**Корпоративные тренинги как инструмент развития менеджмента**

Курсовая работа по дисциплине «Научно-исследовательская работа студентов»

**Введение.**

Отмечая недостаточный уровень производительности даже на лучших предприятиях страны, специалисты по управлению — аналитики и практики — выделяют два типа причин: недоразвитость рыночной инфраструктуры и недостаток управленческой культуры, навыков организации труда, отсутствие опыта коммерческой деятельности в условиях рыночной конкуренции, низкую квалификацию менеджеров . Если первый тип причин связан с макроэкономическими условиями, то с причинами второго типа нужно работать в масштабах самого предприятия, необходимо развитие системы менеджмента.

В условиях бизнеса конечная задача корпоративного тренинга — вклад в рост прибыли компании, в условиях государственной или некоммерческой организации — повышение эффективности ее работы. Корпоративный тренинг принципиально отличается от обучения в рамках бизнес-образования, которое направлено на то, чтобы заложить общие представления об основных областях и способах ведения бизнеса.

Корпоративный тренинг даёт не только полезные навыки. Тренинги для персонала оказывают положительное влияние на лояльность сотрудников, а также повышают уровень мотивации.

Недавние исследования, проведенные в 3200 американских компаниях, показали, что 10%-ное увеличение расходов на тренинг персонала дают прирост производительности труда на 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только на 3,8%.

В международной деловой культуре существует традиция регулярного корпоративного тренинга. В российских условиях обращение к дополнительному обучению нередко происходит в экстренных обстоятельствах, обстановке организационных изменений.

В основной части работы корпоративные тренинги рассматриваются как инструмент развития менеджмента, приводится их классификация, выполняемые ими функции, требования, предъявляемые к тренерам, методы проведения тренингов, а также пример программы корпоративного тренинга для менеджеров и руководителей «Эффективное влияние».

Для анализа данной темы были использованы материалы следующих авторов: Л.М.Кроль, М.В.Кларин, Э. Берн, М.Р. Гинзбург.

1.КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕНИНГИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.

1.1.Сущность корпоративных тренингов.

Залог успешной работы в современной организации, в том числе успешного восхождения по корпоративным ступеням, — совокупность качеств, которая в последние годы обозначается как «эмоциональный интеллект». Умение общаться, говорить с людьми, понимать настроение и интересы присутствующих, мотивировать — все эти качества обладают обманчивой, кажущейся простотой и вместе с тем они не столь очевидны, как конкретные и четко очерченные технические знания и навыки. В последние годы проводились исследования, посвященные сравнению работы успешных и неуспешных руководителей организаций. По данным исследований, проведенных компанией Хагберг консалтинг Групп, успешные руководители по сравнению с неуспешными тратят меньше времени на контроль исполнения (25% против 53%), больше занимаются развитием команды и согласованностью работы (34% против 18%) и максимум усилий сосредоточивают на формировании стратегии (41% против 29%).

Корпоративный тренинг, так же как и его распространенные синонимы — бизнес-тренинг, внутрифирменное обучение, — понятия, образованные практикой работы организаций, крупных фирм и компаний. Их основное значение можно кратко охарактеризовать так: подготовка и развитие навыков персонала для эффективной работы в данной организации. В повседневной практике компаний нет необходимости (и тем более времени) знакомить сотрудников с основами, историей, обзорами развития различных подходов, моделей и методов работы. Обычно организация может позволить себе оторвать от работы и направить на обучение своих сотрудников (особенно менеджеров) лишь на короткое время. Отсюда типичная продолжительность тренинга — от одного до пяти дней, а чаще — два-три дня.

Чтобы достичь результатов для организации, корпоративный тренинг не ограничивается собственно обучением. Это комплексная работа, которая включает:

1.анализ потребностей организации в тренинге;

2.разработку тренингового предложения;

3.создание (дизайн) программы обучения и подготовку учебных материалов;

4.проведение обучения;

5.оценку и возможное последующее сопровождение результатов тренинга.

1.2.Виды и уровень тренингов.

Чтобы спланировать обучение в компании, заказать проведение курса, составить перечень тренингов, нужно иметь набор видов тренинга, их классификацию. Руководство компаний и менеджеры по персоналу обычно делят тренинги так, как удобнее для работы, и не ищут строгой классификации. Назовем некоторые варианты того, как выделяют виды тренингов в организациях.

Самый распространенный способ разделять тренинги – по их тематике. Распространенные темы тренингов: вводный (ориентационный) тренинг, техника продаж, ведение переговоров, навыки презентации, работа с клиентами, принятие управленческих решений и т.д. Разделяя тренинги по темам, можно четко определить предметную область работы. Однако, для организации и проведения эффективного тренинга выбрать тему недостаточно. Нужно точно знать, для кого проводится обучение.

Типичное разделение участников — по их положению в организации: рядовые сотрудники, линейные менеджеры (супервайзоры), менеджеры среднего звена, высшее руководство. Соответственно разделяются и тренинги. Это деление дополняет тематическое. В результате получаем такое описание тренинга: курс техники продаж для торговых представителей или тренинг по ведению переговоров менеджеров.

Следующий подход к делению тренингов встречается гораздо реже двух предыдущих. Он состоит в том, чтобы выделить уровень проблем, потребностей организации, откликом на которые выступает данный тренинг:

Ситуативный (индивидуальный) уровень относится к тем потребностям, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации. Для решения проблем этого уровня достаточно обучить конкретных людей, развить их навыки. Например: навыки работы секретаря, навыки презентации, основы личной эффективности и т.д.

Системный уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются обученностью отдельных сотрудников и связаны со взаимодействием внутри компании. Например: управление конфликтами, решение проблем и т.д.

Стратегический уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются навыками отдельных сотрудников, взаимодействием в компании, но относятся к стратегии развития организации, её положению в социально-экономической среде. Например, развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование.

Тематика тренингов, уровень сотрудников, для которых они предназначены, и уровень потребностей организации связаны между собой, хотя не всегда эта связь однозначна. Отправной момент — потребности организации.

Приоритеты корпоративного тренинга, его направленность и содержание зависят от уровня текущих и перспективных задач организации. Эти приоритеты должны быть результатом осознанного выбора руководства.

Роль и место корпоративного тренинга, его подготовка и проведение отражают общий подход к задачам обучения в организации — поддерживающую или инновационную направленность обучения.

В организациях, функционирующих и развивающихся в относительно стабильном состоянии, корпоративный тренинг имеет поддерживающий характер, направлен на повышение эффективности работы персонала, обслуживает потребности организации в управлении результативностью.

В условиях организационных изменений корпоративный тренинг служит инструментом преобразований, направлен на развитие организации, обслуживает потребности организации в управлении изменениями.

Корпоративный тренинг, стимулирующий и поддерживающий организационные изменения, имеет инновационный характер. Его нужно использовать как средство управляемого преобразования имеющегося опыта — как сотрудников, так и организации в целом.

Выделяют три типа корпоративных программ обучения:

-адаптационные, связанные с введением сотрудников в компанию или в должность;

-компенсационные, цель которых - ликвидировать «зазор» между требованиями к сотрудникам и их знаниями и навыками;

-симптоматические, предполагающие наличие конкретной проблемы, которую надо срочно решить.

Сегодня компании отдают предпочтение компенсационным тренингам, которые являются своеобразной профилактикой возникновения проблем и, как правило, гораздо лучше встраиваются в систему работы с персоналом (мотивация, карьерный рост и т. д.).

1.3.Функции тренингов.

Выделяют несколько функций корпоративных тренингов:

1) приобретение дополнительных знаний и навыков;

2) работа с проблемными местами и их коррекция;

3) укрепление связей внутри коллектива и формирование организационного поведения сотрудников;

4) мотивационная функция.

Первая функция заключается в повышении навыков и умений. Заказ тренингов оправдан, если у компании мало менеджеров среднего и высшего звена и много специалистов. В этом случае время менеджера получается очень дорогим.

Вторая функция всегда оправдана, но заказывать тренинг стоит лишь после анализа слабых мест и проблем, которые испытывают сотрудники в работе.

Третьей функцией тренинга выделяют формирование организационного поведения и укрепление горизонтальных и вертикальных связей внутри коллектива и отделов. Это можно рассматривать как часть процесса формирования команды, что, в конечном счете, снижает транзакционные издержки при работе. Если в компании задаются вопросом построения команды, то проведение тренингов можно считать оправданным.

Мотивационная функция. В теории управления персоналом описан знаменитый опыт, суть которого состоит в следующем: исследователи изучали влияние освещённости помещения, цвета стен и других факторов на производительность труда работающих в помещении людей. В результате опыта действительно произошло резкое краткосрочное увеличение производительности, но не из-за какого-то определённого цвета стен, а потому, что рабочие подумали, что руководство начало о них заботиться. Когда руководитель предприятия посылает своих сотрудников на корпоративные тренинги, происходит нечто подобное: сотрудники расценивают это как знак внимания и заботы со стороны руководства. Однако эффект от этой функции тренингов измерить крайне трудно, поэтому заказывать тренинг только ради этого непозволительно дорого.

В связи с этим задачей руководителя является не только подобрать нужный для его компании тренинг, но и сделать так, чтобы он принёс пользу, а не стал ненужными затратами.

1.4.Требования, предъявляемые к тренеру.

Тренинговые компании часто сталкиваются с ситуацией, когда люди не хотят учиться. Методы их разрешения есть. Первое, что нужно сделать руководителю компании в такой ситуации, – сообщить об этой проблеме тренеру. Опытный тренер сможет принять меры до тренинга и построит его таким образом, что сможет мотивировать сотрудников на учёбу и докажет, что необходимость в обучении есть.

Есть и более жёсткие способы заставить людей учиться. Например, поощрять по завершении тренинга за применение полученных на нём навыков и наказывать (штрафовать) за их неиспользование. Можно устроить экзамен, где полученным сотрудником баллам будут соответствовать штрафы и бонусы. Придумать систему оценок не так сложно, если при планировании тренинга пользоваться принятым в международной практике принципом описания целей корпоративного тренинга, который получил название «принципа SMART». Эта аббревиатура состоит из первых букв английских слов: Specific – конкретные, Measurable – измеримые, Achievable – достижимые, Realistic – реалистичные и Time-bound – с указанием срока.

Кроме того, многие тренеры рекомендуют руководителям принуждать сотрудников хотя бы частично оплачивать тренинги самостоятельно. В этом случае сотрудники учатся гораздо быстрее и эффективнее.

В некоторых компаниях в качестве дополнительного метода мотивации к обучению, а также в качестве перестраховки на случай увольнения сотрудника по собственному желанию, практикуется заключение договора. Суть договора состоит в том, что сотрудник обязуется после прохождения тренинга проработать в компании не менее определённого срока, либо оплатить от 50% до 100% стоимости обучения.

Тем не менее, существует множество более мягких методов заставлять людей учиться. Главное – чтобы сотрудник чётко представлял себе связь между прохождением тренинга и повышением зарплаты, профессиональным и карьерным ростом. Разумеется, руководителю следует подавать своим подчинённым положительный пример, например, присутствовать на тренингах. Это связано с тем, что если руководитель некомпетентен в некоторых вопросах, то и у подчинённых не будет стимула научиться разбираться в них, т. к. руководитель не сможет осуществить контроль.

Грамотный тренер всегда сможет мотивировать обучающихся к получению новых знаний и навыков.

Для того чтобы выстроить и воплотить практически этот процесс, нужен тренер-профессионал. Такому специалисту, в отличие от традиционного преподавателя, недостаточно владеть материалом и методикой его подачи. Его работа требует дополнительных видов компетентности. Среди них:

-техническая компетентность — умение трансформировать цель, поставленную перед тренером компанией в систему конкретных учебных задач, подобрать отвечающие им интерактивные упражнения, применить их практически;

-межличностная коммуникативная компетентность — развитые коммуникативные навыки, вербальные и невербальные, чувствительность к групповым процессам и умение их интерпретировать, высокий уровень осознания собственных личностных характеристик, установок; понимание мотивов поведения других людей;

-контекстуальная компетентность — владение социальным контекстом, в котором существует профессия; иными словами, тренер-профессионал должен понимать, где и кого он обучает, не в меньшей степени, чем владеть самим предметом;

-адаптивная компетентность — способность предвидеть и перерабатывать изменения в профессии, приспосабливаться к изменяющимся условиям тренерской практики в динамичных условиях организационной культуры;

-концептуальная компетентность — владение теми общепринятыми основами знания, на которых базируется тренерская практика;

-интегративная компетентность – тренер может считаться компетентным, если в состоянии давать информированные профессиональные оценки — мыслить в логике профессии, принимать информированные решения, решать возникающие проблемы так, как это принято в данной профессии. Для этого безусловно необходимы все указанные выше виды компетентности, их интеграция.

1.5.Методы проведения тренингов.

В тренинге используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеоанализ, модерация и др.

Кейс — проблемная ситуация, требующая ответа и нахождения решения. Решение кейса может происходить как индивидуально, так и в составе группы. Основная задача кейса научиться анализировать информацию, выявлять основные проблемы и пути решения, формировать программу действий.

Деловая игра — имитация различных аспектов профессиональной деятельности, социального взаимодействия.

Ролевая игра — это исполнение участниками определенных ролей с целью решения или проработки определенной ситуации.

Групповая дискуссия — совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи. Групповая дискуссия может быть структурированной (то есть управляемой тренером с помощью поставленных вопросов или тем для обсуждения) или неструктурированной (её течение зависит от участников группового обсуждения).

Мозговой штурм — один из наиболее эффективных методов стимулирования творческой активности. Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил — сначала участникам предлагается высказывать как можно больше вариантов и идей, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Игры-разминки - инструмент, используемый для управления групповой динамикой. Игры-разминки представляют собой расслабляющие и позволяющие снять напряжение, групповые задания.

Фасилитация - инструмент, позволяющий стимулировать обмен информацией внутри группы. Фасилитация позволяет ускорить процессы осознания, стимулировать групповую динамику. Тренер в ходе фасилитации помогает процессу группового обсуждения, направляет этот процесс в нужное русло.

Видеоанализ - инструмент, представляющий собой демонстрацию видеороликов, подготовленных тренером, или видеозаписей, на которых участники тренинга демонстрируют разные типы поведения. Видеоанализ позволяет наглядно рассмотреть достоинства и недостатки разных типов поведения.

2. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА «ЭФФЕКТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ».

Деловое общение происходит не с абстрактными организациями, а с конкретными людьми. Решения также принимают конкретные люди. Поэтому взаимодействие между людьми остается решающим фактором в любом деле. Встреча двух людей, общение между ними — это всегда определенная атмосфера и воздействие одного человека на другого. Тот, кто умеет это делать сознательно и быстро оказывается в выгодной позиции. В основе тренинга лежат современные представления о психологии общения и коммуникативные аспекты эриксоновского подхода.

Тренинг предназначен для руководителей, менеджеров, всех тех, кто по роду своей деятельности имеет дело с людьми.

Программа тренинга

1. Профессиональные задачи и навыки руководителя. Иерархия потребностей. Мотивация к труду. Два подхода к функционированию организации — два типа руководителей — два типа общения с людьми.

Вводная теоретическая часть тренинга, в которой дается представление об иерархии потребностей по Маслоу, теории У и теории Х в менеджменте, рассматривается влияние положений, лежащих в основе этих теорий, на общение между людьми, осуществляется самодиагностика, позволяющая отнести себя к тому или иному типу.

2. Невербальное общение. Невербальное общение и внутреннее состояние. Впечатление, производимое на других. “Считывание” внешних признаков внутреннего состояния (язык тела). Роль внутренних состояний в общении.

На основе выполнения практического упражнения анализируются основные невербальные составляющие общения, рефлексируется впечатление, производимое каждым из участников на других людей, рассматривается роль внутренних состояний в общении.

3. Психологическая природа фасилитирующих отношений. Роль атмосферы доверия в общении, создание атмосферы доверия невербальными средствами. Зона общения. Зона общения и внутренний комфорт. Варьирование зоны общения. Работа с собственными внутренними состояниями.

Рассматривается природа отношений, облегчающих общение. В практических упражнениях отрабатывается создание атмосферы доверия с помощью варьирования зоны общения и работы с собственными внутренними состояниями.

4. Физический контакт как составляющая невербального общения. Информационное содержание физического контакта. Допустимость физического контакта. Физический контакт и эмоции. Социальное использование физического контакта.

В практическом упражнении ощущается и затем анализируется информационное содержание физического контакта. Рассматриваются социальные аспекты использования физического контакта в общении.

5. Вербальное общение. Одностороннее общение. Ловушки одностороннего общения.

В практическом упражнении отрабатывается одностороннее вербальное общение, рассматриваются чувства, возникающие у участников одностороннего общения.

6. Слушание как способ создания и поддержания контакта. Нерефлексивное слушание. Самопрезентация. Самораскрытие. “Окно Джохари”.

Вводится представление о нерефлексивном слушании, самопрезентации и самораскрытии как условиях эффективного общения. Нерефлексивное слушание и самораскрытие отрабатываются в практическом упражнении. Эмоции, возникающие у участников в ходе выполнения упражнений, интерпретируются с использованием “окна Джохари”.

7. Искусство психологической поддержки. Искусство похвалы и критики. Искусство поддержания самоуважения.

На основе представлений К. Роджерса рассматривается понятие самоуважения и его роль в общении. Выполняются практические упражнения на отработку похвалы, критики, оказание психологической поддержки.

8. Рефлексивное слушание. Приемы рефлексивного слушания. Практика рефлексивного слушания.

Вводится понятие рефлексивного слушания, рассматриваются и практически отрабатываются его приемы.

9. Искусство диалога. Гармонизация с собеседником. Подстройка. Уровни подстройки. Работа с разными уровнями подстройки.

Вводится представление о подстройке. Анализируются и отрабатываются в упражнениях подстройка на уровне телесных реакций, на уровне речевых стратегий и на уровне ценностей.

10. Неопределенность в общении. Психологический смысл неопределенности. Практическая отработка неопределенности в диалоге.

Рассматривается психологический эффект речевой неопределенности. Вводится представление о конгруэнтности и инконгруэнтности. Практически отрабатывается использование речевой неопределенности.

11. Бессознательные сигналы. Природа бессознательных сигналов. Распознавание и использование бессознательных сигналов.

Вводится представление об идеодинамике и идеомоторной природе бессознательных сигналов; рассматриваются примеры использования идеомоторных бессознательных сигналов в различных ситуациях. Отрабатывается умение замечать и использовать бессознательные сигналы.

12. Якорение. Смысл якорения, возможности его практического использования. Практическая отработка.

Рассматривается психологический механизм якорения, его использование для регуляции собственного состояния и в общении. Отработка приемов якорения в упражнении.

13. Базовые принципы воздействия. Просьба, приказ, требование, убеждение, внушение. Осознаваемые и неосознаваемые воздействия. Сопротивление. Обход сопротивления. Внимание и возможности воздействия.

Рассматриваются различные способы речевого воздействия, отличие внушений от других способов. Мифы и правда о внушении.

14. Создание эмоционального комфорта. Свобода и ограничение в общении. Относительность и ее использование.

Относительность как речевая стратегия; ее использование с целью создания эмоционального комфорта у собеседника. Отработка в упражнении.

15. Целостность и разделенность. Создание целостности и разделенности с помощью речевых приемов. Практическая отработка.

Рассматривается создание разделенности как речевая стратегия, облегчающая воздействие и позволяющая избегать сопротивления. Отработка в упражнении.

16. Психологические механизмы использования банальности как метода речевого воздействия.

Рассматриваются психологические механизмы воздействия банальности. Различные виды банальностей. Отработка в упражнении.

17. Логика и алогизм. Использование составных речевых конструкций. Последовательность принятия. Подкрепление. Контингентная последовательность. Практическая отработка.

Рассматриваются психологические механизмы воздействия составных речевых высказываний. Отработка в упражнении.

18. Аналоговое маркирование как метод воздействия. Приемы и способы аналогового маркирования. Практическая отработка.

Практически отрабатываются приемы аналогового маркирования как способа речевого воздействия.

19. Дихотомия ложного выбора. Речевые конструкции “связывания”. Практическая отработка.

Конструирование высказываний по типу “двойной связки”.

20. Подразумевание и предвосхищение. Их психологическая природа, конструирование, способы использования. Практическая отработка.

Анализ и отработка подразумевания и предвосхищения как методов речевого воздействия.

**Заключение.**

Тренинг — это курс активного обучения, состоящий из упражнений, их обсуждения, работы со спонтанным поведением человека в специально смоделированной или естественной ситуации. Возможны также короткие фрагменты информации о предмете. Необходимо исходить из того, что тренинг — это прежде всего получение участниками непосредственного опыта, который специально отобран и организован, поэтому лучше осознается и усваивается. Обучаясь на собственном опыте, человек потратит месяцы на достижение того, что в хорошо спланированном тренинге может быть достигнуто за несколько дней.

Внутрифирменное обучение заметно отличается по направленности от школьного или вузовского. Знания и умения носят не общий (общеобразовательный или профессионально-образовательный) характер; они непосредственно направлены на повышение эффективности производственной деятельности. Корпоративный тренинг максимально конкретен. Направленность корпоративного обучения функциональна, его задача — поддержать и повысить результативность организации.

Из всего вышеизложенного можно сделать следующие основные выводы:

-приоритеты корпоративного тренинга, его направленность и содержание зависят от состояния организации, ее стабильности или нестабильности, ее текущих и перспективных задач;

-роль и место корпоративного тренинга, его подготовка и проведение отражают общий подход к задачам обучения в организации – поддерживающую или инновационную направленность обучения;

-в организациях, функционирующих и развивающихся в относительно стабильном состоянии, корпоративный тренинг имеет поддерживающий характер, направлен на поддержание и повышение эффективности работы персонала, обслуживает потребности руководства организации в управлении результативностью;

-в условиях организационных изменений корпоративный тренинг выступает как инструмент преобразований, направлен на поддержку развития организации, обслуживает потребности руководства организации в управлении изменениями.

Тренинг решает задачи не только индивидуального развития сотрудников, но и развития организации в целом, так как тренинг одного и того же содержания может быть ориентирован на решение проблем различного масштаба (индивидуального, системного, стратегического). Роль и место корпоративного тренинга, его подготовка и проведение отражают поддерживающую или инновационную стратегию обучения в организации: тренинг имеет поддерживающий характер, когда организация функционирует стабильно, а в условиях организационных изменений корпоративный тренинг является инструментом преобразования, обеспечивает управление изменениями и носит инновационный характер.

В деловом мире тренинги давно стали ведущей формой обучения, поскольку эффективны и легко трансформируют знания в умение и навык.

**Список литературы**

1. Алешина Ю.Е. Консультативная беседа // Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Соловьева О.В. (ред.). Введение в практическую социальную психологию. — М.: Смысл, 1996.

2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — С-Пб.: Специальная литература, 1996.

3. Голубь В., Тренинги и семинары, журнал «Справочник по управлению персоналом», 2006 г.

4. Кроль Л.М., Михайлова Е.Л. Человек-оркестр: Микроструктура общения. — М.: Независимая фирма “Класс”, 1993

5. Кроль Л., Пуртова Е. «Инструменты развития бизнеса», 2000.

6. Мэй Р. Искусство психологического консультирования. — М.: Независимая фирма “Класс”, 1994.

7. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста. — М.: Независимая фирма “Класс”, 1997

8. Цзен Н.В., Пахомов Ю.В. Психотренинг: игры и упражнения. — М.: Независимая фирма “Класс”, 1999

9. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — Минск, ТПЦ “Полифакт”, Московская издательская группа, 1992.