, один из которых, объясняя действия, становится лидером и берет на себя ответственность, координируя своего партнера. Помимо этого, в задании присутствует развитие коммуникативной компетенции (организация коммуникации с оппонентом), а также организация работы группы над решением задачи и отработка умения генерировать идеи.
8. Мини-лекция «Правила передачи информации». Текущий метод раскрывает перцептивную сторону общения, так как он направлен на развитие у участников осознания важности точности приема и передачи информации. Наставники формируют коммуникативную компетенцию через процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания.
9. Задание «Слушать внимательно и невнимательно» направлено на вербализацию чувств. Это задание развивает у участников аутопсихологическую компетенцию. Самоанализируя себя, участники выражают в словесной форме свои ощущения, когда их слушают внимательно или невнимательно. Так же в задании присутствует развитие коммуникативной компетенции (умение слушать людей в своей группе, вести с ними диалог).
10. Задание «Китайский шепот» развивает управленческую компетенцию, а именно – способность применять свои знания и умения для успешной деятельности в процессе аналитической обработки информации.

11. Задание «Почувствуй партнера» направлено на способность поиска индивидуального подхода при взаимодействии с разными людьми. В задании присутствует развитие личностной компетенции. При взаимодействии участников друг с другом в ходе задания им важно обладать социальным интеллектом – способностью правильно понимать поведение людей для эффективной социальной адаптации (дойти от окна до двери, не размыкая ног; прочувствовать партнера). Кроме того, можно выделить развитие такой компетенции, как мотивации на достижение, так как участники в ходе задания проявляют инициативность, а именно физическую волевою активность, проявляемую для достижения общей цели – «дойти до двери». Тренируется пояснение особенностей мотивации партнера по общению; осознание собственной мотивации.
12. Мини-лекция «Пять основных стадий обучения».
13. Задание «Желание. Цель. Мечта» обращено на демонстрацию своего поведения при достижении целей. Данное задание на первом своем этапе развивает аутопсихологическую компетенцию. Участники, анализируя, что для них означают слова «желание», «цель», «мечта», развивают в себе способность к рефлексии. На втором этапе развивается коммуникативная компетенция – умение слушать и слышать других, аргументировать свои ответы. На третьем этапе – развитие позитивного мышления (кто-то приклеил стикер около своего места, поставив перед собой маленькую цель, а кто-то рискнул и приклеил далеко, поставив для себя долгосрочную цель).
14. Задание «Три желания» направлено на анализ целей участников группы. Развитие аутопсихологической компетенции у группы участников тренинга, так как при взаимодействии у участников развивается способность к рефлексии. Каждый участник повышает уровень осознания возможных препятствий на пути к профессиональным целям и представления о путях преодоления этих препятствий.
15. Задание «Эксперимент» направлено на развитие у обучающихся способности к самоанализу, что свидетельствует об аутопсихологической компетенции.
16. В задании «Высота» у участников тренинга развивается управленческая компетенция. Наставник, подпрыгивая второй раз, проявляет целеустремленность, поставив перед собой цель, и развивает в себе позитивное мышление.
17. Задание «Анализ притчи». Развитие таких компетенций, как мотивации на развитие и достижение на постановку масштабных целей. У участников развивается активность и инициативность, своевременно проявляемая при

достижении собственных и общественных целей. Целью задания является осознание участниками тренинга, что мотивация является одним из самых мощных личностных ресурсов, влияющих на эффективность обучения.

18. Задание «Быть наставником – это...» направлено на развитие коммуникативной компетенции. Участники, выражая свое мнение перед группой, развивают в себе ответственность за свои слова и эмоции, учатся вести диалог, аргументировать и развивают умение учиться у других.

Результаты анализа тренинга на соответствие заданий развитию компетенций наставника представлены в таблице 2.

**Таблица 2-** Анализ тренинга «Быть наставником это...» на соответствие заданий развитию компетенций наставника

	<b>Наличие</b>	<b>Диагностика</b>	<b>Формирование</b>
<b>Управленческая</b>	1.Задание «Качества наставников»; 2.Задание «Китайский шепот»; 3.Задание «Высота».	1.Диагностика «Самооценка наставника».	
<b>Личностная</b>	1.Ролевая игра «Слепой и поводырь».		1.Задание «Передай рисунок-1».

<b>Аутопсихологическая</b>	1.Задание «Слушать внимательно и невнимательно»;  2.Задание «Желание.  Цель. Мечта».	1.Задание «Три желания».	1.Круговая дискуссия «Что нужно сделать, чтобы повести за собой человека, и он захотел пойти?»;  2.Задание «Эксперимент».
<b>Мотивации на развитие и действие</b>	1.Задание «Почувствуй партнера».	2.Задание «Анализ притчи».	
<b>Коммуникативная</b>	1.Задание «Пантомима»;  2.Мини-лекция «Правила передачи информации»;  3.Мини-лекция «Пять основных стадий обучения».	1.Ролевая игра «Слепой и поводырь».	1. Задание «Вспомнить всё»;  2. Круговая дискуссия «Что нужно сделать, чтобы повести за собой человека, и он захотел пойти?»

По данным таблицы 2.2 видно, что в тренинговой программе, разработанной в ТГУ им. Державина, отсутствуют методы активного социально-психологического обучения на формирование таких компетенций, как управленческая и мотивации на развитие и действие. Данное обстоятельство указывает на то, что основой успешного выполнения обязанностей наставников является более широкое представление в тренинге заданий и упражнений на развитие данных компетенций. Для решения данной проблемы предлагается доработать тренинговую программу для наставников «Быть наставником - это».

## 2.2 Методические рекомендации по построению бизнес- тренинга как инструмент адаптации персонала

Разработка авторской модели тренинга «Быть наставником - это...» основана на ее доработке путем наполнения управленческой и мотивационной компетенций тренинга наставника заданиями и упражнениями. При этом необходимо учитывать, что упражнения должны быть направлены на формирование компетенции.

Результаты доработки тренинга «Быть наставником - это...» представлены в таблице 3.

**Таблица 3 - Перечень заданий и упражнений к тренингу «Быть наставником - это...» по развитию личностной и мотивационной компетенции.**

<b>Компетенция</b>	<b>МАСПО</b>
Управленческая	1.Задание «Качества наставников»;
	2.Задание «Высота»;
	3.Задание «Китайский шепот»;
	4. Диагностика «Самооценка наставника».
	Дополнительно
Мотивации на развитие и действие	5. Ролевая игра «Музыкальный ансамбль».
	1. Задание «Почувствуй партнера».
	2. Задание «Анализ притчи»

Дополнительно

3. Эксперимент «Не сойти со стула».

4. Дискуссия «Почему я стал наставником».

Рассмотрим содержание заданий и упражнений к тренингу «Быть наставником - это...» по развитию управленческой и мотивации на развитие и действие компетенции.

1. Задание «Качества наставников»

Длительность: 10 - 15 минут.

Цель: прояснение представления группы о личностных качествах наставника.

Ход работы: Прошу всех встать в круг.

Обращение к группе. Назовите, пожалуйста, три положительных качества, которыми должен обладать, по вашему мнению, наставник.

Теперь каждый по очереди называет качество наставника.

Вы назвали много положительных качеств, которыми должен обладать наставник. Давайте посмотрим, какие задачи может решать человек с такими качествами.

Но прежде, вспомним, какие задачи стоят перед наставниками? Участники вспоминают, ведущий записывает на доске.

2.Задание «Высота»

Цель: показать роль целей в жизненных достижениях человека.

Ход задания: Выбирается один участник, он подходит к стенке. Ему дают инструкцию: «Подпрыгни, пожалуйста, и отметь то место, до которого допрыгнул». После этого ему дают следующую инструкцию: «Прыгни, пожалуйста, как можно выше. Постарайся допрыгнуть до потолка. И отметь место, до которого

допрыгнешь».

### 3.Задание «Китайский шепот»

Цель: демонстрация потери информации при передаче ее в устном виде.

Длительность: 15 20 минут

Ход работы: Ведущий вызывает 5-6 участников. Участники рассчитываются по номерам: 1-й, 2-й, 3-й.. и т.д. Все участники, кроме 1-го выходят за дверь. Ведущий дает первому участнику текст: «Стокгольм был основан в 1252 году. Население составляет около 1,5 миллиона человек. Это один из самых живописных городов в мире. И один из самых чистых. Стокгольм находится на 14 островах, в нем более 50 музеев и много художественных галерей. Там есть свой зоопарк, где можно увидеть волков и медведей. Самое высокое здание – телевизионная башня, кроме того, там более 40 театров и 70 кинотеатров. Стокгольм – красивый, процветающий город с бесконечным рядом интересных вещей и возможностей».

Первый участник в течение 1 минуты запоминает текст, ведущий вызывает второго участника, первый номер пересказывает второму текст про Стокгольм.

Второй участник пересказывает, что запомнил, третьему и так до самого последнего участника.

Наблюдатели в группе не подсказывают, и не комментируют упражнение пока оно идет.

После того, как последний участник пересказал свою версию текста, первый участник зачитывает исходный текст.

Пересказ последнего участника может противоположно отличаться от оригинала.

Упражнение очень хорошо показывает, как быстро теряются цифры при устном пересказе, и как участники добавляют информацию «от себя».

Дополнительно

### 4.Ролевая игра «Музыкальный ансамбль».

Длительность: 15 минут

Цель: Игра позволяет решить сразу несколько задач: выяснить интересы, ожидания группы, актуальные проблемы участников, то, чему они хотят научиться

Ход работы: тренер приносит различные музыкальные инструменты или предметы, которые можно использовать для шумовых эффектов. Выбирается дирижер. Его задача — сделать так, чтобы получился ансамбль, согласованно играющий музыку. После выполнения упражнения всех спрашивают о переживаниях, впечатлениях. Обсуждается поведение дирижера, его стиль, способы управления ансамблем. Хотелось ли делать то, что он велел? Давал ли он возможность проявить спонтанность, позволял ли импровизировать?

### 1. Задание «Почувствуй партнера».

Цель: поиски эффективных способов взаимодействия с партнером.

Длительность: 10 минут.

Ход работы. Участников нужно разбить по парам. «Представьте, что вы сиамские близнецы. Вам надо встать рядом — плечо к плечу, расставив ноги так, чтобы одной стопой ноги соприкоснуться со стопой партнера. Эти ноги должны быть сросшимися на время игры. Теперь вы должны прошагать как можно дальше, чтобы внутренняя нога не разомкнулась, отсюда и до стены (окна, двери и т. д.)». После первого выполнения упражнения можно попросить участников поменяться партнерами и повторить задание.

Мостик к обсуждению темы о стилях наставничества: «С каждым новым партнером вам приходилось искать новый способ взаимодействия. Для этого необходимо было почувствовать его, подстроиться под его ритм передвижения, его способ взаимодействия с другим человеком. Как вы думаете, нужно ли уметь находить индивидуальный подход, когда мы обучаем сотрудника? Предлагаю об этом поговорить поподробнее».

### 2. Задание «Анализ притчи»

Длительность: 7 минут.

Цель: формирование мотивации на постановку масштабных целей.

Ход работы: Рассказывается притча: Умирает человек и попадает в рай. Его встречают ангелы на небе и говорят: «Послушайте, мужчина, Вы, конечно, по адресу попали, но давайте мы Вам покажем. Как Вы могли бы жить на Земле».



Идут. И подходят к вилле трехэтажной на берегу Средиземного моря, вокруг сплошь пальмы: «Это все могло бы быть Вашим». Идут дальше, видят парк первоклассных автомобилей. «И это все могло бы быть Вашим». Идут дальше. Видят сидит женщина- красивая, умная, одна из самых лучших женщин на Земле: «И она могла бы быть Вашей». Человек не выдержал и возроптал: «Так почему же все это не случилось?» «Да Вы же сами заладили: «Хочу «Запорожец», «Хочу «Запорожец», «Хочу «Запорожец» ...

### 3. Эксперимент «Не сойти со стула».

Длительность:10 минут

Цель: Демонстрация сложности и важности мотивационных процессов.

Ход Работы: Доброволец садиться на «горячий стул». Его роль будет проще, нежели чем, задание, которое получит группа. Доброволец сойдет с этого стула только тогда, когда группа найдет способ, предложить что-то, что удовлетворит потребность человека, который занял «горячий стул». Все предложения должны быть реальными, нельзя использовать физический контакт. Участник, который занял «горячий стул», должен сойти с него, если почувствует импульс, желание, чтобы предложенное осуществилось.

### 4. Дискуссия «Почему я стал наставником».

Длительность: 20 минут.

Цель: Тренировка прояснения особенностей мотивации партнера по общению. Осознание собственной мотивации.

Ход работы: Распределитесь по парам. Обсудите предложенные вопросы (проинтервьюируйте друг друга). Представьте партнера по общению группе с позиции мотивации. Вопросы для интервьюирования:

1. Что заставило вас быть наставником?
2. Какие потребности удовлетворяете вы, когда работаете наставниками?
3. К какой группе потребностей относятся ваши потребности (Пирамида потребностей Маслоу)?
4. Определите направленность вашей мотивации?

5. Что вы предлагаете для усиления мотивации наставников?

Дополнение тренинга заданиями и упражнениями по развитию управленческой и мотивационной компетенций позволит сформировать более качественные умения и навыки наставничества.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Залог успеха любого современного предприятия - постоянное совершенствование и развитие навыков персонала. Обучение персонала является важнейшим фактором, влияющим на дальнейшую трудовую деятельность работника, его заработную плату, на его отношение к работе, на производительность и эффективность труда. Обучение персонала в современных условиях должно быть непрерывным в течение всей трудовой жизни работника.

Успешное функционирование организации зависит от уровня квалификации и компетентности ее сотрудников. Для их повышения и поддержания на должном уровне существует ряд методов, рассмотренных в данной работе. Одним из этих методов является наставничество.

Цель данной работы, заявленная изначально, направлена на детальный анализ тренинга по развитию ключевых компетенций наставников ЛПУ МГ, а также оценка его эффективности и разработка рекомендаций по его совершенствованию. Цель была достигнута при помощи использования следующих методов:

- метод анализа литературы;
- метод синтеза;
- метод изучения и обобщения отечественной и зарубежной практики;
- метод сравнения;
- метод анализа;
- метод индукции;
- метод аналогии.

Для достижения основной цели данной работы в первой главе было изучено понятие «тренинга» как метода и области его применения, исследована степень

разработанности данной проблемы, кроме того были выявлены основные принципы построения тренинговых программ, а также критерии и методы оценки его эффективности. Во второй главе было рассмотрено тренинг, как метод обучения персонала, дана характеристика наставничества как варианта адаптации новых сотрудников компании, изучены ключевые компетенции наставника.

Наставники ТГУ им. Державина должны обладать рядом личных и профессиональных компетенций, для успешного обучения новичков. Тренинг «Быть наставником – это...», используемый на предприятии направлен на формирование понимания роли наставника у участников тренинга; отработку базовых навыков, необходимых в работе наставника; развитие у обучаемых полного комплекса компетенций, необходимого для эффективного обучения и помощи молодым работникам на рабочих местах.

В обязанности наставников входит обучение, подготовка и адаптация новых сотрудников. Для успешной реализации данного процесса на предприятии введена система обучения для самих наставников. Наставники регулярно проходят обучение. Одним из методов обучения является тренинг, рассмотренный в Главе 2 данной работы.

В ходе тренинга участники должны научиться устанавливать и поддерживать доверительные отношения с наставляемыми, обладать навыками активного слушания, активно передавать знания новичкам.

Однако данный тренинг не в полной мере раскрывает необходимые компетенции. Авторский вариант тренинга дополнен с учетом недостающих наставникам качеств, а именно:

- осознание ответственности за партнера;
- развитие и выявление лидерских качеств;
- умение распознать характер ситуации, действовать адекватно существующим условиям;
- способность убеждать;
- умение работать в команде;
- целеполагание;

- способность мотивировать;

- коммуникативные навыки.

Авторский вариант тренинга позволит улучшить качество подготовки наставников предприятия с учетом всех необходимых профессиональных и личностных компетенций, и, как следствие, повысить уровень подготовки новых сотрудников, а также улучшить показатели организации в целом.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Бухаркова О.В., Горшкова Е.Г. Имидж лидера: технология создания и продвижения. - СПб.: Речь, 2014. - 222 с.
2. Бухонова С.М., Дорошенко Ю.А., Слабинская И.А., Шаповалова Т.А. Методика оценки и способы повышения эффективности использования инновационного потенциала организации: монография. Белгород: Изд-во БГТУ, 2012. 133 с.
3. Кравченко Е.Ю. Организационная культура как элемент социальной ответственности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2010. № 4. С. 125-131.
4. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. - СПб.: СПбГУП, 2015. - 398 с.
5. Мозговая Ю.А., Ледовская М.Е. Построение стратегической карты целей хозяйствующих субъектов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 2-2. С. 146-147.
6. Мозговая Ю.А., Папанова С.Ю. Система целеполагания клиентоориентированных организаций // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5-2. С. 614-618.
7. Мозговая, Ю.А. Разработка конструктивной модели маркетингового целеполагания как основы стратегического управления организацией // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 1. С. 162-169.
8. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей [Текст] / Д. Пармендер / пер. с англ. А. Платонова. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
9. Пугачев В.П. Планирование персонала организации [Текст]: учебное пособие / В.П. Пугачев. - М.: Издательство Московского университета, 2011.

10. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность [Текст] / Х.К. Рамперсад. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. - 351 с.
11. Роздольская И.В. Инновационная культура - стратегический ресурс организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 1. С. 90.
12. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А. Экспликация понятия «цель» в современном управленческом дискурсе // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012. № 3. С.10-14.
13. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А., Ледовская М.Е. Инновационное развитие организаций кооперативного сектора экономики: целеориентированный подход // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 4. С. 186-187.
14. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А., Семенченко Е.Н. Формирование целевых ориентиров функционирования некоммерческих предприятий // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 2 (50). С. 48-56.
15. Роздольская И.В., Однорал Н.А. Формализация и инновационный характер консалтинговой составляющей тренинга как маркетингового инструмента в контексте новой социальной действительности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 4 (48). С. 62-71.
16. Управление организацией: энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. - М.: Издательский дом ИНФРА-М, 2011.
17. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. - СПб.: Питер, 2012. - 328 с.
18. Экономика труда [Текст]: учебник / под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2011.\
19. Rozdolskaya I., Ledovskaya M., Afanasiev I. Innovation consulting services within the context of the formation of a new model of marketing innovation // World Applied Sciences Journal. 2013. T. 25. № 6. С. 956-960.
  
1. Кравченко Е.Ю. Организационная культура как элемент социальной ответственности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2010. № 4. С. 125-131. [↑](#)
2. Бухонова С.М., Дорошенко Ю.А., Слабинская И.А., Шаповалова Т.А. Методика оценки и способы повышения эффективности использования инновационного потенциала организации: монография. Белгород: Изд-во БГТУ, 2012. 133 с. [↑](#)

3. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность [Текст] / Х.К. Рамперсад. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. - с.61 [↑](#)
4. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А., Семенченко Е.Н. Формирование целевых ориентиров функционирования некоммерческих предприятий // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 2 (50). С. 48-56. [↑](#)
5. Управление организацией: энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. - М.: Издательский дом ИНФРА-М, 2011 [↑](#)
6. Роздольская И.В., Однорал Н.А. Формализация и инновационный характер консалтинговой составляющей тренинга как маркетингового инструмента в контексте новой социальной действительности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 4 (48). С. 62-71. [↑](#)
7. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А. Экспликация понятия «цель» в современном управленческом дискурсе // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012. № 3. С.10-14. [↑](#)
8. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А., Ледовская М.Е. Инновационное развитие организаций кооперативного сектора экономики: целеориентированный подход // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 4. С. 186-187. [↑](#)
9. Роздольская И.В. Инновационная культура - стратегический ресурс организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 1. С. 90. [↑](#)