

Интернет-журнал «Мир науки» ISSN 2309-4265 <http://mir-nauki.com/>

2016, Том 4, номер 2 (март - апрель) <http://mir-nauki.com/vol4-2.html>

URL статьи: <http://mir-nauki.com/PDF/17PSMN216.pdf>

Статья опубликована 18.04.2016

Ссылка для цитирования этой статьи:

Лебедева Т.Е., Голубева О.В., Фокина Т.А., Васильева Т.Н. Тренинговые программы: подходы и алгоритмы разработки // Интернет-журнал «Мир науки» 2016, Том 4, номер 2 <http://mir-nauki.com/PDF/17PSMN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 159.923

Лебедева Татьяна Евгеньевна

ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина», Россия, Нижний Новгород
Доцент кафедры «Инновационных технологий менеджмента»
Кандидат педагогических наук
E-mail: tatyana.lebedeva@bk.ru

Голубева Ольга Владиславовна

ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина», Россия, Нижний Новгород
Доцент кафедры «Технологий сервиса и технологического образования»
Кандидат педагогических наук
E-mail: olga.golubeva@mail.ru

Фокина Татьяна Александровна

АНО ВПО «Московский гуманитарно-экономический институт»
Филиал в г. Нижний Новгород, Россия, Нижний Новгород
Зав. кафедрой «Психологии»
Кандидат педагогических наук, доцент
E-mail: tfokina70@yandex.ru

Васильева Татьяна Николаевна

АНО ВПО «Московский гуманитарно-экономический институт»
Филиал в г. Нижний Новгород, Россия, Нижний Новгород
Зав. приемной комиссии
Кандидат биологических наук, доцент
E-mail: vasilkat@mail.ru

Тренинговые программы: подходы и алгоритмы разработки

Аннотация. В современном мире тренинги и семинары, обучающие курсы стали весьма **актуальными** и популярными. Их востребованность среди компаний и представителей различных бизнес-сообщества объясняется высокой результативностью, которая достигается за минимальные сроки обучения. Поэтому возрастает актуальность создания уникальных авторских тренинговых программ.

Любая авторская программа тренинга может состоять из общих элементов, технических приемов, процедур. Каждый тренинг вместе с тем представляет собой творческий процесс создания чего-то нового, уникального.

Авторы статьи попытались описать наиболее часто используемые технические приемы, методологические подходы разработки и написания тренинговых программ.

В статье представлен подробный сравнительный анализ основных трендов разработки тренинговых программ; раскрываются и обосновываются различные подходы и опыт использования (в статье приведены примеры) различных схем написания программ тренинга. Авторами раскрываются особенности написания программ тренинга для бизнеса и психологических тренингов, которые раскрыты на представленном в статье примере.

В статье авторами разработан алгоритм создания тренинговой программы, состоящий из шести этапов. Предложенный алгоритм разработан таким образом, что любой преподаватель тренер, даже начинающий сможет разработать программу тренинга.

Ключевые слова: тренинг; тренинговые программы; бизнес-тренинг; психологический тренинг; структура тренинга; технология создания тренинга

Важнейшая проблема, которую в настоящее время решают высшие учебные заведения - подготовка компетентных специалистов, которые могли бы конкурировать на рынке труда, отвечать вызовам времени и обладали необходимым и достаточным уровнем профессиональных компетенций для решения профессиональных задач [2].

Одним из способов решения этой проблемы является привлечение преподавателей-тренеров. Безусловно, к такому специалисту предъявляются достаточно высокие требования. Главным, из которых является умение составлять и проводить тренинги самой разной направленности и проблематики.

Ряд психологов-специалистов [1, 3, 4] в вопросах тренинговых программ, утверждают, для создания новых тренингов необходимо обладать четырьмя ключевыми тренерскими компетенциями. Среди них можно назвать: создание концепции тренинга; разработка коммуникативных клиентских методик; непосредственно моделирование, создание тренинговых упражнений и блоков; проработка маркетинга новых тренинговых программ.

В данной статье авторами предпринята попытка проанализировать различные подходы к разработке тренинговых программ.

Преподаватель – практик (тренер), приступая к созданию тренинговой программы, имеет возможность выбора из двух вариантов – разработать тренинг под заказчика или под собственную цель [6, 10].

Если рассматривать бизнес-тренинг, то почти все программы пишутся «под заказ» [5].

Приведем пример этапов работы бизнес-тренера.

1 этап: Переговоры с заказчиком. (1-1,5 часа)

Конечным итогом этого этапа должен быть хорошо сформулированный результат вашей работы. Он должен быть: реальный, достижимый, позитивный.

На этом этапе делается общая презентация программы.

Вопросы для проведения переговоров с заказчиком:

1. Почему именно сейчас?
2. Почему именно ко мне?
3. Организовано ли обучение? Если да, то как и кем, доволен ли о бучение заказчик и персонал?
4. Кто и чему последний раз обучал?

5. Есть ли параллельные тренеры, консультанты и кто сейчас занимается этим вопросом?
6. На какие затраты готов пойти клиент, организовывая обучение? (время, деньги, силы)
7. Как долго готов учиться?
8. Какие результаты принесло прошлое обучение?
9. Что будет хорошим результатом? Критерии.
10. Что будет плохим результатом обучения? Критерии.
11. Как вы узнаете о том, что тренинг прошел идеально? Не получился?
12. Какой из заданных вопросов показался вам самым главным?

2 этап: Предтренинговая работа с персоналом. (0,5-1 час на человека в идеале)

Конечным итогом для тренера является нахождение сходств и отличий в понимании задач заказчиком (руководителем) и персоналом.

Вопросы для предтренинговой работы с персоналом:

Те же, что и для переговоров с заказчиком + можно задать еще дополнительные:

1. Чья была идея, чтобы вы сюда пришли?
2. Какие соображения привели вашего начальника к мысли, что вам нужно пройти обучение?
3. Что вы считаете причинами своей проблемы (неуспешности)?
4. Что вам нужно делать, чтобы начальник...клиенты были довольны?
5. Как бы это обучение изменило бы ваши отношения с начальником?
6. Что мог бы сказать начальник...(коллеги) о том, что вам надо делать иначе в своей работе? Когда вы в последний раз так поступали?
7. Что вам нужно делать, чтобы убедить вашего начальника в том, что вам не нужно проходить обучение?
8. Какой первый шаг вам нужно сделать, чтобы ваши продажи стали повышаться?
9. Насколько вы верите, что вы на это способны?
10. Что может способствовать укреплению вашей веры в это?
11. По каким признакам вы определите, что сделали достаточно?
12. Кто первым заметит изменения, которые произошли с вами? Как улучшится ваша жизнь? Что вы тогда будете делать такого, что не делаете сейчас?

3 этап: Коррекция базовой тренинговой программы.

На этом этапе доводятся результаты предтренинга до заказчика, фокусируется внимание на различии запросов. С учетом общего запроса корректируется базовая тренинговая программа.

4 этап: Проведение тренинга.

5 этап: Посттренинговая работа.

Цель: поддержать изменения, посмотреть эффекты от тренинга. Форма: индивидуальная и групповая. Выбор метода диагностики: самооценка, экспертная оценка, тестирование по известным методикам, наблюдение, беседа и т.п.

6 этап: Подведение итогов с заказчиком.

В психологии же наоборот, преобладают авторские тренинги, так как заказчиком выступают проблемы клиентов. Психологические тренинги приближены к психологическим школам, которые определяют особенности программ [8, 9].

Приведем пример примерной схемы одного полного дня тренинга, разработанного по предлагаемому выше алгоритму.

1. предтренинг (необходимо понять: чему люди должны научиться; заинтересовать людей, провести диагностику и т.д.).
2. собственно, тренинг.

Полный день тренинга примерно равен 8 астрономическим часам вместе с перерывами.

3. посттренинг (итоговая диагностика, поддержка изменений, наблюдение, индивидуальная работа).

Далее, представим пример тренинга «Мотивация торгового персонала» - часть комплексного проекта развития управленческих компетенций, реализуемого авторами в одной из компаний Нижнего Новгорода и разработанного по приведённому выше алгоритму.

Программа «Эффективное управление» ориентирована на руководителей, менеджеров, администраторов, специалистов по обучению и состоит из следующих тренингов и семинаров:

1. Эффективное управление: мотивация торгового персонала
2. Семинар «Мотивация персонала»
3. Эффективный менеджер
4. Как с успехом провести тренинг
5. Принципы управления и организация времени
6. Тренинг ведения переговоров
7. Аргументация и убеждение
8. Технологии аттестации и оценки персонала

Обучение проводится для руководителей ключевых дилерских компаний.

Программа направлена на познание законов бизнеса и развитие управленческих навыков. Овладение программой позволит эффективно управлять персоналом, применять механизмы мотивации персонала, адаптировать новые идеи под конкретную ситуацию [7].

Тренинг «Мотивация торгового персонала» рассчитан на руководителей, менеджеров направлений, менеджеров по персоналу, администраторов.

Основные темы тренинга:

1. Что такое мотивация. Что значит эффективно мотивировать.
2. Основные проблемы мотивации сотрудников.
3. Причины пассивности работника Ситуации демотивации.

4. Критерии эффективности организационно-управленческой деятельности менеджера.
5. Подходы и методы мотивации персонала. Способы мотивации сотрудников.
6. Определение индивидуальных мотиваторов и их использование в практике управления.
7. Мотивационная диагностика и диагностика мотивации.
8. Мотивация на этапе подбора персонала. Адаптация новых сотрудников.
9. Создание системы мотивации в организации.

Предтренинговая работа проходила в несколько этапов.

1. Презентация программы «Эффективное управление». На встрече дилеров, которая проводится раз в три месяца для обсуждения различных организационных вопросов, нами была подготовлена презентация программы «Эффективное управление». Результат: обозначение новых вариантов сотрудничества, новое направление в обучении, выгоды для руководителей, сбор пожеланий относительно тематики тренингов, представление тренера.

2. За месяц до даты тренинга все дилеры получили приглашение к участию в тренинге с подробным описанием программы, содержания и предполагаемого результата на языке выгод.

3. Через две недели было сформировано 2 группы по 20 человек (подаёт заявки как правило большее количество, чем приходят на тренинг). С этими людьми велась организационная работа, настрой на творческое взаимодействие по электронной почте и телефону. Кроме того, каждый участник заполнял анкету дотренинговой подготовки, которую затем использовал в своей работе в группе.

Схема тренинга «Мотивация торгового персонала». Регламент: 2 дня. 10.00 – 18.00

Время	Содержание	Задача
День 1		
10.00 – 10.15	О целях и задачах тренинга. День 1. <ul style="list-style-type: none"> • Понятие мотивации. • Признаки и причины демотивации. • Факторы, способы мотивации персонала. • Технология построения системы мотивации в организации. • Цели организации и цели сотрудников. День 2. <ul style="list-style-type: none"> • Корпоративный стандарт в организации. • Диагностика мотива. • Мотивационная беседа при приеме на работу. • Индивидуальный подход в мотивации. 	Приветствие.
10.15 – 10.30	Упр.: Имя и хобби (умею, хочу научиться) – снежный ком.	Знакомство.
10.30 – 10.35	Объединение в тройки: рассчитывать на «красный», «синий», «желтый», «зеленый», «прекрасный».	
10.35 – 11.00	Задание-презентация.	Знакомство, введение в тему.

Время	Содержание	Задача
11.00 – 11.10	Тест.	Фокусировка на актуальной ситуации в организации.
11.10 – 11.30	«Напишите, пожалуйста, на стикерах одну, две цели на тренинг (Над чем вы готовы работать сегодня? Какая тема для вас лично наиболее актуальна?)».	Ожидания от тренинга. Распределение зоны ответственности.
11.30 – 11.40	Кофе пауза	
11.40 – 11.50	Упр.: Поменяйтесь местами те, кто...	Разминка после паузы, настрой на совместную работу, актуализация совместного опыта.
10.50 – 12.00	Вопрос в группу: как вы понимаете, что такое мотивация?	Переход к теме мотивации
12.00 – 12.25	Упражнение: Не сойти со стула.	Обсуждение способов стимулирования. Проба мотивирования.
12.25 – 12.45	Упр.: Портрет продавца.	Признаки мотивации, демотивации, причины демотивации.
12.45 – 13.00	Возможные причины демотивации.	
13.00 – 13.30	Упр.: С волками жить... Мозговой штурм – способы мотивации.	Мотивирующие приемы.
13.30 – 14.30	Обед.	
14.30 – 14.35	Упр.: Колпак.	Разминка.
14.35 – 14.40	Мини-лекция: Формы мотивации.	
14.40 – 15.30	Упражнение: Может, но не хочет.	Мотивация с учетом разных условий.
15.30 – 16.00	Групповая дискуссия: роли менеджера.	
16.00 – 16.10	Кофе пауза.	
16.10 – 16.20	Упр.: Зарядка по кругу.	Разминка, сосредоточенность, снятие усталости в конце дня.
16.20 – 16.30	Интерактивная лекция: Этапы построения системы мотивации.	
16.30 – 17.15	Упражнение: Пирамидка (Адские башни).	
17.15 – 17.30	Цели организации и цели сотрудников.	

Время	Содержание	Задача
17.30 – 18.00	Завершение дня: проведение линии опыта. Упр.: Комплимент с клубком.	
День 2		
10.00 – 10.05	Приветствие участников. Темы дня. День 2. <ul style="list-style-type: none"> • Корпоративный стандарт в организации • Диагностика мотива. • Мотивационная беседа при приеме на работу. Индивидуальный подход в мотивации.	
10.05 – 10.15	Упр.: А я еду.	Активизация внимания.
10.15 – 10.30	Выполнение задания – задай вопрос. «А помнишь вчера?...».	Погружение в ситуацию и тему тренинга.
10.30 – 10.45	Мини-лекция: Методы диагностики мотивации в организации.	
10.45 – 12.00	Ролевая игра: Мотивационное собеседование.	Практика мотивационного интервью.
12.00 – 12.10	Кофе пауза.	
12.10 – 12.20	Упр.: Мы охотимся на льва.	Позитивный настрой в группе, снятие эмоционального напряжения.
12.20 – 12.40	Демонстрация: Пример создания мотивационной схемы.	
12.40 – 13.30	Упр.: Индивидуальный подход.	Практика мотивирования.
13.30 – 14.30	Обед.	
14.30 – 14.40	Упр.: Хвост дракона.	
14.40 – 15.40	Работа в проектных группах: Корпоративный стандарт обслуживания.	
15.40 – 16.00	Продолжение работы в проектных группах.	
16.00 – 16.10	Кофе пауза.	
16.10 – 16.35	Упр.: Групповой рисунок.	Умение донести информацию до сотрудников.
16.35 – 17.00	Контроль и критика. Правила обратной связи.	
17.00 – 17.15	Обратная связь по итогам тренинга.	Практика обратной связи.
17.00 – 17.30	Подведение итогов тренинга.	Обращение к ожиданиям.
17.30 – 17.55	Заполнение анкеты обратной связи и вручение сертификатов.	
17.55 – 18.00	Упр.: Австралийский дождь. Аплодисменты по кругу.	

После тренинга была сделана общая рассылка участникам тренинга с указанием дополнительной методической литературы, ссылками Интернета, и уточнением вопросов, которые не были освещены на тренинге.

На протяжении месяца после тренинга велась активная переписка, индивидуальные консультации с участниками тренинга по индивидуальным вопросам, связанным с мотивацией в организации.

Наиболее ценными, по мнению участников, были темы мотивационного интервью, практика мотивирования и анализа мотивов других людей, многие отмечали важность упражнения «Может, но не хочет», практику написания корпоративного стандарта.

Результаты тренинга:

1. Три дилерские компании после тренинга разработали свои стандарты обслуживания.
2. Руководители стали обращаться по различным управленческим вопросам, с готовностью откликаются на предложения участия в новых проектах компании.
3. Руководители активно отправляют на обучение в компанию своих продавцов, что решает проблему мотивации и малочисленности групп.
4. Все участники тренинга провели организационные собрания с продавцами.
5. Дилеры-участники тренинга (конкуренты в реальности) общаются между собой.

Таким образом, начинающий преподаватель-практик, осуществляющий тренинговую деятельность имеет возможность использовать одну из предложенных в статье технологий создания тренинговой программы, которая отвечает его внутренним критериям и может быть полезной в профессиональной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бозаджиев, В.Л. Тренинговая компетенция психолога / В.Л. Бозаджиев // *Фундаментальные исследования*. – 2008. – №5 – С. 18-20.
2. Васильева, Л.И. Приведение компетенций ФГОС к квалификационным требованиям профессионального стандарта и их реализация в подготовке менеджера / Л.И. Васильева, Е.Е. Егоров, Т.Е. Лебедева // *В мире научных открытий*. - 2014. - №3 (51) - С. 124-137.
3. Вачков, И.В. Психология тренинговой работы: Содержательные, организационные и методические аспекты ведения тренинговой группы / И.В. Вачков. — М.: Эксмо, 2007.
4. Геращенко, А.Л. Консультирование и тренинг: профессиональный подход / А.Л. Геращенко, Ж.В. Геращенко. – М.: ГАСИС, 2003.
5. Завьялова Ж.В. Энергия бизнес-тренинга. Путеводитель по разминкам / Ж.В. Завьялова, Е.О. Фарба - СПб.: Речь, 2007.
6. Зайцева, Т.В. Теория психологического тренинга: Психологический тренинг как инструментальное действие / Т.В. Зайцева. - СПб.: Речь, М.: Смысл, 2002.
7. Каткова, О.В. Инновационные методы обучения специалиста сферы сервиса / О.В. Каткова, Т.Е. Лебедева, Т.А. Фокина // *Вестник Мининского университета*. 2013. №2 (2) [Электронный ресурс]. - URL: <http://vestnik.mininuniver.ru/upload/iblock/c04/13-innovatsionnye-metody-obucheniya-spetsialista-sfery-servisa.pdf>, свободный. (дата обращения 26.01.2016).
8. Пеша, А.В. Бизнес-тренинг как инструмент формирования и поддержания корпоративной культуры организаций сферы обслуживания // *Интернет-журнал «Наукovedение»*, 2013. №5 (18) [Электронный ресурс] - М.: Наукovedение, 2013 - URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/51evn513.pdf> (дата обращения 26.01.2016).
9. Самсонова, Е. Технология «трёх п» создания структуры тренинга. [Электронный ресурс] - URL: <http://www.elenasamsonova.com/articles/obuchperson08> (дата обращения 26.01.2016).
10. Сидоренко, Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату [Текст] / Е.В. Сидоренко.- СПб., Речь; ООО «Сидоренко и Ко», 2007.-336 с.

Lebedeva Tat'yana Evgen'evna

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Russia, Nizhny Novgorod
E-mail: tatyana.lebedeva@bk.ru

Golubeva Ol'ga Vladislavovna

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Russia, Nizhny Novgorod
E-mail: olga.golubeva@mail.ru

Fokina Tat'yana Aleksandrovna

Moscow Humanitarian - Economic Institute
Nizhny Novgorod branch, Russia, Nizhny Novgorod
E-mail: tfokina70@yandex.ru

Vasil'eva Tat'yana Nikolaevna

Moscow Humanitarian - Economic Institute
Nizhny Novgorod branch, Russia, Nizhny Novgorod
E-mail: vasilkat@mail.ru

Training programs: approaches and the development of algorithms

Abstract. In today's world, trainings and seminars, training courses have become very relevant and popular. Their demand among companies and representatives of various business community due to the high effectiveness that is achieved the minimum periods of training. Therefore, it is increasing the relevance of the unique author of training programs.

Any author's training program may consist of common elements, techniques, procedures. Each training at the same time is the creative process of creating something new and unique.

The authors attempted to describe most commonly used techniques methodological approaches the development and writing of training programs.

The paper presents a detailed comparative analysis of the main trends in the development of training programs; disclosed and justified by the different approaches and the use of experience (in the article are some examples), various schemes of writing training programs. The author reveals the peculiarities of writing training programs for business and psychological training, which are disclosed in the illustrated example in the article.

In the article the authors developed an algorithm for the creation of a training program, consisting of six stages. The proposed algorithm is designed so that any teacher coach, even a novice will be able to develop a training program.

Keywords: training; training programs; business training; psychological training; training structure; the creation of technology training

REFERENCES

1. Bozadzhiev, V.L. Treningovaya kompetentsiya psikhologa / V.L. Bozadzhiev // Fundamental'nye issledovaniya. – 2008. – №5 – S. 18-20.
2. Vasil'eva, L.I. Privedenie kompetentsiy FGOS k kvalifikatsionnym trebovaniyam professional'nogo standarta i ikh realizatsiya v podgotovke menedzhera / L.I. Vasil'eva, E.E. Egorov, T.E. Lebedeva // V mire nauchnykh otkrytiy. - 2014. - №3 (51) - S. 124-137.
3. Vachkov, I.V. Psikhologiya treningovoy raboty: Soderzhatel'nye, organizatsionnye i metodicheskie aspekty vedeniya treningovoy gruppy / I.V. Vachkov. — M.: Eksmo, 2007.
4. Gerashchenko, A.L. Konsul'tirovanie i trening: professional'nyy podkhod / A.L. Gerashchenko, Zh.V. Gerashchenko. – M.: GASIS, 2003.
5. Zav'yalova Zh.V. Energiya biznes-treninga. Putevoditel' po razminkam / Zh.V. Zav'yalova, E.O. Farba - SPb.: Rech', 2007.
6. Zaytseva, T.V. Teoriya psikhologicheskogo treninga: Psikhologicheskiiy trening kak instrumental'noe deystvie / T.V. Zaytseva. - SPb.: Rech', M.: Smysl, 2002.
7. Katkova, O.V. Innovatsionnye metody obucheniya spetsialista sfery servisa / O.V. Katkova, T.E. Lebedeva. T.A. Fokina // Vestnik Mininskogo universiteta. 2013. №2 (2) [Elektronnyy resurs]. - URL: <http://vestnik.mininuniver.ru/upload/iblock/c04/13-innovatsionnye-metody-obucheniya-spetsialista-sfery-servisa.pdf>, svobodnyy. (data obrashcheniya 26.01.2016).
8. Pesha, A.V. Biznes-trening kak instrument formirovaniya i podderzhaniya korporativnoy kul'tury organizatsiy sfery obsluzhivaniya // Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2013. №5 (18) [Elektronnyy resurs] - M.: Naukovedenie, 2013 - URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/51evn513.pdf> (data obrashcheniya 26.01.2016).
9. Samsonova, E. Tekhnologiya «trekh p» sozdaniya struktury treninga. [Elektronnyy resurs] - URL: <http://www.elenasamsonova.com/articles/obuchperson08> (data obrashcheniya 26.01.2016).
10. Sidorenko, E.V. Tekhnologii sozdaniya treninga. Ot zamysla k rezul'tatu [Tekst] / E.V. Sidorenko.- SPb., Rech'; OOO «Sidorenko i Ko», 2007.-336 s.