

## **Содержание:**

### **Введение**

Высококвалифицированные специалисты являются ценным ресурсом любой современной организации наряду с финансовыми, материальными и техническими ресурсами.

Человеческие ресурсы обладают специфическими чертами:

- 1) люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудниками является двусторонним, взаимообусловленным;
- 2) люди способны к постоянному совершенствованию и развитию;
- 3) трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет;
- 4) в отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможности) в реализации этих целей.

В условиях рынка все большее количество руководителей организаций приходит к пониманию того, что для успеха компании в условиях жесткой конкуренции необходимо постоянное повышение уровня компетенций и навыков персонала.

В связи с этим особую актуальность в работе с персоналом приобретает его обучение и развитие, реализуемое, как правило, через активные формы, в частности, обучение в формате тренинга.

Можно условно выделить основные формы тренинг-обучения:

1. Специальное – профессиональное обучение, дающее знания и умения, необходимые для узких специальных областей работы. Например, курсы по приобретению бухгалтерских знаний, овладению компьютерных навыков, обучению логистике и пр. Специальное обучение чаще всего проводится в форме лекций или семинаров, но и тренинговые формы обучения здесь тоже применяются.

2. Технологичное бизнес-обучение – это профессиональное обучение, максимально структурированное и методичное, с минимумом психологических аспектов. Такие тренинги дают четкую систему навыков и умений, отрабатываемых как в процессе само- го тренинга, так и после него.

3. Бизнес-психологические тренинги предполагают сочетание технологичных и психологических тренингов. Большое внимание в таких типах тренингов уделяется не только отработке необходимых для успешной работы навыков, но и специфике общения и взаимодействия между людьми в различных рабочих ситуациях: в продажах, в презентациях, в управлении проектами, в переговорах или совещаниях.

4. Сугубо психологические тренинги – тренинги личностного роста – это тренинги, в процессе которых основной акцент делается на личностную успешность сотрудников, их эмоциональное состояние, уверенность в себе. Тренинги личностного роста организации проводят для решения психологических проблем сотрудников и для осознания специалистами своего потенциала. Для эффективной деятельности организации необходимо четкое определение ее целей и целей работающих в ней сотрудников. Только в случае соблюдения баланса между данными типами целей организация получит возможность развития и процветания.

Цель работы: рассмотреть бизнес-тренинги как инструмент адаптации персонала к организационным изменениям

Задачи:

1. Рассмотреть особенности бизнес-тренингов
2. Определить бизнес-тренинги как инструмент адаптации персонала к организационным изменениям

В основу методологической базы легли работы таких авторов, как Платов В.Я., Вербицкий А.А., Михайлова Л.Л., Синамати А.М. и др.

## **Глава 1. Особенности бизнес-тренингов**

### **1.1 Современные бизнес –тренинги**

Проведение тренингов в настоящее время является одним из самых быстрорастущих направлений практической психологии. При этом теоретические исследования, посвященные тренинговой деятельности, отстают от развивающейся практики: в наиболее цитируемых работах, например работах К. Рудестама, классификация тренингов отражает ситуацию конца 90-х годов XX века, тренинги личностного роста практически отождествляются с психотерапевтической деятельностью, очень мало уделяется внимание тренингам развития личности при том, что в практике они занимают почти пятую часть всех предлагаемых тренингов, практически полностью отсутствует сравнительный анализ эффективности тех или иных тренинговых программ. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

В подробной монографии И.В. Вачков перечисляет основные виды тренинговых групп:

- Гештальт-подход;
- Групп-аналитический подход;
- Трансакционный анализ в группе;
- Психодраматический подход;
- Телесно-ориентированный подход;
- Методы групповой работы НЛП. [Вачков И.В., Дерябо С.Д. Окна в мир тренинга. СПб.: Речь, 2004. С. 52.]

В данном перечислении только последний пункт о методах групповой работы НЛП описывает непсихотерапевтическую работу, работу со здоровыми людьми, все остальные виды тренинговых групп являются вариантами психотерапевтической работы. Однако, обзор предложений на рынке тренинговых услуг дает другую картину. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Как-то представленными на реальном тренинговом рынке являются тренинги по НЛП, телесно-ориентированные тренинги, тренинги в рамках гештальт-подхода и тренинги психодраматического формата.

Трансакционный анализ в группе в настоящее время, как и групп-аналитический подход, практически отсутствует среди предлагаемых тренингов.

При этом огромное число и широкое разнообразие тренингов бизнес-формата, тренингов синтон-подхода и других тренингов развития личности, занимающих почти треть предложений на рынке современных тренингов, в описании Н.В. Вачкова отсутствует. [Вачков И.В., Дерябо С.Д. Окна в мир тренинга. СПб.: Речь, 2004. С. 52.]

Тренинг – активная форма образовательной, психотерапевтической либо просветительской деятельности, один из форматов активного обучения. Особенностью тренинга является высокая интенсивность проведения занятий и использования разнообразных способов достижения заявленного результата прямо в ходе тренинга.

За рубежом, в первую очередь в США, очень распространены индивидуальные тренинги. Сотрудники в начале финансового года ставят цели, пишут план их достижения и в качестве одного из путей планируют прохождение тех или иных тренинговых программ.

Это не групповые тренинги, это тренинговая программа, которую он может получить в виде методички или файла от руководителя, ознакомиться с темами и вопросами, выучить нужный материал, научиться решать кейсы – подготовиться и успешно ответить на вопросы тренинга.

В России в настоящее время более распространены групповые тренинги, которые ведут специально подготовленные тренеры, ведущие тренингов. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

В организациях это внутренние (собственные) или приглашенные тренеры, на рынке свободных тренинговых услуг работают как фрилансеры-одиночки, так и тренеры под крышей того или иного тренингового центра.

По мнению Н. Яковченко, ключевыми отличиями тренинга от других групповых форм обучения являются:

1. Прохождение всех базовых стадий обучения (пример, понимание, проба, обратная связь)

2. Баланс между коллективной и индивидуальной работой (в зависимости от текущих нужд практические упражнения выполняются индивидуально, в малых группах, или всей аудиторией совместно)

3. Количество участников оптимально для получения групповой обратной связи в виде обсуждений, вопросов тренеру и так далее.

Эти три отличия могут быть сформулированы одним пунктом, а именно, главное отличие тренинга от других, похожих форм работы, в самостоятельной активности участников. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

На лекциях слушатели сидят и слушают, в лучшем случае поднимают руки и отвечают на вопросы лектора. На семинаре участники сами выступают, на семинаре возможны дискуссии.

В ходе семинара участники могут получить большой объем информации, но ведущий не ставит перед собой целью сделать так, чтобы участники практически усвоили то, что он им рассказал. [Вачков И.В., Дерябо С.Д. Окна в мир тренинга. СПб.: Речь, 2004. С. 52.]

Участники получили информацию, а дальше они могут либо самостоятельно усваивать ее, либо обращаться к специалистам, чтобы они их проконтролировали и помогли усвоить услышанное.

С тренинга люди уходят с практическим результатом: или решив какую-то свою личную проблему, с которой человек длительное время не мог справиться самостоятельно, или получив практические навыки использования того, чему был посвящен тренинг.

Разнообразие тренингов исключительно велико. Тренинги различаются по тематике, по направленности и целям, по способу набора и аудитории участников, по подходу (школе) и стилю работы ведущего. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Формальная классификация тренингов описывающие важные, но скорее формальные, не самые существенные черты тренинга. К таким чертам тренингов относится их тематика, целевая аудитория тренингов, различие тренингов открытых и корпоративных, тренингов регулярных и интенсивов, и прочее). Естественно, тренинги различаются по своей тематике.

В первую очередь различают тренинги деловой и личной тематики, однако это слишком общее разделение. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

По временной организации важно различие между тренингами регулярными и интенсивами. Регулярные тренинги состоят из серии занятий, которые проходят обычно раз в неделю, соответственно могут длиться в общей сложности от месяца до полугода. Интенсивы – это тренинги, длящиеся один или несколько полных дней обычно по восемь-двенадцать часов ежедневно, и вмещающие в это время всю заявленную программу. По месту проведения различают тренинги «на месте», в офисе фирмы, в городе, за городом, за рубежом и выездные тренинги. [Вачков И.В., Дерябо С.Д. Окна в мир тренинга. СПб.: Речь, 2004. С. 52.]

## **1.2 Роль бизнес-тренингов в адаптации персонала**

Специфичность персонала, как элемента производственного процесса, заключается в том, что работники могут, как способствовать росту эффективности предприятия, на котором они работают, так и безразлично относиться к его деятельности. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Человеческий фактор всегда имеет место, а значит, от него во многом зависит эффективность деятельности организации.

Чтобы успешно управлять персоналом, HR-менеджер должен четко представлять основные механизмы и принципы, по которым осуществляется работа с людьми. Хороший руководитель обязан знать современные технологии управления персоналом.

Крайне важно уметь не только изучить все необходимые аспекты кадрового менеджмента, но и получить определённый набор практических навыков, с помощью которых, собственно, и будет осуществляться вся работа. [Вачков И.В., Дерябо С.Д. Окна в мир тренинга. СПб.: Речь, 2004. С. 52.]

Одним из самых больших и явных недостатков современной системы образования является то, что весь процесс обучения построен на получении теоретических знаний, в то время как будущий специалист получает крайне мало реальных практических знаний и умений, отчего молодые, только что выпустившиеся из

высших и средних учебных заведений специалисты не могут найти себе рабочее место. Очень часто в процессе поиска рабочего места стоит вопрос о личностных качествах и профессиональных навыках. В данном вопросе, по мнению работодателей, важным для них являются ответственность работника и его собственное желание работать. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

В свою очередь, молодые специалисты уверены, что при поиске работы не хватает им преимущественно практических навыков, с чем также согласны работодатели. В этом случае встает вопрос о получении тех самых навыков, которые так необходимы для осуществления профессиональной деятельности. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Учитывая специфику деятельности HR-менеджера, большинство из отмеченных профессиональных качеств и умений он может получить на специальных бизнес-тренингах.

Различные виды тренингов пользуются всё большей популярностью в современном мире. Вообще, тренинг является интерактивной формой обучения, которая подразумевает под собой диалог между тренером и группой, а так же определенные действия со стороны группы.

Конечно же, ни одно обучение не обходится без получения теории, но чаще всего участники проходят смоделированные тренером ситуации, которые впоследствии анализируют. Бизнес-тренинги являются неотъемлемой частью в обучении успешного предпринимателя. [Вачков И.В., Дерябо С.Д. Окна в мир тренинга. СПб.: Речь, 2004. С. 52.]

Они хороши тем, что позволяют за короткий промежуток времени получить массу ценной и полезной информации. На сегодняшний день существует огромное количество различных бизнес-тренингов, каждый из которых имеет свою специализацию. Чтобы получить дополнительные навыки и умения менеджеру по управлению персоналом крайне важно пройти обучение на тренингах, направленных на развитие самопрезентации, эффективного проведения совещаний, тренинги для руководителей, лидерства и многие другие. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Одним из тренингов, необходимых грамотному управленцу, является тренинг личностного роста, который является основой любого человека. Это обусловлено тем, что каждый день мы должны совершенствоваться и развиваться, ставить

перед собой определённые цели и задачи, постоянно сохранять в динамике процесс роста личности. [Вербицкий А.А. Деловая игра как форма контекстного обучения и квазипрофессиональной деятельности студентов // Вестник МГГУ им. М.А. Шолохова. 2009. № 4. С. 78. ]

Поэтому весьма трудно обойтись без знаний по саморазвитию и самосовершенствованию.

Несмотря на то что, некоторые считают тренинги личностного роста неким ответвлением от бизнес-тренингов, многие отмечают, что это вовсе не отдельное направление, а составляющая его часть, нужное дополнение. Причем, в сочетании друг с другом они дают очень видимый результат.

Данные тренинги помогают менеджеру раскрыть свой потенциал, обучиться различными навыками и умениями, научиться решать множество жизненных задач, и постоянно находить источники развития.

Так как тренингов существует огромное множество, наверняка у многих возникает вопрос о выборе того или иного вида бизнес-тренинга, ведь от того, насколько правильно он выбран, будет зависеть его эффективность. [Вербицкий А.А. Деловая игра как форма контекстного обучения и квазипрофессиональной деятельности студентов // Вестник МГГУ им. М.А. Шолохова. 2009. № 4. С. 78. ]

Для начала нужно определить цели и задачи, выбрать некоторую область и подумать, для чего в ней нужны знания, и каков может быть результат от обучения. От поставленных задач непосредственно зависит выбор тренинга и его направленности. К примеру, руководителю компании, заметившему, что в коллективе имеются проблемы, выраженные в недопонимании, разногласиях и спорах, стоит направить данную группу на прохождение тренинга, направленного на сплочение команды. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Успех любого дела – это сплоченные действия команды. В случае же, если каждый сотрудник будет закрыт для диалога с другими, результат не появится. Ещё одним показательным примером выступают тренинги ведения переговоров, так как общение с персоналом является неотъемлемой составляющей деятельности HR-менеджера. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]



На таких тренингах приобретаются навыки ведения деловых переговоров, противостояния различного рода конфликтам, умения выхода из очень сложных и острых ситуаций и тому подобные. Большое внимание стоит обратить на тренера, так называемого спикера, так как он играет очень важную роль.

Это должен быть человек, который полноценно и качественно передаст навыки, основанные на собственном опыте деятельности в данной сфере, на примере реально пережитых жизненных ситуаций. Человек, знания о предмете разговора которого получены в процессе непосредственной деятельности, а не из методической литературы. [Вербицкий А.А. Деловая игра как форма контекстного обучения и квазипрофессиональной деятельности студентов // Вестник МГГУ им. М.А. Шолохова. 2009. № 4. С. 78. ]

Грамотный тренер сможет преподнести нужную информацию таким образом, что она будет воспринята человеком чётко и точно, и в то же время, максимально быстро найдёт применение в его профессиональной деятельности. Специфика тренинга заключается в том, что его результат обычно виден сразу, тогда как изменения, вызванные обучением и развитием, как правило, проявляются позже, спустя некоторое время, и имеют более глубокий характер. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Он направлен на развитие каких-либо конкретных качеств и навыков, а также обладает некоторой степенью единообразия, несмотря на существующие индивидуальные различия кадровых менеджеров, их стилей управления, что несомненно является преимуществом перед обучением, которое имеет большую продолжительность и преподносит целую теоретическую систему.

#### Вывод

Таким образом, мы видим, что бизнес-тренинги весьма полезны для HR-менеджеров, они помогают им развить определённые навыки, крайне необходимые в их профессиональной деятельности, которые они сами могут передать персоналу, управлением которым они занимаются. И для того, чтобы стать грамотным специалистом в данной сфере, управленцу просто необходимо пройти определённый набор тренингов.

## **Глава 2. Роль бизнес-тренингов в организациях**

## **2.1 Бизнес-тренинги как разновидность обучающих технологий в повышение квалификации персонала**

Становление и развитие успешного бизнеса в условиях динамично развивающейся среды выполнимо при наличии грамотного, опытного и профессионального персонала. Привлечение эффективного сотрудника со стороны возможно, но все больше российских компаний склоняются к тому, чтобы «вращивать» персонал внутри организации. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Для этого в компании проводятся мероприятия по работе с персоналом: адаптация, обучение и развитие, планирование карьеры. Считается, что подобный подход позволяет работодателю:

- 1) планировать развитие персонала, учитывая специфику деятельности организации;
- 2) формировать сильную, профессиональную команду, что позволяет добиться успеха.

Одна из технологий работы с персоналом – бизнес-тренинги.

В разных источниках появление первых тренингов датируется 40–50-ми годами XX в. и связано с именем К. Левина, который в 1946 г. совместно с другими психологами впервые собрал тренинговую группу для повышения компетентности участников во время переговоров. Психологами было замечено, что от групповых занятий гораздо больше пользы, нежели от индивидуального обучения: «Обычно легче изменить индивидуумов, собранных в группу, чем изменить каждого из них в отдельности». [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Впоследствии в США была основана первая Национальная лаборатория тренингов. В группах обучались политические деятели, менеджеры, руководители. На занятиях укрепляли сплоченность коллектива, умение руководить и разрешать конфликты. [Вербицкий А.А. Деловая игра как форма контекстного обучения и квазипрофессиональной деятельности студентов // Вестник МГГУ им. М.А.

Шолохова. 2009. № 4. С. 78. ]

С 1954 г. возникают тренинговые группы, которые специализируются на определении жизненных ценностей (группы сензитивности).

В 1970 г. М. Форверг разработал новый метод, который получил название «социально-психологический тренинг». На тренингах использовались технологии, которые помогали формировать эффективные коммуникативные навыки и умения.

То есть бизнес-тренинги с самого начала применяются в сфере преобразовательной или корректирующей социальной практики и связаны с поведенческими науками. Автор придерживается убеждения, что появление и развитие этого метода происходило на базе социальных технологий. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Под социальными технологиями (СТ) будем понимать алгоритмизированные мероприятия для достижения конкретно поставленной цели, направленные на совершенствование / изменение социальных взаимоотношений. Бизнес-тренинг как разновидность СТ направлен на практическое применение полученных навыков, это инструмент практической деятельности в сфере социального управления, специфика которого заключается в переводе языка социальной науки на конкретный язык практики. Приведем ряд определений тренинга, которые сосуществуют в научной и бизнес-литературе. [Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 65.]

Тренинг – это многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека.

Тренинг – это активное социально-психологическое обучение, направленное на формирование навыков.

Тренинг – это комплекс обучающих программ и мероприятий, направленный на формирование и выработку навыков и умений в какой-либо области приложения знаний человека и развитие его адаптивных и конкурентных способностей. [Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 65.]

Таким образом, тренинг – это форма комплексного обучения, направленная на целевое развитие навыков и умений, изменение поведенческих установок. Подразделяя тренинги на психотерапевтические, социально-психологические, мы выделяем бизнес-тренинг, который позволяет с помощью разработанного инструментария влиять на профессиональную подготовку персонала, организационное поведение и действия.

Развитие персонала должно быть комплексной системой, направленной, с одной стороны, на повышение личной эффективности и продвижение, а с другой – на достижение компанией высоких конечных результатов. Успешная система развития персонала способствует созданию у работников сильной мотивации. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Любой бизнес-тренинг выполняет две функции, социально- управленческую и обучающую, и включает ряд процессов:

- процесс мотивации участников – их активное включение в процесс тренинга, готовность менять, развивать собственные способы действия;
- процесс групповой динамики – тренинг всегда взаимодействие в группе, а не обучение одного человека, если взаимодействие неэффективно, пострадает реализация целей и задач самого тренинга; поскольку главная цель бизнес-тренинга – изменение поведения участников, важно организовывать процессы проблематизации и рефлексии, чтобы каждый участник понял, что он может делать более эффективно, и овладел новыми способами;
- процесс обучения участников – делается акцент на потребностях обучающихся.

Тренинг помогает не только в решении их текущих задач, но и является способом выработки определенных умений и навыков. Чаще всего проявляется не личная мотивация сотрудника в получении знаний – данную потребность выявляют менеджеры. [Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 65.]

Специфика бизнес-тренинга, его отличие от обучения в рамках образовательных программ заключается в развитии определенных навыков (навык продаж, переговоров, клиентского сервиса, презентаций и т. д.); краткосрочности (чаще один-два дня); однородности состава группы (определяет руководитель и бизнес-тренер); результат виден практически здесь и сейчас (существуют различные

формы оценки, такие как формула ROI, модель Д. Кирпатрика и др.). [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Основным отличием тренинга от других видов обучения считается активность участников, интенсивная обратная связь и формирование практических умений. На тренингах моделируются реальные ситуации при помощи имитационных упражнений и ролевых игр.

Активный групповой характер работы на тренинге формирует более высокую мотивацию у участников. От знаний до навыков необходимо пройти целый путь: полученное знание – сформированное умение – наработанный навык. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Ценность тренингов заключается в том, что мотивированный участник может пройти этот путь до конца, закрепив навыки в посттренинговой работе. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

По форме организации бизнес-тренинги могут быть корпоративными и открытыми (сборными). Корпоративные организуются по запросу конкретной компании, на сборные могут записаться все желающие.

Обучение проходят взрослые, состоявшиеся индивиды, которые настроены на решение актуальных проблем, поиск эффективных способов, опыт становится ключевым ресурсом в процессе обучения взрослых, анализ опыта – центральным элементом всех тренинговых методов. При этом бизнес-тренинг предлагает посмотреть на свою модель поведения со стороны, расширить поведенческий репертуар в профессиональных ситуациях, поэкспериментировать со своей моделью поведения в безопасных условиях (симулятивно в ходе деловых игр). [Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 65.]

Бизнес-тренинги могут содержать элементы деловых игр. Работа с персоналом с помощью игр может быть крайне полезна, когда это единственный шанс попробовать себя в реальной ситуации.

В игре воссоздаются основные закономерности профессиональной деятельности и мышления совместными усилиями участников учебных ситуаций.

Деловые игры в бизнес-тренингах выступают как метод отработки техник, технологий и навыков, как способ развития личности. Это материал для обсуждения, анализа и корректировки действий. [Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 65.]

Моделируя различные бизнес-ситуации, персонал может грамотно оценить ситуацию, определить оптимальные пути решения проблемы.

Главная функция игр и тренингов заключается в шаблонных техниках и методиках, приводящих к заданному результату. И игры, и тренинги – это способ реализации сложного процесса, расчлененного на ряд процедур. Теория социальных технологий концентрирует свое внимание на природе управленческой деятельности. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Применение бизнес-тренингов и деловых игр направлено непосредственно на управление персоналом. В практике социально-психологических тренингов игровые методы подразделяют на операционные (деловые, управленческие игры) и ролевые.

В операционных подчеркнут аспект инструментального обучения, в то же время он формализован и минимизирован по сравнению с реальностью, направлен на решение экономических, организационных проблем. Ролевые игры носят психологический характер, направлены на командное взаимодействие.

Деловые игры чаще всего включены в бизнес-тренинги и выступают их элементом. Сценариев и форм проведения бизнес-тренингов множество, но все они строятся по единой схеме и имеют общие черты. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Перед тренингом обязательно проводится диагностика, задача которой – выявить, насколько персонал соответствует квалификации, определить потребность в обучении каждого из участника будущего тренинга, т. е. идентифицировать сотрудников, которым данный тренинг необходим в работе, это задача администрации. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

Для эффективного тренинга требуется, чтобы участники были заинтересованы и мотивированы, это достигается путем опроса самого персонала, какие навыки и умения они хотели бы развить.

Когда на тренинг руководитель сам формирует списки участников, каждому сотруднику должны объяснить, с какой целью именно его направляют на обучение. Обучение в компании должно быть связано с частью общей системы мотивации, с поощрением. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Личное желание посетить тренинг – это понимание, что повышение квалификации позволит повысить личный бэкграунд и является надежным помощником в продвижении. Нельзя не отметить важность квалификации тренера, сроков проведения тренинга, однородности состава участников, правильно написанной программы тренинга. Необходимо посттренинговое сопровождение, во время которого нужно наблюдать, насколько используются модели профессионального поведения. Для этого используются мониторинг деятельности персонала, анализ изменений в работе сотрудников, проводится коррекционное или закрепляющее занятие. [Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 65.]

Любой бизнес-тренинг невозможен без оценки тренинговой программы для понимания того, вырабатываются ли в рамках тренинга необходимые для деятельности работника знания. Применение обучающих технологий – одно из звеньев в цепочке мероприятий по работе с персоналом в компании: найм – адаптация – обучение и развитие – мотивация и стимулирование – аттестация и планирование карьеры.

В этой цепочке бизнес-тренинг выступает как метод изменения установок участников, их организационного поведения в профессиональной деятельности. Обучение должно представлять собой не набор разрозненных разовых мероприятий, а систему. Успешная система развития персонала способствует формированию работников, наиболее подготовленных к деятельности компании. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

Бизнес-тренинг как инструмент формирования и поддержания корпоративной культуры организаций

Социально-психологический комфорт и вероятность длительности работы одного сотрудника в одной организации определяется не только размером заработной платы, но и принятием им корпоративной культуры данной организации. Коллективное взаимодействие, при минимуме формальных установок, при

максимуме творчества, предполагает, что в коллективе имеется взаимопонимание, единство целей, доверие, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с его трудовой деятельностью, совпадают с целями организации в целом. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Формирование корпоративной культуры – это сложный процесс, требующий внимания ко всем культурным компонентам организации. «Формирование» означает придание чему-то определенной формы, законченности, завершенности.

Можно провести параллель между формированием корпоративной культуры и общей культуры личности, так формирование общей культуры связано с такими изменениями в человеке, которые идут целенаправленно, достигая определенных пределов. Человек рождается без знаний и умений, но через воспитание, образование и обучение получает все это в соответствии с возрастом. На каждом возрастном этапе развитие получает свою степень сформированности, не исчерпывая себя. Поэтапно формируются идеалы, мотивы поступков, отношения и другие свойства человека. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Также и формирование корпоративной культуры не означает ее непосредственного создания, а означает развитие, совершенствование, постановку и достижение определенных целей, на основе существующей в организации культуры.

Корпоративная культура – явление, которое формируется внутри организации, и она уникальна, как уникальная каждая личность. Кроме того, каждая организация существует в своем социуме – определенная сфера деятельности, отраслевые правила и нормы взаимодействия, половозрастная и социально-экономическая структура организации, личность лидера и прочие условия формирования корпоративной культуры, которые невозможно сконструировать извне и предугадать. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Обучение – это организованный процесс деятельности обучающегося и обучающего. В процессе обучения «передается мысль, выведенная из опыта, но не самый опыт» как говорил К.Д. Ушинский. Обучение персонала – это целенаправленный, планомерный, систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, руководителей. [Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 65.]



Основные цели и функции обучения персонала сводятся к удовлетворению потребностей личности, общества, экономики:

- личности – в самосовершенствовании;
- общества – в формировании социально активной и адаптирующейся к реалиям жизни личности;
- экономики – в подготовке компетентного, эффективного работника.

Конечной целью обучения является формирование личности активно, компетентно и эффективно участвующей в экономической, социальной и личной жизни. С учетом стратегии развития организации и потребности в обучении и разрабатываются перспективные и текущие планы развития персонала. При этом в основу закладываются принципы непрерывности обучения каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности в организации. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

Одним из самых распространенных на сегодняшний день методов корпоративного обучения является тренинг, что подтверждается наличием большого количества теоретических и практических исследований по данному вопросу.

Тренинг – это краткосрочное мероприятие (или несколько мероприятий), направленное на передачу знаний, формирование навыков, а также воспитание его участников. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Бизнес-тренинг является уникальным инструментом, при помощи которого возможно формирование в организации сильной корпоративной культуры, с сильным лидером и высоким уровнем приверженности сотрудников корпоративным ценностям. Тренинг как инструмент можно использовать на всех этапах формирования и поддержания корпоративной культуры.

В связи с поставленными целями были сформулированы задачи тренинга:

- расширить и структурировать информацию о корпоративной культуре и ее месте в организации;
- познакомиться с методом оценки корпоративной культуры через описание стратегии организации;

- провести анализ имеющейся корпоративной культуры;
- разработать план внедрения новых элементов корпоративной культуры и вытеснения элементов нежелательных;
- зафиксировать основополагающие элементы корпоративной культуры: корпоративный кодекс;
- провести анализ возможностей укрепления имиджа организации на рынке посредством корпоративной культуры. [Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 65.]

Тренинги, направленные на повышение качества обслуживания: При помощи тренинга можно воздействовать на формирование культуры обслуживания как ядра корпоративной культуры организации сферы услуг.

Культура обслуживания – система, которая включает в себя следующие элементы:

- виды предоставляемых услуг;
- ассортимент и качество услуг;
- материально-техническое обеспечение, отвечающее требованиям современного рынка услуг;
- информационно-рекламное сопровождение деятельности организации;
- профессиональное мастерство сотрудников.

Профессионализм работы обслуживающего персонала (сотрудники непосредственно вступающие в контакт с клиентом с целью продажи товара и / или услуги) подразумевает знание ассортимента и высокий уровень развития коммуникативных навыков. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

Навыки обслуживания можно разделить на несколько групп:

- навыки установления и удержания контакта с клиентом (навыки активного слушания; техники малого разговора);
- навыки прояснения потребностей (вопросные техники);
- навыки презентации;

- навыки работы с возражениями;
- навыки завершения контакта с клиентом. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Темы и цели тренингов развития навыков обслуживания могут выглядеть следующим образом:

- «Стандарты качественного обслуживания». В рамках данного тренинга сотрудники сервиса изучают стандарты обслуживания организации. Как правило, данный тренинг является вводным и проводится в рамках программы «Welcome! Тренинга» для нового персонала.
- «Профессиональное общение в сфере оказания услуг». Данный тренинг рассматривает этику общения обслуживающего персонала не только с клиентами, но и внутренние коммуникации. Отрабатываются навыки общения и стандарты взаимодействия внутри коллектива.
- «Эффективная презентация меню». В рамках данного тренинга персонал отрабатывает навык презентации меню, применяя различные коммуникативные техники.
- «Продажи в сервисе». В современном общественном питании понятие обслуживания не сводится к предложению меню и фиксации заказа. Обслуживая клиентов персонал должен владеть технологией продаж и уметь применять техники продаж в зависимости от этапа взаимодействия.
- «Работа с возражениями и сопротивлением». Данный тренинг по отработке навыка работы с возражениями и сопротивлением выделяется из основного тренинга «Продажи в сервисе» в отдельный, так как при прямом взаимодействии с большим количеством клиентов с возражениями обслуживающий персонал сталкивается ежедневно.
- «Эффективные коммуникации в конфликтной ситуации». Основная цель данного тренинга – отработать навык поведения в конфликтной ситуации и возможности разрешения конфликтов с клиентами без вреда для имиджа организации, клиента и персонала заведения.
- Среди тренингов, направленных на поддержание и развитие корпоративной культуры особое значение в рамках данной работы придается так называемому вводному обучению. Данный вид обучения является одним из методов трансляции

корпоративной культуры в процессе адаптации сотрудников. [Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 65.]

Так называемый «Welcome! Тренинг», или вводный тренинг проводится для вновь принятого на работу в организацию персонала. Вводный тренинг не является тренингом в чистом виде, но, тем не менее, в ходе него новыми сотрудниками усваиваются базовые профессиональные навыки. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Основная цель такого тренинга – передать знания о корпоративной культуре компании, повысить уровень лояльности новых сотрудников и способствовать адаптации в коллективе. Как правило, вводный тренинг проводится один раз в месяц, состоит из нескольких блоков и по времени длится один, максимум два рабочих дня. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

В обучении используются наглядные материалы: брошюры, раскрывающие краткую информацию об организации; корпоративный кодекс, описывающий основные элементы корпоративной культуры; фильмы и презентации, запечатлевшие наиболее яркие моменты из жизни организации.

Обучение проходит не только в формате лекции, но и обсуждения, участники тренинга задают вопросы и высказывают свое мнение. Кроме того, в формате вводного тренинга возможно применение психогимнастических упражнений, направленных на знакомство, снятие напряжения, а также концентрацию внимания на рассматриваемых явлениях. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

Деловые игры (ролевые, ситуационные, ситуационно-ролевые), ориентированные на взаимодействие в команде, case-study (разбор конкретных производственных ситуаций) также используются при разработке вводного тренинга. Кроме «Welcome! Тренинга» в системе целенаправленного формирования, поддержания и развития корпоративной культуры используются следующие тематические направления внутреннего бизнес-тренинга: тренинги развития деловой активности сотрудников.

В данных тренингах персоналом прорабатываются личностные качества, способствующие и препятствующие успешной профессиональной деятельности, развивается креативность сотрудников при принятии решений в нестандартных

профессиональных ситуациях, определяются приоритеты и способы достижения целей. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Принятие и разделяемость большинством членов коллектива ценностей, целей, правил и норм культуры организации определяется системой целенаправленного управленческого воздействия, одним из инструментов которого может выступать корпоративный бизнес- тренинг. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

При помощи корпоративного бизнес-тренинга возможно воздействие на корпоративную культуру на этапах ее формирования, поддержания и развития через применение интерактивных технологий, транслирующих существующую культуру при знакомстве с организацией, помогающих осознать и сконструировать ее изменения во благо достижения стратегических целей организации.

## **2.2 Роль бизнес-тренингов в адаптации сотрудников**

Высококвалифицированные специалисты являются ценным ресурсом любой современной организации наряду с финансовыми, материальными и техническими ресурсами.

Человеческие ресурсы обладают специфическими чертами:

- 1) люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудниками является двусторонним, взаимообусловленным;
- 2) люди способны к постоянному совершенствованию и развитию;
- 3) трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет; 4) в отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможности) в реализации этих целей [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

В условиях рынка все большее количество руководителей организаций приходит к пониманию того, что для успеха компании в условиях жесткой конкуренции необходимо постоянное повышение уровня компетенций и навыков персонала. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

В связи с этим особую актуальность в работе с персоналом приобретает его обучение и развитие, реализуемое, как правило, через активные формы, в частности, обучение в формате тренинга.

Можно условно выделить основные формы тренинг-обучения [1].

1. Специальное – профессиональное обучение, дающее знания и умения, необходимые для узких специальных областей работы. Например, курсы по приобретению бухгалтерских знаний, овладению компьютерных навыков, обучению логистике и пр. Специальное обучение чаще всего проводится в форме лекций или семинаров, но и тренинговые формы обучения здесь тоже применяются.

2. Технологичное бизнес-обучение – это профессиональное обучение, максимально структурированное и методичное, с минимумом психологических аспектов. Такие тренинги дают четкую систему навыков и умений, отрабатываемых как в процессе самого тренинга, так и после него.

3. Бизнес-психологические тренинги предполагают сочетание технологичных и психологических тренингов. Большое внимание в таких типах тренингов уделяется не только отработке необходимых для успешной работы навыков, но и специфике общения и взаимодействия между людьми в различных рабочих ситуациях: в продажах, в презентациях, в управлении проектами, в переговорах или совещаниях.

4. Сугубо психологические тренинги – тренинги личностного роста – это тренинги, в процессе которых основной акцент делается на личностную успешность сотрудников, их эмоциональное состояние, уверенность в себе. Тренинги личностного роста организации проводят для решения психологических проблем сотрудников и для осознания специалистами своего потенциала. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Для эффективной деятельности организации необходимо четкое определение ее целей и целей работающих в ней сотрудников. Только в случае соблюдения баланса между данными типами целей организация получит возможность развития

и процветания. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

Итак, среди основных целей организации можно обозначить следующие:

- 1) эффективно управлять человеческими ресурсами;
- 2) эффективно управлять информацией;
- 3) эффективно управлять издержками.

В свою очередь, к основным целям сотрудников относятся:

- 1) добыть нужные знания и/или обрести навыки, обеспечивающие карьерный рост и реализацию профессионального и личностного потенциала;
- 2) владеть необходимой информацией, но при этом избавиться от информационного мусора;
- 3) найти экспертов и единомышленников, с которыми можно составить эффективную команду.

В идеале, цели организации и сотрудников не только не должны быть противоположно направленными, но должны дополнять и обогащать друг друга. [Любимов, В. В. Управленческие тренинги: развитие осознанности и компетентности / В. В. Любимов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 206].

Но на практике наблюдается значительный разрыв между обозначенными типами целей. Кроме этого, существует разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования организацией.

По мнению Н. Зуниной, причин такого несоответствия может быть несколько.

Во-первых, на многих предприятиях управление персоналом рассматривается как чисто функциональная область управления организацией, слабо связанная с основной деятельностью. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Во-вторых, специалисты по управлению персоналом зачастую не знакомы со стратегией развития организации и не способны создать систему управления людьми, обеспечивающую реализацию этой стратегии.

Наконец, существующие методы управления персоналом отстают от стоящих перед организацией задач, мешают развитию сотрудников и ограничивают их вклад в достижение организационных целей. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

Ряд руководителей полагает, что с данными проблемами также можно справиться с помощью обучения, и обращается за помощью в тренинговые компании. Определив цели конкретной организации и работающих в ней сотрудников, необходимо определить цели тренинга на основании масштаба проблем и потребностей организации, откликом на которые выступает заказанный тренинг. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

Можно выделить три основных уровня.

Индивидуальный уровень относится к тем проблемам и потребностям организации, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации. Для решения проблем этого уровня достаточно обучить конкретных людей, развить их навыки. Системный уровень относится к тем проблемам и потребностям, которые не ограничиваются обученностью отдельных сотрудников и связаны с взаимодействием внутри компании. К данному уровню относится управление конфликтами, решение проблем взаимодействия и т. д. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Стратегический уровень относится к тем проблемам и потребностям, которые не ограничиваются ни обученностью отдельных сотрудников, ни взаимодействием в компании, но относятся к стратегии развития организации, ее положению в социально-экономической среде. Популярность тренинговой формы работы обусловлена ее специфическими характеристиками, среди которых: непосредственная направленность на повышение эффективности производственной деятельности, моделирование реальных ситуаций профессионального взаимодействия, развитие конкретных компетенций отдельных сотрудников, изучение материала в контексте рабочих ситуаций в условиях коллективной реализации профессиональных задач. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Обучение в процессе бизнес-тренинга предполагает применение таких методов и технологий, которые вовлекают участников тренинга в решение практических



задач, обусловленных тематикой тренинга и запросом организации-заказчика, и обеспечивают высокую степень активности участников на протяжении всего обучения.

Предполагается, что в результате подобного краткосрочного интенсивного обучения происходит совершенствование умений, усвоение и тренировка профессиональных навыков, обогащение участников новым профессиональным опытом, приобретение ими качеств и характеристик, способных удовлетворить потребность организации в рабочей силе нужного уровня и квалификации.

[Любимов, В. В. Управленческие тренинги: развитие осознанности и компетентности /В. В. Любимов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 206].

Но для получения максимального эффекта от проводимых тренинговых мероприятий необходимо не только провести предварительную диагностику состояния организационных структур, вовлеченных в процесс обучения, но и правильно определить тип тренинга, который даст наилучший результат. Востребованность бизнес-тренингов различной тематики на рынке образовательных услуг привела к значительному росту предложений в данном направлении за последнее десятилетие. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Однако большинство тренинговых центров предлагают типовые программы, зачастую не учитывающие специфику организации-заказчика, и популярные, «модные» программы. Подобная практика в сочетании с тенденцией сокращения длительности учебных программ при одновременном увеличении числа участников, отсутствием единого плана обучения персонала и недостатком преемственности между отдельными программами вкуче с принудительным характером участия способствует снижению или исчезновению мотивации к обучению участников корпоративных бизнес-тренингов, что препятствует качественному выполнению деятельности и достижению необходимых результатов. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

Снижение мотивации к обучению участников бизнес-тренингов, проводимых в корпоративном формате, способно привести к низкой эффективности запланированных мероприятий, возникновению у участников чувства потраченного впустую времени, отсутствию ожидаемых результатов, недовольству руководства компании и снижению авторитета тренера. Существует большое количество

исследований, посвященных изучению эффективности тренинга как такового. [Любимов, В. В. Управленческие тренинги: развитие осознанности и компетентности /В. В. Любимов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 206].

Как правило, показатели эффективности и результативности тренинга выводятся с помощью специальных процедур. Практически в каждом пособии по подготовке и проведению тренингов есть разделы, в которых основное внимание уделяется проблемам оценивания результатов тренинга. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

Наиболее известной и популярной является система показателей для оценки эффективности тренинга, впервые предложенная Д.Л. Киркпатриком в 1959 году. В шкале Киркпатрика выделяются 4 уровня оценки эффективности тренинга, обозначенные им как уровень откликов участников тренинга, уровень приобретения знаний и умений к концу тренинга, уровень поведения на рабочем месте после тренинга и уровень результатов для организации. Эта схема с теми или иными модификациями является исходной для построения многих систем оценок эффективности.

Показатели по последним двум уровням можно измерить только в процессе посттренингового сопровождения. Однако первые два уровня оценки можно отследить в процессе самого тренинга и непосредственно после него.

Вероятно, что уровень откликов участников тренинга и уровень приобретения тренируемых знаний и умений тем выше, чем выше мотивация участников тренинга. Следовательно, низкие показатели эффективности корпоративного бизнес-тренинга могут быть обусловлены недостаточной мотивацией членов тренинговой группы, среди которых можно условно выделить три разные группы сотрудников. [Любимов, В. В. Управленческие тренинги: развитие осознанности и компетентности /В. В. Любимов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 206].

Первая – сотрудники, профессиональное становление которых проходило в советский период. С одной стороны, эти специалисты характеризуются приверженностью интересам компании, готовностью много и даже сверхурочно работать. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

С другой стороны, сотрудники обозначенного типа часто руководствуются принципом «невысовывания», работают без инициативы, но, вместе с тем, стараются точно выполнять распоряжения руководства.

Вторая группа – молодые специалисты, обладающие иным менталитетом, ставшие профессионалами уже в эпоху экономических и политических преобразований, ориентированные на бизнес. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

Специалисты этой группы стремятся учиться, продвигаться по карьерной лестнице, профессионально расти и не останавливаться на достигнутом. Они получили неплохое базовое образование и ценят возможность дальнейшего повышения своей квалификации.

Многие из этих специалистов воспринимают обучение как инвестиции в профессиональную карьеру. Третью группу составляют успешные и состоявшиеся профессиональные менеджеры. Профессиональные менеджеры различны по своим половозрастным и образовательным характеристикам, но все они вышли на сходный уровень отношения к бизнесу. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

Они создают и развивают бизнес, а вместе с тем, философию этого бизнеса и своей жизни, неразрывно связанной с их делом. Такие специалисты прежде всего стремятся расти сами, и требуют того же от своих подчиненных.

Очевидно, что каждая группа требует специально разработанных тренинговых мероприятий, которые учитывали бы уже имеющийся уровень знаний, умений и навыков, с одной стороны, и основные мотивы обучения – с другой. [Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54].

В основе любого корпоративного обучения лежит ряд принципов, соблюдение которых необходимо для достижения максимального результата обучения:

- 1) обеспечение обучаемых сотрудников полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения;
- 2) практическая отработка получаемых знаний и навыков;
- 3) перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;

- 4) востребованность результатов обучения;
- 5) формирование и поддержание высокой мотивации к обучению;
- 6) учет исходного уровня знаний обучающихся.

Очевидно, что ряд приведенных принципов должен реализовываться непосредственно руководством организации, заказывающей тренинг. Но зачастую руководители на местах снимают с себя ответственность за повышение результативности обучения, что также не способствует повышению уровня мотивации у участников обучающих мероприятий в дальнейшем. [Типатов Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194].

Таким образом, можно выделить основные причины снижения мотивации к обучению участников корпоративных тренингов:

1. Отсутствие в организации понимания специфичности человеческих ресурсов.
2. Неверный подбор типа обучающего тренинга.
3. Отсутствие баланса между целями организации и целями сотрудников, работающих в данной организации.
4. Неверное определение уровня проблем организации, решаемых с помощью тренинга.
5. Заказ «модных» тренинговых программ, не учитывающих специфику конкретной организации и ее сотрудников.
6. Отсутствие единого плана обучения персонала в сочетании с недостатком преемственности между отдельными программами.
7. Слабый учет характеристик тренинговой группы.
8. Несоблюдение принципов корпоративного обучения. Перечисленные причины относятся к внешним, организационным факторам снижения мотивация участников корпоративных бизнес-тренингов. Кроме них, существует ряд причин, относящихся к особенностям специалистов, т. е. самих участников тренингов, и к особенностям личности тренера и проводимой им тренинговой программы. [Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.]

## Вывод

Бизнес-тренинги, или корпоративные тренинги, направлены на развитие навыков персонала для наиболее успешного выполнения бизнес-задач, для повышения эффективности производственной деятельности и управленческих взаимодействий внутри организации.

Бизнес-тренинг является и навыковым, и социально-психологическим, так как направлен на формирование новых навыков и смену социальных установок у персонала и руководителей.

Цель тренингов, направленных на урегулирование (управление) конфликтами, заключается не в ликвидации самого конфликта, а в том, чтобы предотвратить конфликтное поведение, связанное с деструктивными, насильственными способами разрешения противоречий, и направить участников на поиск взаимоприемлемого решения.

Практически все конфликты имеют потенциал разрешения мирными способами с учетом интересов всех сторон, так что стороны при решении конфликтной ситуации оказываются в более выгодном положении, чем были до конфликта или при сохранении напряженности данной ситуации.

## Заключение

Все организации и мечтающие о карьере работники стремятся лидировать в конкурентной борьбе. Для успеха в этом соревновании организации сосредоточили свои усилия на выполнении четырех ключевых требований: диверсификация, постоянное совершенствование организационных структур и навыков работников, эффективное использование технологии и ориентация на потребителя.

Многие руководители недооценивают значение обучения персонала продуктивному урегулированию конфликтов.

Специалисты в области тренингов Роберт Бакли и Джим Кэйпл отмечают, что сегодня многие признают справедливость следующего высказывания: «Если обучение и тренинг кажутся вам слишком дорогим удовольствием, то по-считайте, сколько стоит невежество».

Бизнес-тренинг не может быть «дешевым»: для его проведения необходима соответствующая и постоянная финансовая поддержка. Тренинг и обучение различаются и содержательной стороной.

Цель тренинга — обеспечить человека знаниями, умениями и установками, необходимыми для выполнения конкретных задач.

Обучение, или образование, обеспечивает человека теоретической и концептуальной системой, стимулирующей развитие аналитического и критического мышления — эти два процесса тесно взаимосвязаны. Грамотно проведенный тренинг позволяет человеку быстро приобрести и выработать конкретные знания, умения и установки, необходимые для выполнения определенной работы.

Обучение, если оно проводится в форме свободного исследования, расширяет кругозор сотрудников и вооружает их инструментами анализа, которые могут помочь сотрудникам и организации справиться с текущими и будущими проблемами.

## **Список использованных источников**

- 1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 563 с.
- 2. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии: социально-психологические проблемы. Тренинг персонала. Волгоград: ВолгГАСУ, 2014. С. 115.
- 3. Вачков И.В., Дерябо С.Д. Окна в мир тренинга. СПб.: Речь, 2004. С. 52.
- 4. Вербицкий А.А. Деловая игра как форма контекстного обучения и квазипрофессиональной деятельности студентов // Вестник МГГУ им. М.А. Шолохова. 2009. № 4. С. 78.
- 5. Воробева, М. А. Девять Р для рынка Т / М. А. Воробьева // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 2. – С. 160 – 172.
- 6. Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг: как это делается? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 65.
- 7. Любимов, В. В. Управленческие тренинги: развитие осознанности и компетентности /В. В. Любимов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 206 – 211.

8. Малькова, Е. В. Среда и тренинг / Е. В. Малькова // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – № 1. С. 14 –20.
9. Михайлова Л.Л. Тренинг как метод. Технологии реализации тренерских ролей. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2012. С. 119.
10. Могилевкин Е. А. Динамика рынка тренинговых услуг / Е. А. Могилевкин, А. С. Новгородцев // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 188 – 194.
11. Моносова, А. Ж. Современный формат обучения: формат скорости и эффективности / А. Ж. Моносова, М. В. Фатина // Управление развитием персонала. – 2010. – № 4. – С. 294 – 305.
12. Панышев, К. Ю. Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54 – 64.
13. Синамати А.М. Тренинг – это маленькая жизнь. СПб.: Речь, 2005. С. 62.
14. Солтицкая Т.А. Тренинг продаж. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 208.
15. Типатов, Н. В. Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194 – 202.