Министерство образования Российской Федерации

Российский государственный гуманитарный университет

Институт психологии им. Л.С. Выготского

Кафедра клинической психологии

**Курсовая работа на тему:**

Тренинг клиент - центрированного взаимодействия для сотрудников салонов красоты

Исполнитель:

Кулик А. П,

студентка ИП

Научный руководитель:

Короткова Я.А.

**МОСКВА 2006**

## Оглавление

Оглавление

Введение

Глава1. Особенности потребительского поведения в условиях рыночной экономики

Рыночная экономика 21 века

Услуги - экономический продукт

Проблема конкуренции в сфере Российского бизнеса - в сфере услуг

Факторы покупательского поведения

Внутренняя организационная среда предприятия: компетенции

Выводы по главе

Глава 2. Клиент - центрированный подход

Становление клиент-центрированного подхода

Понятие клиент - центрированного подхода

Потребности - психология покупательского поведения

Понятие потребностей

Теория организации человеческих потребностей А. Маслоу

Понятие мотивов

Клиенториентированный подход к продажам

Выводы по главе

Глава 3. Тренинг - область практической психологии

Понятия тренинга

Понятие тренинговой группы

Структура тренинга: предмет, цель и методы

Основные парадигмы развития группового психологического тренинга

Теоретико-методологические подходы к тренингу

Ядерные компетентности - это «базовые умения»

Выводы по главе

Глав 4. Методология тренинга

Общие принципы конструирования тренинга

Принципы построения психологического тренинга

Теории и концепции П.Я. Гальперина

Идеи П.Я. Гальперина, использованные для разработки программы тренинга

Концептуальные основания тренинга клиент-центрированного взаимодействия

Методические средства тренинга: групповые методы и инструменты обучения

Формы организации тренинговой работы

Глава 5. Эмпирическаякспериментальная часть работы

Разработка портфеля компетенций под задачи тренинга

Описание выборки (тренинговая группа)

Первый уровень модели - это «уровень реакции»

Эффективность курса (тематических разделов)

Библиография

## Введение

Данная курсовая работа посвящается созданию и апробации программы тренинга клиент-центрированного взаимодействия для сотрудников салонов, центров, институтов красоты и здоровья.

Актуальность темы

Мир меняется очень быстро, а в сфере бизнеса - стремительно активно, принципиально. Именно здесь «развернулась решающая битва этого века - битва за Потребителя». Компании, фирмы, корпорации, магазины, различные организации стремятся обслуживать лучше, удовлетворять клиента больше, чем конкуренты.

В настоящее время в нашей стране, как в прочем и в других экономически и социально развитых странах, наблюдается **тенденция к повышению роли сферы услуг**. Согласно прогнозам, в будущем на производство будет отводиться еще меньшая доля рабочего времени, а сектор услуг увеличится. Различие между сервисными и производящими компаниями стремительно уменьшается [83, с.32-57]. Услуги вообще перестанут быть «сектором» и станут «чуть ли не стилем всей жизни» [83, с.48].

Сфера услуг весьма обширна: она включает в себя транспортные услуги, гостиничные, услуги парикмахерских, спортивно-оздоровительных учреждений, центры красоты и здоровья [15,16,26,43].

В настоящее время на рынке российском рынке ежегодно появляются новые предприятия сферы услуг [16, 20,25,26,35,58,91] - конкуренты как российские, так и представительства иностранных производителей. Каждый месяц (а иногда каждую неделю) открываются новые салоны и центры красоты и здоровья, готовые предложить клиенту самые широкие спектры услуг. Вниманию покупателей предлагается товар практически любой ценовой категории на различных условиях [16,91]. Поэтому как никогда остро стоит проблема выживания предприятий в **условиях острой конкуренции** [15, 16, 22, 37,40]. Мы начинаем жить во время конкуренции за клиента. В первую очередь стоит вопрос о поиске новых клиентов и обеспечении такого обслуживания, которое как можно лучше удовлетворит покупателей услуг, поиске новых подходов, которые могли бы выделить предприятие в глазах клиента среди конкурентов и способствовали бы совершению сделки. Встают задачи анализа причин, условий и факторов, определяющих выбор клиента, с последующей разработкой средств и методов достижения наиболее адекватного, востребованного клиентами способа обслуживания. С развитием рынка и повышением уровня доходов населения факторы, определяющие выбор клиента, меняются от цены, как ведущего фактора, к качеству обслуживания [16, 24, 41,77,78,95].

Уровень обученности персонала торговой фирмы становится не последним фактором, если не первым [25, 41]. Выживание предприятий сферы обслуживания зависит от **обучения сотрудников предприятия,** от их стремления к совершенствованию, их желания двигаться вперед, их готовности к переменам [16,95]. Непрерывное обучение сегодня - условие адекватности меняющимся условиям. Эффективное общение с клиентом становится необходимым условием эффективной работы фактически любого специалиста [83,91,95].

Данная курсовая работа посвящена созданию тренинга клиент - центрированного взаимодействия для сотрудников салонов красоты. Психологические тренинги сейчас очень модны, отмечает И.В. Вачков [12,13]. Задачи практики требовали создания тренингов «построения команды», «уверенности», «переговоров», «продаж», «самопрезентации», «ведения теледебатов». Каких сейчас тренингов только не встретишь - «на любой вкус», только выбирай.

В настоящее время насчитывается огромное количество разнообразнейших тренинговых программ. Но время идёт, мир меняется, как было сказано выше, меняются и запросы, требования к программам тренингов. Встаёт проблема создания тренингов для отдельных сфер жизни общества [83]. Салоны красоты - это одна из областей сферы услуг. В настоящее время тренинги в этой области приобретают всё большую популярность [16,35,91].

Цель данной курсовой работы - предложить решение данных практических задач - с помощью разработки тренинга такого то и такого то и его аппробировать на специалистах одного из салонов г. Москвы (центр красоты и здоровья «Лайт»).

Новизна.

Сфера услуг представляет собой активно развивающийся сектор экономики. Салоны красоты представляют собой отдельную отрасль данного сектора.

Салонный бизнес в нашей стране только начал своё интенсивное развитие в нашей стране [26,41,59,77,79,83] Существует значительный пласт литературы по тренингам продаж [6,10,22,23,41,72,75]. Значительно меньше литературы на сегодняшний день посвящено тренингам обслуживания клиентов [83,91].

На Западе мы видим первоклассное обслуживание класса люкс, широкий список предлагаемых услуг, вежливых администраторов и улыбающихся сотрудников, готовых сделать всё возможное, чтобы клиент остался доволен [16,91]. В настоящее время в России есть все возможности создания подобного уровня обслуживания клиентов и полноценного конкурирования с западными фирмами [26]. Тренинги представляются многими авторами и исследователями перспективными методами обучения, которые могут быть успешно применены в данной области [83]. Наш путь развития отличается от Западного пути развития, поэтому встаёт задача создания тренинга, который был бы результативен мог бы успешно применяться в нашей стране [25, 83].

Можно с уверенностью говорить о наличии спроса на специализированные, комплексные тренинги в сфере услуг, в центрах и салонах красоты [16,25,35,59,66,77,95]. Проблемы практики стоят достаточно остро: как обеспечить эффективное обслуживание клиентов, эффективное взаимодействие клиентов и сотрудников салона, как обеспечить тот уровень обслуживания в салоне, который бы удовлетворял клиентов салона, выделял предприятие в глазах клиента среди массы конкурентов, как сделать так, чтобы клиенты становились постоянными гостями предприятия и другие. Именно эти задачи в настоящее время наиболее актуальны [15,26,37,40,41,59,95].

Практическая значимость.

Полученные в данной курсовой данные могут быть использованы как материал для проведения подобных тренингов, разработки новых тренинговых программ в данной сфере.

Тренинг так же может быть адаптирован для других сфер услуг - например, для сотрудников гостиничного бизнеса, туристических компаний, ресторанного бизнеса и др.

Помимо этого, портфель компетенций, построенный под специалистов данной области сферы услуг (разработанный в рамках конструирования тренинга для специалистов) может служить также основой для написания первичного формата должностной инструкции.

## Глава1. Особенности потребительского поведения в условиях рыночной экономики

В рамках данной курсовой работы нам предстоит разрабатывать тренинг для предприятия сферы услуг. Чтобы понять как разработать и провести максимально эффективный тренинг для сотрудников салона красоты сфере, необходимо проанализировать внешнюю организационную среду в данной области, а именно, ее потребителей, «сделать небольшой экскурс» («» здесь и далее ненаучные обороты) проанализировать во внутреннюю организационную среду предприятия.

Сначала рассмотрим экономические предпосылки сферы бизнеса и особенности потребительского поведения. Для того, начнём с азов - с экономической сферы жизни общества, для понимания сути области экономики - сферы услуг, тех проблем, задач и вопросов, которые возникают в ней, и тех, с которыми возможно работать в рамках тренинга клиент - центрированного взаимодействия.

## Рыночная экономика 21 века

Понятие «экономика», зародившееся в Древней Греции, буквально можно перевести как «искусство ведения хозяйства» [43].

**Экономика** - это наука о том, как общество использует ограниченные ресурсы для производства благ и распределения их между людьми. В основе любой экономики лежит ограниченность ресурсов. Общество постоянно должно делать выбор: что производить, для кого производить и как производить. Решить задачу «что, как и для кого» можно различными путями, по-разному организуя экономическую жизнь общества [c.15, 4].

**Экономические системы** - это формы организации хозяйственной деятельности людей: система отношений, складывающихся между экономическими субъектами по поводу производства, распределения, обмена и потребления экономических благ. Экономические системы различаются формой собственности на средства производства, способами координации хозяйственной деятельности людей, уровнем технического развития, характером экономических отношений.

В 21 в. подавляющее большинство стран современного мира - развитых и развивающихся - принадлежит к **рыночному типу** экономической системы.

Страны переходного периода образуют сегодня особую группу. Переходный период - это время и действие перехода от одной экономической системы к другой. К этим странам относят и Россию [c.17, 4; 26]. В стране всё более утверждается база рыночной экономики, основанной на частной собственности на средства производства, предпринимательском интересе, конкуренции, ценовом механизме.

В качестве экономических субъектов в экономике фигурируют предприятия и домохозяйства [15; с.336 - 337, 38; 57].

**Предприятие** - это поставщик товаров и услуг, оно выступает как производитель товаров и услуг, приобретаемых домашними хозяйствами и, вместе с тем, оно покупает у домохозяйств производственные факторы. Это производители [с.336 - 337, 38].

**Домохозяйство** - это лицо или группа лиц, совместно принимающих экономические решения, выступающие и как покупатели товаров и услуг, с другой стороны - продают пренадлежащие им факторы производства предприятиям. Это потребители [там же].

Модель спроса и предложения (две главные действующие силы экономики) показывает наличие на рынке двух групп, которые определяют цену товара - **потребителей и производителей**.

Участники экономической жизни общества, постоянно взаимодействуя друг с другом, образуют **рынок**, который формирует цены на произведённый обществом продукт. **Рынок** - это механизм, с помощью которого продавцы и покупатели вступают в контакт и делают бизнес [c.16, 43; 78]. Главные функции любого рынка - обеспечение купли-продажи и обмена. Покупатели, следуя **принципу экономизации** (получить максимальное удовлетворение потребности при наименьших затратах), выберут лучшую из альтернатив, которые позволят их доходы. Согласно общеизвестному **закону спроса и предложения**, рост альтернативной стоимости (издержек, цены) снизит вероятность покупательского выбора и наоборот - более низкие цены на товары подтолкнут покупателя к их выбору.

На «экономическом рынке» действуют 3 основные силы [78]:

Клиент (покупатель, потребитель, домохозяйство, один человек или группа лиц и пр.)

Экономический продукт (товар, услуга)

Продавец (производитель, предприятие, бизнесмен и пр.)

Продавец занимается бизнесом; экономический продукт - это «предмет» бизнеса, клиент - обеспечивает результативность и продуктивность бизнеса. Три эти реалии тесно взаимосвязаны, каждая «сила» выполняет свои обязанности и функции, но это отражается и на деятельности других сил. Соблюдение баланса - это залог успеха предприятия.

Одним из представителей вида многочисленных форм рынков, безусловно, являются центры красоты и здоровья.

## Услуги - экономический продукт

В экономике с использованием факторов производства создаются те или иные **виды экономических продуктов** (по классификации Любимого Л.Л., Клименко А. В) [43, 57]:

продукция - материально-вещественный и информационный продукт, созданный в процессе производства;

товар - продукт, являющийся объектом купли - продажи, подлежащий обмену на другой продукт или деньги;

услуги - виды работ и действий, в которых основным полезным результатом служит сама деятельность; к ним относят бытовые, коммунальные, услуги в сфере образования, зравоохрания, культуры и др.

**Услуга** - это действие или серия действий более или менее осязаемого характера, которые обычно (но не всегда) совершаются в процессе взаимодействия между клиентом и сотрудниками данной фирмы, с привлечением физических ресурсов, товаров и провайдерских систем, для того чтобы решить проблемы клиента [с.49, 83].

**Услуги -** это виды деятельности, которые производятся, доставляются и потребляются/используются в отчасти одновременном процессе, в котором клиент принимает участие, выполняя определенные действия, влияющие на результат и качество. Услуги, хотя не все и не всегда, производятся в ходе встречи между сотрудниками фирмы и их клиентами (часто с привлечением других ресурсов, таких как информационные технологии, физические технические ресурсы и рутинные операции).

Услуги характеризуются качеством [15; с.256, 58] **Качество продукции**- это совокупность свойств продукции, обуславливающих её способность удовлетворять определённые потребности покупателей [с.567, 39]. Улучшение качества продукции - важное условие повышения эффективности общественного производства.

Под **качеством услуг** (сервис) мы будем понимать психологическую сторону обслуживания клиентов салона. Качество услуг определяется тем насколько клиенты удовлетворены сервисом, качеством обслуживания. Под **качеством обслуживания** мы будем понимать коммуникативную компетентность сотрудников салона, которая выражается в их внимательности по отношению к клиенту, коммуникативной компетентности, клиент-центрированном взаимодействии.

## Проблема конкуренции в сфере Российского бизнеса - в сфере услуг

Каждый рынок организован по-своему, но объединяет их одна главная регулирующая экономическая сила - **конкуренция**, т.е. наличие большого числа независимых покупателей и продавцов, обладающих свободой войти или покинуть рынок [15,37,40,62,70]. В настоящее время практически любой товар имеет **заменитель**. Российский бизнес живет по законам Большого Бизнеса, когда предложение по большинству товаров превышает спрос. Остро встают проблемы конкуренции [25,26,60,95].

Самоукин А.И. [с.13, 77; 78] предлагает определить **конкуренцию** как борьбу продавцов за лучшее удовлетворение требований покупателей, а так же соперничество покупателей за приобретение нужных им товаров на наиболее выгодных для них условиях. Очевидно, что чем выше конкуренция, тем лучше потребителю [77] [[1]](#footnote-1).

Выделяют 2 основных типах конкурентной борьбы [43; c.18, с.78;]:

ценовую конкуренцию (малоэффективна в виду наличной экономической ситуации в России и ряде других стран, в силу финансовой нестабильности, сложностей в управлении, планировании и др.

неценовую конкуренцию (которой в настоящее время отдаётся предпочтение) - товар выделяют из ряда товаров-конкурентов не путём снижения цен, а путём придания ему специфических, уникальных, притягательных для покупателя качеств. Этот вид конкуренции описывают как эффективную конкуренцию.

**Конкурентоспособность** - это степень притягательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя [c.56, 37]. Она связана не только с отличными характеристиками товара, а в большей степени с его привлекательностью для клиентов, делающих покупку. Нужно не только понять «что нужно клиенту», но и предложить ему эту услугу на более выгодных условиях, чем конкуренты [там же; 41; с.45, 70].

В настоящее время конкуренция распространяется уже не только на сам товар, но и на сопутствующее обслуживание [83, 95].

С проблемой конкуренции связано понятие маркетинга [37,40,62,68,70].

**Маркетинг** представляет собой деятельность, регулирующую производство и сбыт товаров и услуг для достижения целей фирмы на основе информации о требованиях потребителей и в целом о конъюнктуре рынка [с.23-29, 78]. **Маркетинг** - это система управления персоналом и торговлей в соответствии с поставленными целями при условии воздействия внешних факторов: это деятельность по изучению рынка; деятельность по управлению и регулированию положения товара на рынке. Выделяют: промышленный, потребительский, международный маркетинг.

Маркетинг имеет дело с обменом товара, установлением цен на товар, регуляцией параметров, характеризующих производство и сбыт, регуляцией условий производства товара, в том числе персональными продажами.

Емельянов Е.Н. следующие **формы маркетингового мышления [**с. 205-207, 25**]:** эгоцетрическое, сбытовое, системное.

**Эгоцетрическое** маркетинговое мышление рассматривается как наименее продуктивное и наименее желательное в современном мире: характеризуется слепой привязанностью к товару и недостаточным вниманием к покупателю.

**Системное мышление** - это наиболее прогрессивный и желательный вариант маркетингового мышления. Здесь бизнес начинается не с товара, а с покупателя: с того, что ему нужно и «интересно», с изучения его потребностей, мотивов и интересов.

**Сбытовое маркетинговое мышление** «идёт» от товара, направлено на поиск способов наиболее эффективных продаж. Техническое исполнение этой стратегии может варьировать от предельно манипулятивных способов воздействия до серьёзно ориентированных на удовлетворение клиента процедур - персональное обслуживание, создание отделов претензий, служб работы с клиентами и пр.

Конечная цель маркетинга и персональных продаж, в общем, - стимулирование спроса и улучшения образа производимого товара.

Самоукин А.И. указывает на специфику конкурентной борьбы в сфере услуг [с.23-25 77; 78]:

необходима гибкость: учёт потребностей и требований клиента - идея «настройки на клиента»;

создание новых технологий, продуктов, сервиса, методов сбыта и рекламы;

сохранение достигнутых позиций максимально возможное время, путём улучшения качества, видоизмениния ассортимента и др.

Учёт этих факторов необходдомо приводит нас к клиент-центрированному взаимодействию между клиентом и специалистом (продавцом услуг) в ходе продажи (см. подробнее главу о клиент-центрированном подходе) - как 1 из значимых факторов конкурентной борьбы в данной сфере.

## Факторы покупательского поведения

Необходимо определиться какие факторы воздействуют на решения потребителя о совершении покупки. К наиболее значимым факторам покупательского поведения экономисты относят [25; 41; с.5-25, 43; 66; 77; 78; 79; 95]:

цены предлагаемых товаров и услуг,

качество экономического продукта,

доходы покупателей,

цены субститутов (товаров-заменителей),

потребности покупателей.

Считается, что при прочих равных условиях покупатель всегда предпочитает [211-213, 25]:

более качественный товар менее качественному;

более дешёвый дорогому;

покупать аккуратно и красиво упакованный товар другому.

К психологическим факторам, влияющим на покупательское поведение, можно отнести [c. 200, 25]:

тревожность покупателя

ригидность (проявляется в ситуации упорного отказа опробовать новый продукт)

компульсивность (навязчивые привычки) -которая иногда может как провоцировать, способствовать продаже, так и наоборот;

В процессе многих исследований, узкоспециализированных тестов и опросников, были выделены десятки таких факторов, которые необходимо было как-то классифицировать и упорядочить. В конечном счёте благодаря работе специалистов «Consumer Psychology» был сделан вывод о том, что в конечном счёте «всё упирается либо в рациональные доводы, либо в эмоции» [с. 200, 25] - были получены 2 основных параметра:

импульсивность

выгодность.

Причём, исследователям удалось выявить гендерные различия в преобладании, преимуществе факторов [c. 200 - с. 203, 25]:

второй параметр более присущ мужскому варианту покупательского поведения, где уделяется больше внимания рациональному обоснованию, комфорту, удобству и соответствию нормам;

первый параметр - импульсивность, по мнению исследователей, чаще проявляется в женском покупательском поведении.

При этом на импульсивность значительное влияние могут оказывать слабо осознаваемые факторы: упаковка, её цвет, форма, символики рисунка, реклама.

К психологическим факторам, влияющим на покупательское поведение так же относят социальные представления, осознание принадлежности к тем или иным группам, контакты с друзьями (мнение окружающих людей, референтного окружения в большей степени) [с. 200-201, 25].

В исследовательской практики известны работы в русле психоаналитической концепции по рассмотрению факторов, определяющих спрос на товар, влияющих на выбор покупателя, его покупательское поведение. Эрнст Дихтер изучал мотивацию покупателей. Он считал, что функциональная ценность товара не играет решающей роли при покупке. По его мнению в основе совершения покупки клиентом лежит **потребность [**с.131-176, 79**]** удовлетворения глубоко запрятанных желаний, которые далеко не всегда осознаются самими покупателями.

## Внутренняя организационная среда предприятия: компетенции

Рассмотрим понятия, являющиеся основополагающими в деятельности специалиста организации.

**Профессиональная деятельность** - это социально значимая деятельность, выполнение которой требует специальных знаний, умений и навыков, а также профессионально обусловленных качеств личности [с.336, 34].

**Специалист -** это профессионально **компетентный** работник, обладающий необходимыми для качественного и производительного выполнения труда знаниями, умениями, качествами, опытом и индивидуальным стилем деятельности [с.30-31, 34].

**Профессионал -** работник, обладающий помимо знаний, умений, качеств и опыта также определенной **компетенцией**, способностью к самоорганизации, ответственностью и профессиональной надежностью. Профессионалы составляют основу партиципаторной организационной структуры предприятия, учреждения, нацеленной на развитие [с.30-31, 34].

**Компетенция -** это кластер индивидуальных характеристик определяющих качество выполнения работы. Компетенция фокусируется на том, что именно делают люди, а также на тех аспектах поведения, которые можно наблюдать непосредственно [там же]. Компетенции относятся к индивидууму и проявляются в контексте различных типов поведения. Компетенции не только являются суммой различных аспектов поведения, но и сами выражаются в поведенческих индикаторах эффективности. Компетенции - это факторы, обеспечивающие выдающуюся эффективность работы [34,60,83].

**Функции компетенций:**

Определения направления и содержания развития индивида как профессионала;

Используются для оценки эффективности профессионала;

Используются для характеристики «должности»: включают те качества, ЗУН, которые обеспечивают эффективность выполнения работы;

Компетенции, их освоение, развитие сотрудниками способствует «росту профессионала», и «росту» организации;

Позволяют формировать эффективные мотивационные пакеты для сотрудников.

Согласно авствалийскому исследователю Т. Хоффману, понятие компетенции в настоящее время можно операционализировать 3 способами [91]:

как видимые и фиксируемые результаты деятельности;

как некие стандарты выполнения тех или иных работ;

как личностные свойства, определяющие выполнение той или иной деятельности.

Ключевые для конкретной работы (или работ) компетенции формируют "**модель компетенций**", по которой можно оценивать работников [60,61]. **Компетенция** состоит из трех частей:

названия,

определения

перечня поведенческих индикаторов эффективности.

Модели компетенций определяют стандарт эффективного выполнения работы. Уровневые системы позволяют более точно оценивать соответствие людей требованиям работы. Определение уровня - наиболее эффективный способ поиска возможностей для совершенствования и более точной настройки модели компетенций. Продуктивная модель компетенции позволяет организациям сосредоточиться на областях и действиях, которые принесут наиболее ощутимые плоды [с.29-33, 60].

Среди **методик, применяемых для определения списка компетенций** специалисты предлагают использовать: структурированный опросник, критические инциденты, фокус-группы, прогностические интервью, репертуарные решетки и др.

**Метод компетенций** популярен, предлагает использование единого языка в процессе развития бизнеса. Это эффективный способ описания работы: большинство должностей может быть описано с помощью 10-12 индивидуальных компетенций. Марк Паркинсон приводит многочисленные примеры различных списков компетенций, существующих в Западных компаниях и предприятиях [там же]. Набор компетенций должен быть удобным для работы. Компетенции должны быть: исчерпывающими, сфокусированными, дискретными, доступными, конгруэнтными, современными.

## Выводы по главе

В данной главе мы обсудили общие положения экономики, поговорили о сложности экономики как сферы нашей жизни, указали основные законы экономики на предприятии, обсудили факторы эффективности работы предприятия, факторы покупательского поведения, ввели понятие конкуренции, услуги, качества услуг, обосновали необходимость непрерывного «совершенствования» предприятия.

Мы пришли к выводу о том, что клиенты- это основа бизнеса, их потребности, мотивы, оценки необходимо знать и учитывать.

В настоящее время уже достаточно хорошо известно, что продажи какого бы то ни было продукта, в том числе услуг, всегда связаны с психологическим аспектом: чтобы продать необходимо учитывать **психологические особенности покупателя** - гласят «кодексы» бизнесменов, предпринимателей, торговцев [25,35,41,60,77,79,83,95].

Главная цель любого предприятия - получение максимальной прибыли, источником прибыли является клиент, покупатель.

Сегодня мы говорим не о массе, а об индивидуальности, не просто о продажах, а об индивидуальных подходах к покупателю, которые позволяют учитывать его психологические особенности, и, самое главное [с.6, 41; 95], позволяет быстрее, легче добиваться своих целей как продавцу, так и клиенту.

## Глава 2. Клиент - центрированный подход

В настоящее время, в современном бизнесе активно развивается и начинает столь же активно использоваться так называемое «клиент - центрированное мышление» или «клиент - центрированный подход» [c. 201, 25; 35; 95].

## Становление клиент-центрированного подхода

В середине 20 века американскую торговлю стало беспокоить и то обстоятельство, что потребители довольны тем, что у них есть, и не очень стремятся к новым при обретениям. Количество товаров росло, возникла опасность перепроизводства [c.131-176, 79]. На пути увеличения спроса на товары стояли два сильнейших препятствия: первое - как будто полная удовлетворенность населения прежними приобретениями и второе - все возраставшая стандартизация продуктов, лишавшая их индивидуальных признаков.

Гуревич П.С. [20], рассматривая проблему рекламы и человеческих потребностей, отмечает: проблема сбыта товаров - это проблема «вечная», динамичная - постоянно идёт поиск более эффективных средств сбыта - будь то продукты, идеи, отношения, кандидаты, цели или душевное состояние.

Именно в то время - середина 20 века - стали активно развиваться идеи о том, что бизнес начинается не с товара, а с покупателя: его потребностей, мотивов и интересов - вот что принципиально, составляет «соль» клиент - центрированного подхода [25,35,41,77,79,83,91,95]. Стали появляться специалисты, которые называющие себя "аналитиками мотивов", или "исследователями мотивов" [79].

Большую роль в оформлении идей клиент - ориентированности сыграл психоанализ [32,73,79]. В исследовательской практики известны работы в русле психоаналитической концепции по рассмотрению факторов, определяющих спрос на товар, влияющих на выбор покупателя, его покупательское поведение. Феофанов в своей статье «США: реклама и общество. Мастера психологического манипулирования» [с.131-176, 79] рассказывает о факторах, влияющих на спрос со стороны покупателей с точки зрения фрейдистского подхода. Широкой известностью отмечены работы знаменитого ученика З. Фрейда, Эрнста Дихтера, который сумел применить фрейдизм к рекламе, основал «Американский институт по изучению мотивации поведения». Клиент - центрированный подход тесно связан областью анализа мотивов. За звание родоначальника этого направления спорят между собою Эрнест Дихтер и Лун Ческин, директор Института цвета. Лун Ческин говорил: “Анализ мотивов относится к типу исследований, которые ставят целью узнать, что побуждает людей делать тот или иной выбор. В этих исследованиях используются средства, предназначенные постичь области бессознательного или подсознательного, поскольку предпочтения обычно определяются факторами неосознаваемыми. Фактически покупатель действует эмоционально и принудительно, реагируя на образы и побуждения, связанные в подсознании с продуктом… Люди покупают не ланолин, а надежду, не апельсины, а жизненную силу, не автомобили, а престиж» [там же].

**Потребности покупателя, мотивы** - вот ключи к успехам торговли, ключи клиент - центрированного подхода.

Работа в клиент - центрированном направлении эффективна [20,25,35,41,95], она требует уже кооперации и совместной деятельности не только психолога, заказчика, коллектива предприятия, но и хорошо поставленного отдела рекламы и маркетологов. За этим подходом будущее современных уважающих себя и стремящихся к постоянному развитию, повышению прибыли, статуса своего предприятия, качества своих товаров и услуг предприятий.

## Понятие клиент - центрированного подхода

В. Кюппер постулирует необходимость **индивидуального подхода клиенту**, продавец должен подстраивать своё поведение к клиенту [с.8, 41], т.к «стандартное и одинаковое отношение ко всем клиентам не позволяет добиться положительных результатов».В. Кюппер [c.6, 41] подчёркивает необходимость учёта, распознания потребностей клиента, умения вызывать соответствующие желания у клиента, способствовать их реализации, воплощению в жизнь со стороны продавца.В. Кюпер считает, что успешному продавцу необходимо понимать, какие чувства управляют поведением клиента, знать своего клиента «в лицо» (образ жизни, мысли, мировоззрение, самооценка, опасения, страхи, потребности и многое другое, что может быть вязано с продажами), подчёркивает необходимость анализа своего клиента.

Л. Камилина [35] отводит в своей работе целую главу теме «Мотивации желаний», в целом, можно говорить о том, что вся её работа - воплощение идей клиент - ориентированного подхода: » будьте активным слушателем своего клиента», «проникайтесь симпатией к своему клиенту», «станьте причиной счастья своего клиента», «знайте своих клиентов», «завоёвывайте доверие своих клиентов», «кодекс общения с клиентом», «мотивируйте своих клиентов, угадывайте их желания», «понять мотивы и потребности клиентов» и т.д. Интерес, внимание, учёт индивидуальности каждого клиента, его индивидуальных особенностей, взглядов, нужд, мотивов, восприятие его как личности - это компоненты клиент - центрированного подхода, по Камилиной.

Р. Шнаппауф указывает на важное значение следующих факторов: ориентация долговременный успех, **ориентация на клиента, его потребности**, мотивы, его **доверие** - «лучшим образом выполнять желания своих клиентов, чтобы все наши клиенты были в равной степени довольны», «работа предприятия заключается в выявлении потребностей клиента и их удовлетвоении» [с. 20, 95].

**Индивидуальный подход** (по Шнаппауфу) - подразумевает положительный настрой по отношению к клиенту, умение гибко себя вести со стороны продавца сообразно складывающимся обстоятельствам, нуждам клиента. Продавать подразумевает, по Шпаппауфу, знать что нужно клиенту: потребности своего клиента, его индивидуальные особенности (особенности поведения в процессе продажи, решительность - нерешительность, его ценли, позиции и пр).

Итак, мы можем дать следующее определение **клиент - центрированного (или клиент - ориентированного) подхода к клиенту в сфере продаж**:

**Клиент-центрированный подход** - это система отношений предприятия, организации, фирмы, отдельного продавца к клиенту, которая подразумевает ориентацию в процессе продажи и послепродажного обслуживания на клиента, его индивидуальные особенности, потребности, мотивы, желания; это ориентация постоянного клиента, на взаимодействие с клиентом с кем, ориентация на установление и поддержание доверительных отношений продавца и клиента.

Под **клиент - центрированным взаимодействием** мы будем понимать систему отношений клиента и сотрудника компании, основанную на взаимовыгодном сотрудничестве, клиент - центрированном подходе, на доверии.

Двум приведённым выше понятиям мы противопосталяем **понятие манипуляции** покупателем, которое может принести пользу продавцу, но далеко не всегда приятно покупателю. Отношения покупатель-продавец не однозначны, это взаимоотношения. Залог успешных взаимоотношений клиента и продавца- это **доверие,** взаимное доверие, но прежде доверие клиента [25,35,83]. Его трудно заслужить, но легко потерять. Это результат упорной работы всего предприятия [с.216-217, 25].

Манипуляции и долговременные отношения клиент-продавец, постоянные клиенты, доверие - это несовместимые понятия. Клиенты не любят манипулирования, давления, некорректного поведения, но ценят внимание, индивидуальный подход, уважение к себе, своим желанием, интерес к своим нуждам, потребностям [25,35,41,83,95].

## Потребности - психология покупательского поведения

Клиент - центрированный подход предполагает наличие у продавца знаний о том, что приводит клиента к нему, какие мотивы играют центральную роль, какие цели клиент перед собой ставит и, следовательно, какие именно потребности он хочет удовлетворить.

Для этого необходимо знать, какие потребности и мотивы могут быть у клиентов салона красоты, которые могут быть удовлетворены в данной огранизации.

## Понятие потребностей[[2]](#footnote-2)\*

**Потребностная сфера** - сложное образование, включающее огромное количество потребностей, которые строго иерархизованы - находятся в соподчинении.В. В. Петухов предлагает нам следующее определение: **потребность** - это состояние объективной необходимости субъекта во внешнем благе (предмете потребности). В благе выражается состояние объективной нужды (особое состояние потребности, когда субъект испытывает дефицит благ). Потребность характеризуется объемом благ - количеством благ, необходимых для снятия дефицита. Различают высшие (в общении, в получении знаний и др.) и низшие (в пище, сне, еде и др.) потребности. Все потребности человека тесно взаимодействуют друг с другом.В. В. Петухов подчёркивает: общий путь, который проходит развитие человеческих потребностей, начинается с того, что человек действует для удовлетворения своих элементарных, витальных потребностей. Но решающую роль в психическом развитии человека играют высшие потребности. Любые человеческие потребности человека могут быть удовлетворены с помощью специальных культурных средств. Эти специальные культурные средства и способы удовлетворения своих потребностей человек приобретает при жизни, в том социуме, в котором он живёт - человек учится удовлетворять свои потребности именно так как принято в обществе, в котором он существует.

До своего первого удовлетворения потребность «не знает» своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - свою побудительную и направляющую деятельность функции, т.е. становится **мотивом**. В результате происходящего изменения и расширения круга предметов, отвечающих потребностям, и способов их удовлетворения развиваются и сами потребности. Это происходит потому, что потребности способны конкретизироваться в очень широком диапазоне объектов, которые и становятся побудителями деятельности человека, придающими ей определенную направленность. Потребности могут быть представлены в сознании человека, а могут и не осознаваться. Но потребности всегда представлены в эмоциях человека, на эмоциональном уровне.В. В. Петухов рассматривает понятие потребностей в рамках второго подхода к понятию личности.

**Личность** - есть динамическая, сложная, многофункциональная структура. Мотивы составляют ядро личности. Поэтому, с развитием личности мотивы также развиваются, видоизменяются, одни исчезают, их место занимают другие и т.д. Это позволяет сделать вывод, что мотивы зависят от многих характеристик, свойств, качеств личности: темперамента, способностей, задатков, социального статуса, уровня удовлетворённости различных потребностей (см. ниже), воспитания, образования, материального положения и многих других факторов.

## Теория организации человеческих потребностей А. Маслоу

Кратко рассмотрим классификацию потребностей по А.Г. Маслоу [55,56].

А. Маслоу утверждает, что **человеческие потребности** организованны иерархически, т.е.: стоит человеку удовлетворить одни потребности, их место тут же занимают новые (еще более высокие) потребности, и так далее до бесконечности. Энергией обладает лишь неудовлетворенное желание, неудовлетворенная потребность.

Физиологические потребности - самые насущные, самые мощные из всех потребностей, что они препотентны по отношению ко всем прочим потребностям. После удовлетворения физиологических потребностей их место в мотивационной жизни индивидуума занимают потребности другого уровня, которые в самом общем виде можно объединить в категорию безопасности (потребность в безопасности; в стабильности; в зависимости; в защите; в свободе от страха, тревоги и хаоса; потребность в структуре, порядке, законе, ограничениях; другие потребности). После того, как потребности физиологического уровня и потребности уровня безопасности достаточно удовлетворены, актуализируется потребность в любви, привязанности, принадлежности, и мотивационная спираль начинает новый виток. Далее следует потребность в признании. Каждый человек постоянно нуждается в признании, в устойчивой и, как правило, высокой оценке собственных достоинств, каждому из нас необходимы и уважение окружающих нас людей, и возможность уважать самого себя. Потребности этого уровня подразделяются на два класса.

В первый входят желания и стремления, связанные с понятием «достижение». Человеку необходимо ощущение собственного могущества, адекватности, компетентности, ему нужно чувство уверенности, независимости и свободы.

Во второй класс потребностей мы включаем потребность в репутации или в престиже (мы определяем эти понятия как уважение окружающих), потребность в завоевании статуса, внимания, признания, славы.

Удовлетворение потребности в оценке, уважении порождает у индивидуума чувство уверенности в себе, чувство собственной значимости, силы, адекватности, чувство, что он полезен и необходим в этом мире. Неудовлетворенная потребность, напротив, вызывает у него чувство униженности, слабости, беспомощности, которые, в свою очередь, служат почвой для уныния, запускают компенсаторные и невротические механизмы.

В отношении потребности в признании, возможно предположить, что клиент, посещая те или иные заведения (магазины, учебные заведения, центры красоты и здоровья и др.), будет ориентироваться не только на предоставляемое качество обслуживания, но и на престижность заведения, его статус, репутацию. Следовательно, необходимо не только повышать качество оказываемых потребителям услуг, но и повышать «статус», репутацию компании, предприятия [16,59,84,91].

Потребность в самоактуализации выражается в стремлении человека к самовоплощению. Потребность в познании и понимании выражается в том, что человек стремится к пониманию, систематизации и организации, к анализу фактов и выявлению взаимосвязей между ними, к построению некой упорядоченной системы ценностей.

К эстетическим потребностям относят потребность в порядке, в симметрии, в завершенности, в законченности, в системе, в структуре и др.

## Понятие мотивов [[3]](#footnote-3)\*

**Мотив** деятельности - это то, что ее побуждает, ради чего она осуществляется, это то, что может само по себе породить целенаправленную деятельность, это то, ради чего ставятся и достигаются данные цели. Мотив деятельности - это опредмеченная потребность.

Мотив осуществляет следующие функции: направляющую и побуждающую. Мотивацию деятельности обеспечивают мотивы ведущие (главные, смыслообразующие) и второстепенные (мотивы - стимулы).

Предмет деятельности - это ее действительный мотив. Он может быть вещественным или идеальным, данным в восприятии или существующим только в воображении, в мысли. За ним всегда стоит потребность, он всегда отвечает той или иной потребности. Предмет деятельности открывается субъекту как отвечающий той или иной его потребности. В качестве цели деятельности выступает ее продукт. Он может представлять собой реальный физический предмет, создаваемый человеком, определенные знания, умения и навыки, приобретаемые в ходе деятельности, творческий результат (мысль, идея, теория, произведение искусства).

Цель деятельности не равнозначна ее мотиву (то, что побуждало его деятельность (мотив), и то, на что были направлены его действия (цель), не совпадают между собой), хотя иногда мотив и цель деятельности могут совпадать друг с другом.

Мотивация деятельности в ходе ее развития не остается неизменной. Очень часто изменение мотивации деятельности человека происходит с возрастом, по мере его развития. Если человек изменяется как личность, то мотивы его деятельности преобразуются. Прогрессивное развитие человека характеризуется движением мотивов в сторону их все большего одухотворения (от органических к материальным, от материальных к социальным, от социальных к творческим, от творческих к нравственным).

В отличие от целей, мотивы актуально не сознаются субъектом: когда мы совершаем те или иные действия, то в этот момент мы обычно не отдаем себе отчета в мотивах, которые их побуждают. Правда, нам нетрудно привести их мотивировку, но мотивировка вовсе не всегда содержит в себе указание на их действительный мотив. Мотивы, однако, не отделены от сознания. Мотивы открываются сознанию путем анализа деятельности. Субъективно же они выступают только в своем косвенном выражении - в форме переживания желания, хотения, стремления к цели. Даже когда мотивы не сознаются, т.е. когда человек не отдает себе отчета в том, что побуждает его совершать те или иные действия, они все же находят свое психическое отражение - в форме эмоциональной окраски действий.

Особенность эмоций состоит в том, что они отражают отношения между мотивами и успехом или возможностью успешной реализации отвечающей им деятельности субъекта. Даже успешное выполнение того или иного действия вовсе не всегда ведет к положительной эмоции, оно может породить и резко отрицательное переживание, сигнализирующее о том, что со стороны ведущего для личности мотива достигнутый успех психологически является поражением.

## Клиенториентированный подход к продажам

Большинство потребностей находятся на бессознательном уровне [20,32,79,83,95]. Мастерство продавца состоит в том, чтобы увидеть их, распознать, выделить из подсознания, настроиться на потребности своего клиента.

Р. Шпнаппауф [с.22-26, 95] отмечает, что разум и сознание руководят лишь примерно 10% действий, которые совершаются людьми, 90% действий - это результат работы подсознания.90% мотивов находятся на уровне отношений - симпатий, антипатий, ощущений, настроений, установок.

Р. Шнаппауф выделяет 2 группы мотивов совершения покупки: определяемые рассудком и определяемые чувствами. Отсюда он выводит необходимость работы продавца на 2 лагеря - предметно-смысловой уровень (здесь важны деловитость, корректность, доброжелательный тон, продуманная речь) и эмоциональный - уровень отношений клиент-продавец (симпатии, доверие, комфорт, глубина межличностных отношений, мимика, пантомимика и пр).

Помимо этого, Шнаппауф говорит о том, что эмоциональные покупательские мотивы оказывают продолжительное и глубокое воздействие на принятие клиентом определённого решения, чаще гораздо более интенсивное, чем рациональные.

Шнаппауф выделяет следующие **4 главных группы мотивов покупательского поведения**:

потребность в безопасности;

Потребность в безопасности, по Шнаппауфу, проявляется в заинтересованности в защищённости, сохранении своего положения, безопасных условиях труда, постоянстве, высококачественном обслуживании, соблюдении гарантий, уверенности в партнёрах. Об этой потребности упоминал и А. Маслоу (в стабильности, потребность в структуре, порядке, законе, ограничениях).

стремление получать прибыль (экономизации);

Это стремление к получению прибыли - выгоды, скидок, снижении затрат.

повышение собственного престижа;

Повышение собственного престижа - заинтересованность человека в признании собственного авторитета, улучшении имиджа, желании уважения со стороны окружающих и пр. Маслоу говорил о потребности в признании, в высокой оценке собственных достоинств, ощущении собственной компетентности, уверенности, независимости и свободы. Далее (мы определяем эти понятия как уважение окружающих), потребность в завоевании статуса, внимания, признания, славы.

комфорт.

Человеческое поведение полимотивированно, но всегда можно говорить о доминировании определённых мотивов - которые необходимо выявлять продавцу. Важно то, что доминирующие потребности, мотивы, как правило, остаются неизменными в течение длительно времени. Правильно выявив, точно определив доминирующие мотивы клиента, продавец достаточно долго сможет эффективно использовать результаты своих усилий [41,95].

В рамках сферы услуг для нас имеют значение следующие потребности (на основе изучения многих классификаций, их интеграции под цели, задачи данной курсовой работы):

в безопасности;

в общении, аффиляции, привязанности;

потребность в признании (потребность в репутации, в престиже; внимании, уважении, повышение авторитета и пр);

эстетическая (потребность в комфорте).

Эти потребности мы будем рассматривать как основные, которые лежат в основе мотивов клиентов салона красоты.

## Выводы по главе

Емельянов Е.Н. и Поварницына С.Е. [25] отмечают, сейчас бизнесмены и предприниматели делают ставку на постоянного клиента: в основе этой стратегии - стремление не просто сбыть товар, но и обеспечить завтрашний день. Что, актуально для России вряд ли в меньшей степени, чем для Запада, если не в большей.

Все усилия в сфере бизнеса, предпринимательства, деятельности, связанной с куплей-продажей, в целом, направлены на то, чтобы клиент, покупающий сегодня, вновь пришёл бы завтра и сделал очередную покупку, а потом и послезавтра и т.д. [6,10,16,22,23,25,35,41,60,72,75,78,83,95]. В 21 веке бизнесмены и предприниматели делают **ставку на постоянного клиента**: в основе этой стратегии - стремление не просто сбыть товар, но и обеспечить завтрашний день. Для этого, отмечают исследователи, необходимо найти какие-то мотивы, интересы, потребности клиентов, которые привели бы его за покупкой не один раз [там же].

Это идеи **клиент - центрированного подхода** [25,73,95]. Это понятие охватывает не только способ организации продажи, но и последующее взаимодействие с клиентом, отношения между сотрудниками внутри организации, рабочий режим, требования к результату и качеству продукции - работе всей организации [25].

## Глава 3. Тренинг - область практической психологии

Появление понятие тренинга тесно связано с развитием групповых методов в психодинамическом направлении [с.36, 12]. История этого понятия связана с именами Зингмунда Фрейда, Альфреда Адлера, К. Роджерса, Луиса Вендора, Трайджента Барроу, Алексантра Вольфа, Сэмюэля Славсона, Дж. Морено и др.

Поведение индивидов в группах и влияние группы на людей стали систематически исследоваться только в 19-20 веках, что было предопределено историческими, социально-экономическими условиями [13,28,31,45,47,83]. Возникновение групповых форм тренинга относят к 1945 году и связывают с именами К. Левина, К. Роджерса, Л. Брадфорта, Р. Липпита [c. 20,24]. В рождение тренинга как метода огромную роль сыграли идеи школы Курта Левина [с.52, 12]. Именно Левину принадлежит высказывание о том, что «обычно легче изменить индивидуумов, собранных в группу, чем изменить каждого из них в отдельности». Поэтому, нередко рождение тренинга связывают с именем и деятельностью Курта Левина (лето 1946г). Разработанные К. Левином и К. Роджерсом теории групповой динамики и центрированной на клиенте терапии явились непосредственными источниками практики группового тренинга [с.21, 24].

В 50-е годы 20века Манфред Форверг разработал новый метод, основой которого были ролевые игры с элементами драматизации и который был назван социально-психологическим тренингом. Основной целью его было развитие компетентности в общении. Так начался тренинг, который сейчас «можно увидеть» повсюду [с.22,12].

## Понятия тренинга

Само понятие «тренинг» (от английского training - воспитание, обучение, подготовка) вошло в русский язык лишь в последние десятилетия.

Групповой психологический тренинг используется, в самом широком смысле, в целях развития, психокоррекции, обучения и диагностики [с.14, 24].

Как отмечет Ю.М. Жуков понятие тренинга может употребляться в двух смыслах: подготовка и тренировка [c.97, 29].

В настоящее время можно говорить об огромном количестве различных теорий, подходов, видов и, конечно, трактовок и определений тренинга [12,13,24,29,31]:

Л.А. Петровская: «СПТ - средство психологического воздействия, направленное на развитие знаний, социальных установок, умений и опыта в области межличностного общения».

Ситников А. П.: «Тренинги или обучающие игры являются синтетической антропотехникой, сочетающей в себе учебную и игровую деятельность, проходящей в условиях моделирования различных игровых ситуаций».

Ю.Н. Емельянов: «… Термин «тренинг» в структуре русской психологической речи должен использоваться … для обозначения методов развития способностей к обучению или овладению любым сложным видом деятельности, в частности общением… Социально-психологический тренинг - это натурная модель для изучения социально-психологических явлений и, одновременно, практическая лаборатория для формирования коммуникативных умений, наиболее важных в том или ином виде профессиональной деятельности».

С.И. Макшанов определяет тренинг как многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека.

В.В. Никандров: «Психологический тренинг - это метод игрового моделирования психогенных ситуаций в целях развития психологической компетентности и формирования и совершенствоания различных психологических качеств, умений и навыков у людей, включённых в эти ситуации в роли участников или зрителей».

В.Е. Сидоренко [с.5-15, 83]: «В тренинге группа совместно с тренером исследует не социально-психологические явления, которые субъективно важны для участников… В тренинге чуть больше страстности и практической заинтересованности, нежели отвлеченного исследования. Тренинг - это не только воздействие, но и взаимодействие. Тренинг изменяет не только участников, но и тренера. Это процесс совместного творчества, результатом которого может быть и развитие самого тренера. Участники не только (и не столько) усваивают новые знания и «техники» от тренера, но и создают их вместе с ним… ».

Тренинг - это планомерно осуществляемая программа разнообразных упражнений с целью формирования и совершенствования умений, навыков, повышения эффективности трудовой (и иной) деятельности [c.70, 11].

Приведённые определения далеко не охватывают всё многообразие формулировок и дефиниций, характеризующих понятие «тренинг». Но, они дают нам представление о явлении тренинга, показывают многогранность и неоднозначность этого понятия.

**Групповой психологический тренинг**, по Е.В. Евтихову [с.15-16, 24], - это метод преднамеренных изменений человека, направленных на его личностное и профессиональное развитие через приобретение, анализ и переоценку им собственного жизненного опыта в процессе группового взаимодействия. Именно в данном ракурсе мы будем рассматривать тренинг в рамках данной работы.

## Понятие тренинговой группы

Под **тренинговыми группами** мы будем понимать специально созданные малые группы, участники которых при содействии ведущего-психолога включаются в своеобразный опыт интенсивного общения и взаимодействия, ориентированный на решение разнообразных психологических проблем участников, их самосовершенствование, а также на развитие группы и решение обще-групповых проблем [14-15, 24].

В соответствии с ведущей направленностью работы и целями тренинговых групп их можно разделить на пять типов [с.23, 24].

«Я - Я» - группы, направленные на изменения на уровне личности, личностныйростучастнйков; главные источники преобразований - внутриличностные.

«Я - Другие» - группы, направленные на изменения в межличностных отношениях и исследование процессов межличностного влияния и взаимодействия в зависимости от используемых способов.

«Я - Группа» - группы, направленные на исследование особенностей и стилей взаимодействия личности и группы как социальной общности и развитие эффективности этого взаимодействия.

«Я - Организация» - группы, ориентированные на изучение и развитие опыта межличностного и межгруппового вза-' имодействия в организациях.

«Я - профессия» - группы, ориентированные на субъектов конкретной профессиональной деятельности.

На группу пятого типа ориентирован конструируемый нами тренинг.

## Структура тренинга: предмет, цель и методы

Тем не менее, разобраться в понятии «тренинга» не так сложно, если последовать совету Ю.М. Жукова - прийти к понятию тренинга через определение его предмета (содержания), целей и методов [28,29,30]. Эта триада составляет фундамент любого тренинга.

**Содержание тренинга** определяется тем, что подлежит развитию или совершенствованию.

**Методы**, Ю.М. Жуков определяет как приобретение обучающего опыта, обучение и предоставление возможности приобретения опыта, процесс приобретения знаний и умений, «совокупность активных методов» [29]. Подробнее вопросы методологии данного тренинга рассмотрены в отдельном параграфе главы ниже.

**Цель тренинга** - это успешное функционирование и совершенствование в заданной области, адекватное выполнение конкретной задачи и работы, повышение эффективности труда, эффективность работы в конкретной организации [с.99-101, 29].

В определении целей тренинга, как и в определении понятия тренинга, так же не существует единогласия среди авторов. Существует много типологий, классификаций целей тренинговой работы. Большаков В.Ю. выделяет такие цель: психотерапия, обучение, обогащение личности новым опытом. Емельянов Ю.Н. выделяет: дрессуру навыка, личностные реконструкции, работа по углублению понимания социальных ситуаций.

В психологии управления [с.71, 11] выделяют следующие **функции** тренинга как организационной формы обучения:

развитие специальных профессиональных знаний и навыков;

передача информации, помогающей сотруднику ориентироваться в организации и во внешней среде;

изменение установок работников и укрепление трудовой мотивации;

совершенствование моделей межличностной коммуникации, взаимодействия.

В организациях тренинги широко применяются для [там же]:

ускорения адаптации новых работников;

устранения пробелов в профессиональной подготовке и преодоления неэффективных форм поведения;

обучения новым технологиям для работы в новой, более высокой должности.

Работа тренинговых групп может быть направлена на [с.29-46, 24]:

сплочение коллективов;

разрешение внутригрупповых конфликтов;

снятие психоэмоционального напряжения в группе;

облегчение процессов адаптации новичков к новым условиям деятельности;

освоение социальных и профессиональных ролей.

коррекционная работа (коррекция неадаптивных социальных и личностных установок),

развивающая работа, направленная на: развитие профессионально значимых качеств и психических процессов; развитие коммуникативной компетентности, уверенности в себе; эмоциональной устойчивости; навыков саморегуляции.

В рамках проводимого нами тренинга нам предстоит работать прежде всего в **направлении коррекционной работы** (устранения пробелов в профессиональной подготовке и преодоления неэффективных форм поведения), как дополнительные задачи (направления) выделяются: работа над сплочением коллектива, развитие коммуникативной компетентности, профессионально значимых качеств, освоение социальных и профессиональных ролей, укрепление трудовой мотивации, передача информации помогающей сотруднику ориентироваться в организации и во внешней среде.

## Основные парадигмы развития группового психологического тренинга

В настоящее время в качестве основных подходов развития группового психологического тренинга выделяются следующие [12; с.24-35, 24; 29; 31; 45; 47]:

Гуманистическое направление.

Главным предметом гуманистической психологии является личность и ее уникальность, переживание человеком мира и осознание своего места в нем. Одна из характерных особенностей классического гуманистического направления - максимально недирективный стиль управления группой, побуждающий участников проявлять активность и принимать на себя ответственность за происходящее. Климат открытости, безопасности в группе порождает доверие, позволяет личности осознать и изменить неадекватные защитные установки, проверить и принять обновленные способы поведения и формы эмоционального реагирования.

Гештальт-модель.

Центральный момент теории - все совершается здесь и сейчас. Целью группового процесса является расширение сферы осознания каждым участником себя, своих индивидуальных особенностей, осознание им самоидентичности и совершенства, принятие личной ответственности за происходящее с ним.

Психодраматический подход.

Трансактная модель.

Центральным моментом концепции является положение о том, что многие сформированные ранее жизненные сценарии могут быть «переписаны» в более конструктивном варианте. Задача заключается в их распознании, вскрытии и переформировании.

Бихевиорально-ориентированные группы.

Занятия поведенческим тренингом не ставят перед собой глобальных задач развития личности или реализации человеческого потенциала; называются тренингом жизненных умений. Их задача - обучить участников справляться с конкретными проблемами и выработать умение приспосабливаться к определенным жизненным обстоятельствам. Одной из типичных методик является репетиция желаемого поведения. После моделирования необходимого поведения участнику предлагается проиграть его в виде упражнения, эпизода или ролевой игры. В случае успеха следует подкрепление в виде положительной реакции группы и ведущего.

Когнитивно-поведенческая модель психологического тренинга.

В настоящее время данная парадигма активно развивается. В данной модели поведение человека рассматривается в неразрывной связи с его пониманием и интерпретацией данного поведения. Для того чтобы отказаться от неконструктивных элементов поведения и выработать, развить более конструктивные, необходимо их заметить и осознанно отказаться от последних, после чего необходимо получить и освоить образец более конструктивного поступка в конкретных ситуациях.

В настоящее время трудно составить стройную и наглядную систему взаимодействия и взаимосвязи различных групповых методов. В психологическом тренинге используются самые разные подходы психологической работы, объединяются техники и средства различных теорий и школ [с.24, 24] в зависимости от конкретных целей и задач, специфики решаемых проблем, конкретной ситуации, в которой работает тренер.

В рамках данной работы в тренинге будут отражены идеи нескольких парадигм: когнитивно - поведенческой, собственно поведенческой, гуманистической и гештальт-модели, главным образом.

Рассмотрим основные подходы к тренингу, в рамках которых возможна реализация учебного процесса в рамках стоящих перед нами целей.

## Теоретико-методологические подходы к тренингу

Ю.М. Жуков [28, 29] выделяет **2 основных подхода в тренинге**: компетенциарный и экспериентальный. Они рассматриваются в качестве различных подходов к обучению в ходе тренинга.

**Компетенциарный подход** рассматривает обучение, фокусированное на компетенциях, а **экспериентальный** рассматривает обучение как базирующееся на опыте. В первом подходе акцент сделан на предмете тренинга (что подлежит формированию, обучению, развитию - система компетенций или компетентности). Второй подход сосредоточен на методах обучения (как учить и учиться).

Жуков Ю.М. отмечает значительно большую разработанность именно экспириентального, нежели компетенциарного подхода.

В компетенциарном подходе «очень слабо разработаны методы обучения, « в ходу технологии традиционного образования» и методики, основанные на бихевиористских подхода» [с.101-110, 29].

Эти два подхода существенно дополняют друг друга, но творческого синтеза в теории не происходит, скорее можно говорить об «эклектике на практике». Виной тому, отмечает автор, мирровозренческие, идеологические расхождения, которые фактически не оставляют надежды на плодотворное сотрудническтво этих подходов в ближайшее время.

Согласно Ю.М. Жукову [с.102, 29], **компетенциарный подход** зародился в США, развитие получил в Великобритании.

Большие споры в рамках данного подхода связаны с проблемой создания «портфелей» или списков компетенций.

Отмечается (многими исследователями, в том числе Дж. Равен ещё в 1984г), что наиболее продуктивно всё-таки работать не с такими «портфелями», а с личностью.

Современные модели профессионально, личностной и социальной компетентностей, часто включают в себя наборы метакомпетентностей и ядерных компетентностей [С.106,29].

## Ядерные компетентности - это «базовые умения»

Метакомпенентности представляют собой «компетентности широкого плана», неспецифические для конкретных профессиональных областей. Это основы для формирования других, более частных компетентностей. Например, рефлексия, коммуникации, аналитические способности и др. Их часто называют метакачества или метаумения.

В современной ситуации механистичность данного подхода проявила себя как неадакватная, не способная спавиться с насущными задачами и проблемами [С.107, 29]. Комптенциарное движение в его радикальном варианте представляется как имеющее сомнительные перспективы в области образования взрослых, хотя активно применяется в области оценки персонала.

**Экспириентальный подход** базируется на идеях Д. Колба, Е. Энгестрема, В. ДЖ. Марсика, П. Сенге, Ю. Хабермаса, а так же на идеях гештальттерапии, с использованием и переосмыслением наследия Л.С. Выготского. Главная особенность экспириентального подхода - обучение понимается как процесс, посредством которого опыт, получаемый в ходе взаимодействия с окружающим миром, трансформируется в знание о нём, используемое для изменения взаимоотношений с этим миром. При этом утверждается, что обучение, основанное на опыте признаётся единственно возможным [29].

## Выводы по главе

Как специализированная форма организационного обучения тренинги получают широкое распространение с 60-х гг.20 века. Широкое распространение в отечественной практике СПТ начинает получать в начале 80-х годов. В 1982 г. была опубликована первая в стране монография Л.А. Петровской, посвященная теоретическим и методическим аспектам социально-психологического тренинга [с.21, 24].

Тренинг помогает преодолеть ограничения, накладываемые на профессиональную деятельность традиционными методами обучения, и может выступать в качестве мостика между безусловно необходимыми, но тем не менее «перцептивно пустыми» теоретическими знаниями, с одной стороны, и практикой, с другой стороны [с.17, 24]. В тренинге создается возможность незамедлительного соотнесения полученной информации и деятельности, эмоционального проживания новых моделей поведения и связанных с ними результатов. Любой психологический тренинг активизирует стремление участников к познанию себя, самосовершенствованию, позволяет каждому из них принять личную ответственность за то, кто он есть, и дает им возможность стать «скульпторами» собственной личности [с. 20, 24].

## Глав 4. Методология тренинга

В психологии и управлении персоналом термин тренинг обычно связывают не с любыми упражнениями (тренировкой), а с комплексом упражнений, осуществляемых по специальной методике, разработанной на научной основе [c.70, 11].

В рамках данного тренинга была разработана методика, с использованием идеи П.Я. Гальперина о поэтапном формировании действий и понятий, идеи развивающего обучения, идеи Л.С. Выготского о зоне ближайшего и актуального развития.

## Общие принципы конструирования тренинга

Целью тренинга в общем смысле всегда является некоторое изменение в участниках тренинга. В разных теоретических направлениях (описанных выше, «Основные парадигмы развития группового психологического тренинга») свой взгляд на то какие интер- и интраписхические изменения могут произойти у участника.

Моделируя ситуацию в группе, тренер создает условия для получения участниками опыта проживания этих ситуаций. В него включаются и когнитивные схемы, «пространство виденья» участников, разделяемые ими ценности, их установки и социальные представления, наработанные поведенческие стереотипы, их осознаваемые и неосознаваемые мотивы [12,13]. Осознание и рефлексия этого опыта позволяет участникам достигнуть изменений, которые являются целью тренинга. Но для того, чтобы нужные изменения произошли в участниках, необходимо при проведении и конструировании тренинга выполнение определенных условий [13,24,47]. Эти условия реализуются благодаря использованию психотехник.

Термин психотехника в общем смысле, означает психологическую практику и тождественен термину «практическая психология», в узкой трактовке «психотехнику» используют для обозначения специфических приемов и методов практической работы (описаны в параграфе «Методические средства тренинга: групповые методы и инструменты обучения»). Под психотехникой мы будем понимать «средства и процедуры, с помощью которых практический психолог (тренер) во взаимодействии с клиентами так организует их активность (внешнюю и/или внутреннюю), что она ведет к тем или иным изменениям» [с.26,47]. Любая психотехника включает в себя достижение некоторого результата. Достижение результата осуществляется благодаря психотехническому мифу. «Миф - это один из важнейших элементов методологии психотехники» [13, с.92]. В тренинге миф необходим для конструирования и выполнения психотехнических упражнений в группе. Когда тренер произносит миф следующего упражнения, он задает систему координат или рамку, в которой будет структурироваться и рефлексироваться «здесь и теперь» опыт, без задания мифа не могут произойти изменения внутри человека. Актуализируя представления с помощью мифа, тренер добивается понимания от участников того, что сейчас будет происходить в группе, что, в свою очередь, включает их в групповую деятельность и мотивирует ее выполнение. Миф позволяет структурировать полученный в упражнении опыт и интерпретировать его определенным образом. Благодаря этому отрефлексированный опыт встраивается в субъективную картину мира участников, т.е. происходят изменения.

Кроме мифа для достижения результатов и получения определенного опыта необходимо задать инструкцию, соответствующую мифу и процедуре упражнения.

После проведения процедуры происходит рефлексия полученного опыта, она осуществляется благодаря восстановлению событийной картины упражнения - дебрифинг и ее интерпретации, которая также проходит в соответствии с мифом упражнения [47]. Прежде чем произойдет рефлексия полученного опыта участников, как правило, проводят шеринг и деролинг, т.к. участником необходимо эмоционально отреагировать на происходящее, осознать свое отношение и чувства по поводу того, что только что произошло (шеринг), и выйти из ролей, которые участники брали на себя в процедуре. Шеринг и деролинг это механизмы управления групповой динамикой. Таким образом, общая структура упражнения в тренинге или психотехнике следующая:

миф инструкция

процедура

шеринг и деролинг

рефлексия (дебрифинг, анализ, интерпретация).

Чтобы конструировать программу тренинга, прежде всего, необходимо описать результаты, к которым должен привести весь тренинг и каждое упражнение в отдельности. Результаты всегда есть некоторые содержательные или динамические изменения в участниках.

Содержательные результаты - это баланс трех составляющих: концепт, ресурс и инструмент.

Концептуальный результат - это усвоение некоего нового взгляда на ту реальность, которая является предметом тренинга, появление новых способов ориентировки в ней, подложенных тренером и присвоенных участниками.

Инструментальный результата - «появление у участников новых способов действия в той содержательной области, которой посвящен данный тренинг» [с.159, 47]. К инструментальным результатам относятся новые умения навыки и технологии действия, которые присваиваются участниками.

Ресурсный результат это некоторое осознание личных особенностей или установок, или своих субъективных картин мира или действий, которые совершал участник, но не знал насколько это эффективно или какой эффект производит на окружающих или на его деятельность. Суть ресурсных изменений это перевод в сознание некоторых ресурсов участника, что бы он мог ими управлять целенаправленно.

Динамические результаты - это такие процессы, происходящие в группе «здесь и теперь» как изменения эмоций и энергетики группы, изменения межличностных отношений между собой, смена ролей тренера и вследствие этого отношения группы с тренером. [47]. Управление динамической стороной тренинга также очень важно, т.к «процессы, происходящие в межличностном пространстве «здесь и теперь», обуславливают процессы «внутриличностные», или, другими словами, эти процессы определенным образом организуют опыт участников, в котором и происходят личностные изменения» [с.166, 47].

Таким образом, чтобы достигать результатов тренинга, необходимо не только задавать содержательные, предметные результаты, но и управлять динамикой группы. И, если содержательные результаты в основном управляются с помощью мифа, инструкции, и последующей рефлексией, то динамические процессы с помощью позиционирования тренера, заключения контракта с группой, установления правил и санкций, с помощью процедур шеринга и деролинга. Необходимом этапом любого тренинга является этап заключения контракта тренера с группой. На этом этапе происходит позиционирование тренера, обозначения его роли для группы, а также снятие запроса у участников. Самым важным моментом заключения контракта является распределение ответственности между участниками и тренером. Если участники не возьмут на себя определенную ответственность, то они не достигнут результатов тренинга.

Обеспечение обратной связи участникам от тренера и других членов группы, а также опыта открытого поведения (самораскрытия), влияют на динамический и содержательный результаты.

## Принципы построения психологического тренинга

Психологический тренинг строится в соответствии с определенными принципами. С.И. Макшанов разделяет принципы тренинга на несколько групп [с.46, 24]:

организационные принципы (принцип комплектования группы тренинга, принцип физической закрытости);

принцип пространственно-временной организации тренинга принципы создания среды тренинга(принцип системной детерминации, принцип реалистичности, принцип избыточности);

принципы поведения участников (принцип моделирования, принцип активности, принцип искренности, принцип «здесь и теперь», принцип доверителъности, принцип исследовательской (творческой) позиции, принцип объективации (осознания) поведения

этические принципы (принцип конфиденциалъности, принцип ненанесения ущерба, принцип соответствия заявленных целей тренинга его содержанию).

Реализация каждого принципа необходимо обеспечена в рамках проводимого тренинга, отражена в программе тренинга (методология, методы), стиле ведения тренером группы. Помимо данных принципов программа тренинга была построена на основе принципов преемственности и поэтапности развития группы [с.75-77, 24].

## Теории и концепции П.Я. Гальперина

П.Я. Гальперин создал концепцию о плано-поэтапном формировании умственных действий и понятий, которая приобрела мировую известность [97]. Концепция сложилась к 70м годам 20в. В основных чертах. П.Я. Гальпериным была создана «система» учений:

Учение об ориентировочной деятельности

Учение об эволюции человеческой психики

Учение о формировании умственной деятельности человека

Учение о видах и формах психической (ориентировочной) деятельности

П.Я. Гальперин рассматривал психику как ориентировочную деятельность, прежде всего. Концепция поэтапного формирования умственных действий - детально разработанная система положений о механизмах и условиях сложных многоплановых изменений, связанных с образованием у человека новых образов, действий, понятий - путь освоения индивидуумом общечеловеческого опыта [97].

Теоретически данная концепция представляет собой наиболее обобщённое и развёрнутое номотетическое описание психологических закономерностей иетериоризации, система психологических условий, обеспечивающих приобретение становящимся действием намеченных общественно-ценностных свойств.3!!! большие подсистемы: построение действия, обеспечение полноценной ориентировки и правильного выполнения осваиваемого действия; воспитание желаемых свойств действия; обеспечение переноса действия в идеальный план.

На основании данной концепции было осуществлено несколько сотен прикладных проектов, направленных на совершенствование содержания, форм и методов обучения в дошкольном воспитании, в начальной, средней общеобразовательной и профессиональной школе, в высшем образовании, в обучении рабочих и специалистов на производстве, в повышении квалификации и переподготовке руководящих работников и специалистов различных отраслей экономики, военном и спортивном обучении.

Главным итогом явилось: сокращение сроков обучения, повышение качества усвоения материала, обеспечение успешности обучения у подавляющей части обучающихся, повышение интереса обучающихся к процессу учения, возможность дифференцированного обучения с сохранением единой структуры теоретических знаний. (ссылка)

Как отмечал П.Я. Гальперин, главным условием эффективного практического применения положений концепции является не стремление к буквальному воспроизведению некой абстрактно-всеобщей процедуры, а творческое психологическое моделирование конкретной ситуции. Практическое применение этого подхода даёт высокие результаты [с.4-21,97].

Актуальным представляется использовать концепцию П.Я. Гальперина при разработке программы тренинга и построения обучения специалистов на основе данной методологической базы.

## Идеи П.Я. Гальперина, использованные для разработки программы тренинга

В программе данного тренинга использованы многие приёмы и методы, которые увеличивают эффективность обучения, в том числе задействованы элементы теории П.Я. Гальперина о поэтапном формировании умственных действий и понятий (см. Приложение 1 примечания к программе занятий).

В полном варианте применение этой теории в рамках данного тренинга представилось невозможным в виду определённых ситуативных факторов (например, временные ограничения - рамки тренинга, в которые необходимо «уложить» всю программу). Тем не менее построение первых шагов вместе с участниками задействуя основные постулаты и достижения данной теории предствляется полезным и адекватным, исходя из соображений о том, что первые шаги - это основа, база, фундамент, который должен быть прочным в любой области.

В рамках данного тренинга были **использованы методы работы с обучающимися - работа со схемами построения действия**. В Приложении 5 (Схема1) представлены основные направления использования концепции П.Я. Гальперина в разработке методологии тренинга.

В соответствии с идеями П.Я. Гальперина, конкретное действие разбивается на отдельные операции, каждая из которых максимально развёрнута (см. подробнее примечания в программе тренинга в Приложении1). Обучающиеся могут проследить и то, что происходит на протяжении каждой отдельной операции, и то, как происходит переход от одной операции к следующей. Общая схема в нашем тренинге - это процесс взаимодействия специалиста с клиентом. Этот процесс носит циклических характер, или одно или другое! или, даже, характер спирали: стадии взаимодействия с клиентом повторяются, обогащаясь содержанием, появляются новые характеристики стадий (большее доверие клиента, большая степень открытости взаимоотношений, проявляющаяся в интерактивном взаимодействии сотрудничающих сторон).

**Общая схема** разбивается на несколько подсхем по компетенциям, разработанным специально для данного вида тренинга с учётом его специфики: схемы «контакт», «определение потребностей клиента», «работа с возражениями», «презентация».

Эти схемы представляют собой «скелеты», которые наполняются различным в качественном отношении содержании. С одной стороны эти «сосуды» наполняются содержанием со стороны тренера (минимальное содержание, азы и основы) посредством метода информирования (методы группового тренинга описаны в работе в специальном параграфе), с другой стороны - специалист наполняет «сосуды» (схемы, предложенные тренером) своим личным содержанием (имеет место индивидуальный жизненный опыт специалиста, его индивидуальное видение и восприятие мира, отношений с клиентом, своей позиции и пр. личностные особенности, которые влияют на процессы интеракции с миром, в общем). И, с третьей стороны, поскольку эти схемы интериоризируются членами группы, они аккомодируюся участниками, вызывают личностные изменения в участниках, становятся гибкими, чувствительными к опыту (а не регидными бихевиоральными установками), их содержание чувствительно к обратной связи клиентов. Клиенты специалистов, с которыми будет строиться клиент-центрированное взаимодействие, так же будут влиять на формирование и наполнение схем специалиста.

Таким образом, используя систему П.Я. Гальперина, и адаптируя её под наши задачи, на «выходе» мы должны добиться нескольких результатов (ожидаемые результаты), а именно:

**планируемые изменения личностные, происходящие в самом специалисте**:

за счёт расширения границ, осознания собственного потенциала - «рождения» зоны ближайшего развития, осознание этого «рождения» и принятие его членом группы (что действительно имело место в данном тренинге, о чём свидетельствовали высказывания специалистов, например: «мир, много шире, чем мы его видели», «я и не знала, что я это делала; это было интутивно», «теперь я знаю, что могу сделать - и знаю как, я хочу потренироваться, каждый раз пытаюсь попробовать так строить общение с клиентом» и другие);

появление зоны ближайшего развития и возможностей достижения личных потребностей(тех ожиданий от тренинга, которые озвучивали участники, в том числе) способствует росту интереса к своей работе (т.е. мотивация трудовой деятельности увеличивается);

происходящие процессы могут повлечь, сыграв роль триггеров и катализаторов (изменение восприятия мира, отношений, себя, свого потенциала, возможностей и пр), процессы дальнейшего личностного роста и развития;

возможны изменения самооценки, рост уверенности в себе (ярко был продемонстрирован 1 из участниц тренинга, например), самоактуализация и самораскрытие личности;

**изменения в интеракциях специалиста с партнёрами по общению:**

с коллегами (сплочение коллектива, более продуктивное разрешение конфликтов, изменение общей позиции ролевой в коллективе - более активная или менее активная, например);

с клиентами (собственно, основная цель данного тренинга).

Это основные аспекты в отношении тех результатов, которые может помочь достигнуть использование идей П.Я. Гальперина в сочетании с тренинговой работой и идеями развивающего обучения. Первое, что важно отметить, это то, что данные ожидаемые результаты соответствуют тем целям, которые мы преследуем в данной работе (данным тренингом), значит использование данных идей вполне оправдано.

Второе - продолжим рассмотрение идей П.Я. Гальперина, которые необходимо были задействованы при конструировании тренинга.

П.Я. Гальперин отмечает, что есть разные варианты освоения схемы: дать всю сразу или пошагово. В первом случае обучающий сразу предоставляет обучающимся всю схему целиком, всё рассказывает о схеме и лишь после этого происходит решение задач - отработка схемы. Второй вариант - разъяснение отдельного положения, запись по ходу разъяснения.

Поскольку аудитория достаточно хорошо знакома с самим предметом деятельности, актуальным будут опора на опыт специалистов - построение схемы в ходе совместной, коллективной работы, с использованием методов (работающих на эту задачу) групповой дискуссии, ролевых игр, мозгового штурма, анализа ситуации. Итак, мы имеем поисково-ориентировочную деятельность группы: группа нет оптимальный результат, каждый участник подбирает оптимальные для себя средства и методы осуществления соответствующей деятельности. Схема строится самими обучающимися при активном содействии тренера (директивная функция) в ходе занятия, строится она пошагово. Совокупность всех шагов составит общую схему, о которой было сказано выше, продукта совместных усилий группы.

Каждый этап (этапы чётко заранее определены тренером, на основе списка развиваемых компетенций; этапы могут быть расширены при желании, предложениях обучающихся - тренер максимально ориентирован на группу и на каждого участника) объясняется пошагово, с использованием наглядных материалов, демонстраций, обыгрываний ситуаций (см. подробнее параграф о методах тренинга).

Первое действие по построению общей схемы курса: совместная работа тренера и группы по выработке «конечного продукта» схемы. То есть, что «мы» должны получить в конце этого этапа - результат (в нашем случае - продажа услуги, интерес клиента и готовность к дальнейшему сотрудничеству, взаимовыгодное сотрудничество клиента и специалиста), плюс совместно вырабатываются индикаторы эффективности указанного конечного результата.

Результаты дискуссии/ мозгового штурма заносятся на доску и обобщаются, анализируются, подвергаются критическому анализу и преобразуются в ходе совместного коллективного творчества участников тренинга. Так, вырисовывается «скелет» общей схемы взаимодействия специалиста с клиентом.

Общая схема дробится далее на более мелкие схемы. Это второе действие: вновь предполагает совместную работу группы и тренера - определение основных шагов-этапов схемы. Далее - собственно процесс раскрытия выделенных в процессе коллективного творчества шагов схемы. На этом этапе тренер использует метод информирования участников группы (наряду с активной апелляцией к опыту участников, их мнениям) - это то, что привносится самим тренером (техники, методы, стратегии и пр. - средства достижения необходимых целей общей и дробных схем).

На каждом этапе отработки схемы осуществляется демонстрация и апробирование различных способов/моделей и паттернов поведения специалиста (этой цели случат специальные игры и упражнения в рамках тренинга). Главная цель - выработка оптимального стиля взаимодействия специалиста с клиентом на каждом этапе.

Помимо этого важно указать на факт того, что мы имеем дело с уже сложившимися личностями, у каждого участника есть свой взгляд, своя точка зрения, видение ситуации. Для того, чтобы возможной стала коррекционная, развивающая работа, усвоение схемы, изначально участник должен быть сенситивен и готов к принятию нового концепта. Для такой подготовки используются методы: игры проблематизирующего характера, ролевые игры - те методы, посредством которых можно выявить зоны ближайшего развития, и зоны актуального развития (их «разница», осознаваемая специалистом даёт эффект готовности восприятия нового концепта, при определённых дополнительных условиях), вывести на уровень осознания участниками недочётов, недоработок, ошибочных, ограниченных суждений или поведенческих паттернов.

Итак, мы получаем следующий ряд: участник должен осознать факт того, что он не максимально использует свой потенциал, что есть более эффективные методы работы, что он может их освоить, что они будут эффективны для него, далее процесс освоения -уже по схеме.

Сначала обучающийся должен отказаться от непродуктивных паттернов. Важными факторами в данном процессе являются: ответственность и выбор, и активность (по определению, А.Н. Леонтьева, личностный поступок; что снова приводит нас к тому, что прохождение данного курса непременно повлияет на личностное развитие специалиста, в случае если будет эффективным). Это одна из задач, которая стоит как перед самим участником, так и перед тренером: он должен помогать участнику в реализации данной цели.

Постепенно, по ходу освоения схемы и интериоризации участниками продуктивных концептов, в ходе совместных усилий тренера и группы, творческого сотрудничества, на доске шаг за шагом появляется соответствующая схема. Ещё раз, её создание - это процесс творческий, заданный лишь в основных направлениях, границах тренером. После прохождения всех этапов следует большая ролевая «игра» (см. 3 занятие Приложение 1). Это есть отработка всех схем, по П.Я. Гальперину.

При прохождении промежуточных этапов - есть «мини-игры» и упражнения: этого требует логика тренинга как формы и метода обучения, так, соблюдается ещё и одно из указаний, приведённых П.Я. Гальпериным: «принцип контрастности, психологической неожиданности, постоянно держать испытуемого в состоянии высокой интеллектуальной бодрости, бдительности» [с.72, 97].

Упражнения (методы), задействованные в тренинге работают как на содержательную сторону процесса обучения (освоение шагов схемы, отработка шагов - т.е. «наращивание» соответствующих компенетций), так и на динамическую (обеспечение соответствующего эмоционального состояния группы, уровня активности и бодрствования).

## Концептуальные основания тренинга клиент-центрированного взаимодействия

**К**онцептуальная часть тренинга и мифы упражнений, основанные на ней, не должны противоречить субъективной картине мира участников, иначе этот концепт не будет «принят» и не приведет к необходимым изменениям. Поэтому концептуальную часть тренинга мы должны конструировать, опираясь на имплицитные теории участников тренинга[[4]](#footnote-4)\*.

В ходе данного тренинга представляется возможным и эффективным построение тренером совместного концепта с обучающимися (этот факт определяет его особую роль и позицию тренера в процессе обучения). Таким образом, мы сможем более не опасаться, что простроенный нами концепт будет противоречить уже имеющимся концептам участников - вызовет сопротивление.

Наша задача заключается в том, чтобы специалист, ставший участником тренинга не просто усвоил набор бихевиоральных навыков, изменив своё поведение путём простой ассимиляции (термин Ж. Пиаже), наша задача много шире - аккомодация, перестройка совей картины мира, своего отношения к нему, своего восприятия, мироощущения, самоощущения, взгляд на ситуацию со стороны.

Участник тренинга начинает изменения отношений с клиентом - интеракций с того, что осознаёт эту реалию, представляет её себе. Вначале имеет место проблематизация, которая способствует усилению мотивации участников, указывает ЗБР участникам (термин Л.С. Выготского).

Следующий важный компонент - наличие постоянной обратной связи между участниками тренинга и тренером. Это фактор, который обеспечивает возможность изменений. О.В. Евтихов [24] выделяет факторы, способствующие изменениям, происходящим в ходе тренинга: это само по себе членство в группе, эмоциональная поддержка группы, взаимопомощь членов группы, возможность эмоционального реагирования (шерринг), наблюдение и осмысление (развитию которых мы уделяем в нашем тренинге особое место) и обратная связь. Эти условия позволяют повысить продуктивность тренинга и его эффективность. Эти условия служили основой для конструирования программы нашего тренинга. Участникам предоставлялась возможность творческого самовыражения, на что работал целый ряд упражнений.

Данный тренинг, это бизнес-тренинг - по названию, но по сути - это и тренинг личностного роста и развития, без которого не мыслимы те изменения, на которых настаивал заказчик, которых жаждали учащиеся, которые мы стремились реализовать в данном тренинге.

Необходимые изменения, аккомодация, интериоризация, понимание, рефлексия, наблюдение, внимание, открытость опыту участников, возможность открыться этому опыту (соответствующие условия), мотивация к обучению - вот основные ступеньки, по которым шли участники тренинговой группы. Реализации этих целей способствовала система обучения, с использованием идей психологов и педагогов отечественной школы.

Программа данного тренинга построена на основе принципов преемственности и поэтапного развития группы, с учётом индивидуальных особенностей участников (сочетание групповой работы и клиент-ориентированного подхода уже в рамках занятия: обучение клиент-центрированному подходу специалистов в форме клиент-центрированного подхода, по сути).

В отношении программы данного тренинга так же представляется важным отметить следующие важные основы, на которых строилось обучение: это принципы, следование которым повышает эффективность обучения, его продуктивность - истоки этих «основ» уходят корнями в отечественную школу психологии, школу Л.С. Выготского и его учеников.

Программа отражает взгляды на обучение Л.С. Выготского, П.Я. Гальперина, Л.В. Занкова, Д.Б. Эльконина, В.В. Давыдова:

ориентация на зону ближайшего развития,

направленность на организацию учебно-поисковой деятельности в атмосфере сотрудничества и сотворчества тренера и членов группы,

обучение на высоком уровне трудности,

обучение высокими темпами (интенсивное),

«простор» для проявления творческих, индивидуальных черт участников (реализуется в коллективной деятельности: совместный поиск и выработка решения),

работа над личностным ростом и раскрытием собственного потенциала как непременная составляющая процесса обучения и др.

Усвоение знаний, умений и навыков - развитие компетенций, работа в группе, становиться средством достижения этой цели - самореализация, самораскрытие.

Идея обучения, направленная на создание условий для развития личности индивида, берет свое начало с древних времен и связана с именами великих педагогов (И. Песталоцци, Ф. Дистервег, П.Ф. Каптерев, К.Д. Ушинский и др.).

В данном тренинге программа обучения ориентированная на психическое и личностное развитие участников группы, программа гармонично сочетает в себе как решение поставленных бизнес-задач (развитие компетенций), так и элементы личностного роста и развития.

Для реализации заявленных принципов и задач тренинга были использованы особые методы, средства, упражнения, на задачу работала и форма взаимодействия между членами группы, между участниками и тренером.

## Методические средства тренинга: групповые методы и инструменты обучения

В процессе группового психологического тренинга ведущий использует различные методы групповой работы, методические средства и приемы. Данные приёмы подробно описаны в отечественной литературе по рассматриваемой проблематике [13,24,29,31,45,46,47,83,88].

В рамках конструированного нами тренинга были использованы следующие методы, перечисленные ниже.

**Диагностические процедуры в** соответствии с нашими целями были использованы для решения задач:

получения участником новой информации о себе (самопонимания и самораскрытия, в том числе);

для обеспечения и контроля эффективности тренинговых процедур и тренинга в целом.

**Информирование:** в процессе тренинга было предусмотрено (и реализовано) запланированное информирование участников с целью их развития, содержательного продвижения группы и ее подготовки к выполнению упражнений и процедур.

**Психогимнастические упражнения** использовались в рамках данного тренинга для (основные решаемые посредством метода задачи):

отработки желаемого поведения,

развития познавательных процессов (внимания, памяти, наблюдательности, мышления),

развития самосознания,

регуляции эмоционального состояния участников и другие.

Тренировка эффективного поведения включает этапы:

определение поведения, которое нуждается в изменении;

моделирование желательного поведения;

отработка нового поведения на занятии;

распространение нового поведения на ситуации вне группы;

получение обратной информации о поведении участника вне

группы.

**Ролевые игры** решали задачи в рамках сконструированного тренинга:

участники выходят на собственные ограничения - обнаружение ЗБР, по Л.С. Выготскому;

расширение границ самосознания;

выражение скрытых чувств и разрядка накопленных переживания;

упражнение в различных типах поведения;

устранение пропасти между обучением и реальными жизненными ситуациями.

Были использованы следующие способы разыгрывания ролей (по Мори Ван Ментс [с.58-59, 24]): аквариум, параллель, ротация ролей, обращение (обмен) ролями.

**Дебрифинг** использовался для того, чтобы

вывести игроков из ситуации (ролей);

провести анализ развития событий;

оформить понимание проделанных действий;

соотнести результат с первоначальными действиями;

утилизировать или устранить недоразумения и ошибки действия;

дать возможность участникам проявить чувства и отноше-ние к происходившим событиям;

снять эмоциональное напряжение, тревогу;

установить связь с предыдущими действиями, занятиями;

откорректировать и закрепить усвоенное;

развить у участников способность к анализу и самонаблюдению;

подготовить участников к дальнейшей работе.

Этот метод был активно задействован в рамках данного тренинга (шерринг и дерролинг).

**Групповая дискуссия**

позволяет обучить участников тренинга конструктивному анализу реальных ситуаций,

развивает умение слушать,

понимать позиции оппонентов,

взаимодействовать с другими участниками

позволяет сопоставить противоположные позиции,

увидеть проблему с разных сторон,

уточнить взаимные позиции,

уменьшает сопротивление восприятию новой информации, устраняет эмоциональную предвзятость.

Выделяются три основных типа ориентации групповых дискуссий: профессионально-личностная ориентация, тематическая ориентация, ориентация на взаимодействие.

В рамках данного тренинга основной была ориентация тематического типа. Она характеризуется тем, что обсуждение посвящается вопросам и проблемам, решение которых значимо для всех членов группы. Тематика может актуализироваться в процессе работы или планироваться заранее. В некоторых случаях тематической дискуссии посвящается целое занятие с заранее определенной темой. В этом случае участникам может даваться возможность подготовиться к обсуждению обозначенной проблемы.

**Мозговой штурм** активно использовался в рамках данного тренинга, в силу высокой степени соответствия средства заявленным в работе целям и решаемым задачам. Главная функция мозгового штурма - обеспечение генерации идей. При совместной работе группа может порождать большее количество идей (и более широкого спектра), чем при индивидуальной работе этих же людей. Соответственно, в случае необходимости поиска оптимальных решений поставленных вопросов, общего, совместного творчества группы и тренера (см. подробнее методологию тренинга), данный метод высоко валиден и адекватен. Мозговой штурм широко используется в тренинге креативного мышления. Он позволяет выйти за пределы общих мыслительных шаблонов и стандартов, мозговой штурм развивает навыки слушания и может использоваться как полезный элемент для сплочения группы, создания команды.

**Анализ ситуаций -** метод работы также является производным от дискуссии. Сам процесс описания проблемной ситуации позволяет человеку более четко сформулировать свое затруднение, обозначить свою роль в данной ситуации, оценить свои действия. Т.е. метод работает на решаемые нами задачи (см. метод мозгового штурма и групповой дискуссии).

Используются ситуации двух типов: «здесь и теперь» - что и почему произошло в группе или с ее отдельными участниками; «там и тогда» - случаи из профессиональной практики или личной жизни, происшедшие ранее и имеющие значимость для участников группы.

**Психогимнастика** использовалась в рамках курса обучения для обеспечения следующих целей:

диагностической - в пантомиме проявляются слабости, «внутренние зажимы», скрытые импульсы и позиции участника;

коррекционной - для формирования определенных навыков и типов поведения, помогает отреагировать эмоции и дает материал для интерпретации и установления обратной связи;

социометрической - дает информацию о взаимоотношениях в группе и положении в ней отдельных участников.

уменьшение эмоциональной напряженности в группе;

активизация групповой динамики.

**Проективное рисование -** в данном тренинге было реализовано посредством формы

совместного рисование (см. программу тренинга последнего занятия - «рисунок взаимодействия с клиентом). Рисунок - основа для проявления мыслей и чувств группы, для получения обратной связи, закрепления пройдённого, подведения итогов.

**Домашняя работа:** в силу интенсивности курса обучения, при необходимости учётов возможностей каждого участника группы, тех принципов, которые необходимо должны быть реализованы в рамках тренинга (описанные С.И. Макшановым), участникам тренинга были предложены для выполнения задания: чтение специальной литературы (см. Приложение к работе, раздаточные материалы к тренингу).

Это основные методические средства, задействованные в процессе конструирования данного тренинга клиент-центрированного взаимодействия.

## Формы организации тренинговой работы

Евтихов О.В. [[5]](#footnote-5) (74-75) выделил 3 основных формы организации тренинговой работы: интенсивный курс, регулярные занятия, эпизодические встречи. В рамках данного тренинга, с учётом пожеланий заказчика, членов группы (ряда дополнительных ситуационных факторов), а так же поставленных задач была выбрана форма регулярных занятий.

Занятия с группой проводились 1 раз в неделю по субботам в среднем[[6]](#footnote-6)\* по 4 часа в течение 1 месяца с 14.04.06 по 06.05.06, с 15.00 до 19.00. При этом в проведённые 4 сессии включены 2 процедуры оценки персонала. Поэтому с одной стороны мы имеем регулярную форму организации занятий, а с другой курс вполне можно назвать интенсивным.

Данная форма организации занятий позволяет более систематически и последовательно производить изменения, с учётом тренером необходимости выстраивать занятия на принципах преемственности и последовательности (что отражено непосредственно в программе тренинга).

## Глава 5. Эмпирическаякспериментальная часть работы

Итак, перейдём к экспериментальной части нашего исследования. Она включает в себя решение ряда задач, для достижения цели курсовой работы (создания эффективного тренинга клиент - центрированного взаимодействия для сотрудников центров здоровья и красоты (иных предприятий, относящих себя к данной сфере услуг).

После тщательного анализа литературы, необходимо выполнить следующие действия для реализации заявленной в работе цели:

проведение **интервью с заказчиком** тренинга для организации «Лайт» Бурановой Ольгой Демьяновной для разработки портфеля компетенций под задачи тренинга;

проведение **интервью с 3 топ-специалистами центра** (определёнными заказчиками тренинга) для разработки портфеля компетенций (за неимением чётко прописанных должностных инструкций специалистов центра);

**разработка портфеля компетенций** для задач тренинга: списка развиваемых компетенций, индикаторов, соответствующих измерительных шкал для оценки компетенций (с учётом данных, полученных в ходе проведённых интервью и анализа литературы, посвящённой соответствующей проблематике);

**разработка программы тренинга** под соответствующий список компетенций, с учётом пожеланий, требований заказчика (работа над дополнительными задачами, см. подробнее «интервью с заказчиком»), условиями организации тренинга (временные, пространственные ограничения в отношении проведения тренинга, требования по интенсивности курса); разработка процедур оценки компетенций сотрудников - диагностических методик;

**проведение диагностики** - оценки наличного уровня развития у каждого участника тренинга тех компетенций, которые подлежат развитию в рамках данного тренинга;

**проведение тренинга** клиент-центрированного взаимодействия специалистов центров красоты и здоровья (салонов красоты и пр. организации данной области сферы услуг) с клиентами для сотрудников центра здоровья «Лайт»;

заключительный этап диагностики - оценка уровня развития у каждого участника тренинга тех компетенций, которые развивались в рамках тренинга;

сбор анкет у участников тренинга - оценка эффективности тренинга самими участниками группы;

**анализ полученных данных** по 4 уровневой модели Д. Киркпатрика;

обсуждение полученных результатов, выводы по проделанной работе.

Данные пилотажного исследования [[7]](#footnote-7)\*

Для того, чтобы того чтобы создать тренинг в сфере услуг, нам необходимо определить какое поведение специалистов будет наиболее эффективным для данного бизнеса. Необходимо составить портфель компетенций для данной области под задачи тренинга.

Для решения задач данной курсовой было проведено **интервью с хозяйкой центра** «Лайт» и заказчиком настоящего тренера, Бурановой О.Д.

В рамках данного интервью были:

презентированы предложения тренера (область работы тренера, возможные предложения по проведению тренинга для сотрудников),

собраны необходимые данные о центре, специалистах,

собраны пожелания и требования, задачи, которые заказчик хотел решить в рамках тренинга,

были согласованы условия проведения тренинга, организационные моменты работы.

Кратко приведём **ключевые моменты беседы с заказчиком**, значимые для нас в рамках написания данной курсовой работы.

Центр здоровья и красоты «Лайт» (РБООИ) был открыт в 1995 году. Центр красоты и здоровья «Лайт» расположен в центральном округе города Москвы (м. Лубянка или м. Китай-Город) - в этом районе располагается более 10 различных центров здоровья, салонов красоты, парикмахерских и других организаций, оказывающих клиентам те же услуги, что и центр «Лайт» (см. Введение и проблему острой конкуренции). Среди этих организаций салоны «Hi-Fi», «Оптима», «Персона» и др.

Проблема конкуренции стоит достаточно остро, по словам Бурановой О.Д. Именно в силу этой причины (конкурентная борьба) заказчик дал согласие на проведение тренинга - желая повысить компетентность персонала в сфере взаимодействия с клиентами.

В центре клиентам предлагаются услуги парикмахеров, косметологов, психотерапевтов, услуги маникюра, педикюра, коррекции фигуры, массажа, эпиляции, врачей физиотерапевтов, дерматологов и другие - спектр услуг достаточно широк.

В данный момент в центре работают 24 специалиста (включая администраторов). В центре специалисты работают в 2 смены: первая смена в понедельник, среду и пятницу, а вторая - вторник, четверг, субботу. В первой смене работают 12 специалистов, во второй - 9.

Заказчик, желая повысить прибыль (выручку) со второй смены, выразил согласие на тренинг - повышение соответствующего уровня компетенций специалистов, которое может способствовать решению задачи по увеличению прибыли косвенно: через улучшение качества обслуживания клиентов - увеличение притока клиентов, увеличение загрузки специалистов[[8]](#footnote-8)\*.

Заказчик высказал следующие пожелания, которые просил учесть в тренинге[[9]](#footnote-9)\*:

работа над имиджем специалиста; самораскрытием, самооценкой, личностным ростом специалиста, самореализацией;

работа над рабочей мотивацией специалиста;

работа над сплочением коллектива.

Заказчик выразил свои пожелания в отношении предоставляемого отчёта после проведения тренинга:

Аналитическую информацию, необходимую для принятия управленческих решений, в частности выводы и рекомендации по внутреннему аудиту организации (все рекомендации тренера по мерам повышения эффективности работы персонала).

Информацию по результатам «полевых исследований» с оценкой эффективности работы персонала, уровня мотивации (все данные диагностики по каждому специалисту). Оценку соответствия знаний и умений, например, специалистов требованиям составленного портфеля компетенций.

Программу развития персонала в виде конкретных рекомендаций.

Данные о самом «тренинге» (форма, содержание, динамика): содержание программы каждого занятия, методы, методики, применяемые для обучения (с оценкой их эффективности), общая оценка эффективности проведённого тренинга обучающим.

Ранее в центре оценки качества работы персонала не проводилось.

Должностные инструкции для специалистов в организации не прописаны. Поэтому опираться на них при разработке портфеля компетенций мы не можем.

Описание должности - это письменное изложение основных целей и функций, ожидаемых от работника на этой должности [16]. Стандарты, которым должен соответствовать работник, часто включают в себя требования относительно поведения и внешности. Если их определили с самого начала, то работник будет знать, чего от него ждут.

В виду того, что в данной организации таких инструкций не существует, перед нами появилась задача «оформить» эти инструкции: портфель компетенций, построенный под специалистов данной области - перечень знаний, умений, навыков, необходимых для построения эффективного клиент - центрированного взаимодействия, может служить также основой для написания первичного формата должностной инструкции.

В виду указанных обстоятельств, выявленных в ходе беседы с заказчиком, была выявлена **необходимость** определить основные компоненты - этапы работы специалистов с клиентами салона, **составления фотографии рабочего** дня специалиста в данной сфере.

Только после выполнения данной задачи станет возможным очертить круг задач специалиста и разработать портфель компетенций для проводимого тренинга. Для разработки шкалы оценки уровня развития соответствующих компетенций (до и после тренинга) был проанализирован ряд источников литературы и проведено интервью с 3 топ-специалистами, названными заказчиком (топ в сфере клиент-центрированного взаимодействия).

Заказчик дал разрешение на структурированное интервью со специалистами первой смены: Чебанян Еленой (врач - косметолог), Ольгой Кухтиной (врач-физиотерапевт), Ириной Лахтюк (врач - физиотерапевт) [данные интервью с указанными специалистами приведены в Приложении 3].

## Разработка портфеля компетенций под задачи тренинга

На основе данных, полученных в ходе беседы с заказчиком, интервью со специалистами первой смены, а так же анализа соответствующей проблематике литературы, был составлен цикл рабочего дня специалиста центра.

Поскольку метод наблюдения в данной ситуации (работы сотрудников салона с клиентами) невозможен в силу этических соображений мы были вынуждены ограничиться указанными источниками данных для составления портфеля компетенций и шкал оценок данных компетенций.

Цикл рабочего дня специалиста центра «Лайт» включает в себя:

Подготовка ко встрече с клиентом

Контакт

Определение потребностей клиента

Презентация услуг

Работа с возражениями

Оказание услуги

Завершение сделки

Кросс-продажи

Послепродажное обслуживание

Это основные этапы, которые были нами выделены, в результате указанных предпринятых исследовательских мер.

**Портфель компетенций**, которые развивались в рамках проводимого тренинга разработан с учётом: пожеланий и указаний заказчика (владельца салона) - на основе интервью с заказчиком, личных наблюдений тренера (индивидуальный опыт), анализом соответствующей литературы, с учётом специфики области салонного бизнеса.

**Список компетенций** разработан для сотрудников салона красоты - специалистов, непосредственно контактирующих с клиентами, оказывающими им определённые услуги (см. подробнее таблицу № 1 - данные об участниках тренинга), включает компетенции:

«контакт»

«определение потребностей клиента»

«презентация услуги»

«работа с возражениями»

«завершение сделки»

«кросс-продажи»

«оказание услуги»

Для каждой компетенции разработана **шкала оценки** [образец бланка для оценки развития компетенций специалиста представлен в Приложении 4 курсовой работы], прописаны основные индикаторы каждой компетенции для соответствующих оценок.

Анализ эффективности тренинга клиент-центрированного взаимодействия

В данной главе описана процедура тренинга: включая описание выборки (группы), собственно программу тренинга, отчёт по проделанной работе - диагностике специалистов до и после прохождения курса обучения, анализ и обсуждение результатов, выводы и заключение по проделанной работе.

**Качество тренинга** можно определить так:

это качество анализа потребности в обучении и качества отчета по результатам проведения тренинга;

это степень соответствия личных и профессиональных качеств предъявляемым требованиям (согласно разработанным стандартам тренера - портфелю компетенций);

это методы и инструменты обучения, организация работы.

Для оценки «качества» тренинга - эффективности проведённой работы был составлен отчёт по проделанной работе.

Содержание отчета по проведённому тренингу, включает в себя следующие основные разделы[[10]](#footnote-10)\*:

1. Список группы - описание выборки.

2. Содержание программы.

3. Методики, методы и инструменты обучения, используемые тренером во время обучения[[11]](#footnote-11)\*.

4. Оценка эффективности тренинга с использованием модели Дональда Киркпатрика.

5. Обсуждение полученных результатов - выводы по проделанной работе.

## Описание выборки (тренинговая группа)

В тренинге клиент - центрированного взаимодействия с клиентами приняли участие 6 сотрудников московского центра красоты и здоровья «Лайт», женщины в возрасте от 22 до 53 лет. Данные об участниках тренинга представлены в таблице №1 Приложения 4.

Из таблицы № 1 видно, что в группа достаточно разнородна по составу: в отношении стажа работы в салоне (и вне его стен), в отношении возрастного аспекта, уровня образования участников группы. В группе есть участники как с высшим медицинским образованием (4,5,6), так и без специального высшего образования по профессии (окончившие ряд спецкурсов, получивших ВО в иной области, отличной от области настоящей профессиональной деятельности).

Стаж работы по специальности варьирует у участников в достаточно широких пределах: от 5 мес. до 6 лет. В группу попали как совсем «молодые» специалисты в области, так и специалисты, которые имеют уже значительный опыт работы.

Группа формировалась на «добровольных началах»: по инициативе руководителя центра сотрудники получали возможность, по собственному желанию, пройти данный тренинг. Важно отметить, что занятия проходили в рабочий день (с 15.00 - до этого времени специалисты принимали клиентов), время прохождения обучения руководством не оплачивалось (обучение специалистов шло за «их счёт»).

Таким образом, можно говорить о достаточно высоком изначальном уровне мотивации участников группы в тренинге.

Программа тренинга

Содержание программы сконструированного тренинга клиент-центрированного взаимодействия для специалистов центра здоровья «Лайт» подробно прописано в Приложении 1 курсовой работы.

Оценка эффективности проведённого тренинга

Для оценки эффективности тренинга представляется адекватным применение модели предложенной Д. Киркпатририком, состоящей из 4 уровней, представленной ниже в форме таблицы №2 в приложении 4.

## Первый уровень модели - это «уровень реакции»

Для оценки эффективности тренинга на данном уровне были использованы данные анкет участников тренинга. Бланки анкеты, заполненной участниками тренинга представлены в Приложении 4.

Высшая оценка содержанию тренинговой программы - «превзошло ожидания» - была дана 3 участниками тренинга. Содержание курса было оценено как «соответствующее ожиданиям» 3 участниками. Пятеро участников оценили курс тренинга как соответствующий их целям в высокой степени, 1 участник - как соответствующий целям в очень высокой степени. Участники указали на высокую логическую последовательность курса, высокую степень соответствия тематики курса повседневным рабочим задачам участников.

Все 6 специалистов подтвердили в анкете, что курс способствовал увеличению возможностей специалиста для выполнения текущей работы; участие в курсе способствовало повышению эффективности построения специалистами процесса обслуживания клиентов; был актуальным для участников группы.

Все участники подтвердили наличие у них соответствующей необходимой квалификацией для освоения курса.

Разнообразие заданий и упражнений было оценено участниками как «нормальное» (средний бал).

Продолжительность курса единогласно была оценена участниками как оптимальная (не слишком велика, не слишком коротка).

Квалификация тренеров была оценена 5 участниками как высокая, 1 участником как «очень высокая».

Соотношение лекционного материала и практических упражнений было оценено участниками как соответствующее их потребностям. Упражнения, использованные в тренинге были оценены участниками группы как способствующие эффективному закреплению практических навыков, представленных в данном курсе в большой степени.

Все участники выразили высшую степень удовлетворённости раздаточными материалами.

Участники тренинга выразили свою оценку курса в форме рекомендации прохождения этого курса своим коллегам.5 участников высоко оценили степень своей удовлетворённости тренингом, 1 участник был чрезвычайно (в высшей степени) удовлетворён курсом. Все 6 участников указали на факт того, что участие в курсе вдохновило их на постановку новых рабочих целей в высокой степени (что может свидетельствовать о влиянии тренинга на мотивацию специалистов, повышение рабочей мотивации, интереса к трудовой деятельности, на личностное развитие таким образом).

К сильным сторонам курса участники отнесли:

1. «возможность посмотреть на себя со стороны», «акценты на моменты, на которые ранее не обращалось внимание» (Алёна);

2. «Практические упражнения» (Кристина);

3. «Чёткость инструкций» (Милана);

4. «Высокая квалификация тренера Анны и качество раздаточных материалов» (Ирина);

5. «Тренер Аня» (Лена).

В целом, можно заключить, что участники были удовлетворены стилем тренерской работы в высокой степени, исходя из вышеуказанных «сильных сторон курса».

Двое участников выразили свои пожелания по увеличению количества практических упражнений в тренинге. В общих замечаниях участники отметили, что «всё было замечательно», выразили свою благодарность тренеру и руководству за участие в тренинге, выразили высокую степень удовлетворённости работой тренера («молодец», «супер», «тренер-молодец», «Аня ты супер»), к ценным замечаниям можно отнести комментарии Ирины. Ирина указала на необходимость повышения чёткости инструкций к упражнениям, пожелания давать их в письменном виде, увеличения масштаба предлагаемых на занятиях схем-планов (презентационных материалов).

В целом, эффективность тренинга на уроне реакии по модели Дональда Киркпатрика можно оценить как очень высокую.

Рассмотрим следующий уровень оценки эффективности тренинга, по используемой модели оценки - **уровень усвоенных знаний**.

Для оценки на этом уровне Д. Киркпатрик предлагает использовать данные самоанализа, самооценки участников тренинга: об изменениях в настрое, мыслях в их комментариях - изложенных в оценочных анкетах. Эти сведения были приведены выше. Следующие методы оценки на этом уровне - наблюдения тренера-консультанта во время обучения, анализ изменений участников тренинга к концу обучения, контрольные упражнения в конце или во время тренинга на усвоение и использование полученных знаний (групповые и индивидуальные, письменные, устные, в виде ролевых игр), наблюдения руководства компании за изменениями участников тренинга после обучения.

На основе данных самоанализа, наблюдений тренера в течение всего курса за активностью участников можно заключить о том, что имели место изменения персонала, способствующие эффективной работе:

получение конкретных знаний (т. н. учебный результат: проявился в «сдвиге» компетенций - их уровня развития - «до» и «после» тренинговых мероприятий; см. подробнее ниже в оценке эффективности тренинга по 3 уровню можели),

позитивный настрой участников группы на работу (данные опроса, свидетельствующие о повышении профессиональной мотивации, постановки новых рабочих целей; см. подробнее выше в оценке эффективности тренинга по первому уровню модели Киркпатрика), изменение мыслей (преодоление устойчивых стереотипов мышления) - что ярко проявилось в «открытых» высказываниях персонала как во время тренинга, так и при заполнении посттренинговой анкеты (Ирина: «Мир много шире, чем мы о нём думали». Алёна: «Я получила возможность посмотреть на ситуацию со стороны и увидеть то, что раньше просто не замечала». Лена: «Мы посмотрели на себя со стороны, посмотрели на работу других специалистов - друг друга. Это очень полезно. Видишь как можно сделать свою работу лучше, что-то взять от другого, что-то скорректировать, усовершенствовать в себе, своём поведении).

На основе наблюдений тренера за группой можно заключить о повышении сплоченности команды, улучшении атмосферы в коллективе, раскрытию участников, увеличению активности их интеракции.

О данных изменениях свидетельствуют отзывы руководства (администраторы), самих специалистов, так же динамика выполнения последней ролевой игры в тренинге (Работа Алёны по кросс-продажам в отношении к Лене - подробный и интересный рассказ клиенту о «великолепном специалисте»; высказывания Ирины о плановых кросс продажах клиенту услуг других специалистов на последующих этапах взаимодействия с клиентом («не всё сразу нужно клиенту предлагать», «сначала я должна установить с ним контакт, а в процессе - уже всё решим»); активные позиции в обсуждении взаимоотношений в коллективе, положительная обратная связь от участников тренинга в отношении друг друга и пр).

В отношении отзывов руководства по поводу эффективности тренинга сказать что-то определённое пока сложно: результаты тренинга проявляются не сразу, поэтому привести их оценку «здесь и сейчас» не представляется возможным. Как отмечает Т.В. Зайцева [c.28,31], значительная часть изменений у участников тренинга возникает после его окончания. В процессе психологического тренинга производятся реальные изменения и закладывается большой потенциал для изменений в дальнейшем.

Опыт, полученный участниками в тренинге, имеет пролонгированное действие, связанное с его проживанием и осмыслением.

Для адекватной и валидной оценки эффективности тренинга на данном уровне модели требуется специальное исследование, учитывающее изменения качественных и количественных показателей:

возросшая степень удовлетворенности клиентов - известность компании (имидж) - улучшение психологического климата - уменьшение текучести кадров - объема продаж - доли рынка - массы прибыли - коэффициента рентабельности и т.д.

В рамках данной работы данное исследование не было предусмотрено, соответственно эффективность тренинга оценивается, главным образом, на первых 3 уровнях модели.

На втором уровне модели, в целом, исходя из вышеописанных результатов, можно заключить о высокой степени результативности курса для участников.

Оценка **результативности действий** (уровня развития компетенций) проходила в форме ролевых игр, главным образом, в начале тренинга и в самом конце.

Эффективность тренинга на 3уровне оценивается посредством следующих методов: наблюдения руководства компании за работой сотрудника, прошедшего обучение, «в поле» (в настоящее время данных об оценке эффективности тренинга от руководства нет в виду совсем недавнего окончания тренинга, результаты тренинга проявляются в течение длительного периода времени, оценить их постфактум достаточно сложно руководству), анализ посредством формулы M - I = R (R - Requirement M - Must, I - Inventory).

Оценка эффективности тренингового курса по данной формуле представляется возможной: у нас есть портфель компетенций, разработанный специально для специалистов сферы - участников данного тренинга, есть необходимые данные для расчётов по степени выраженности компетенций сотрудников - «сдвигов» в компетенциях, произошедших за время обучения в тренинге.

Рассмотрим приведённую формулу подробнее.

M - Must: перечень знаний, техник, которые сотрудник должен знать согласно Должностной инструкции и корпоративной модели компетенций, вытекающих из стратегии. Под данным параметром мы будем понимать некий высший уровень выраженности компетенции в составе нашего портфеля, а именно - «1,4».

I - Inventory: оценка изменения поведения участника тренинга на рабочем месте (Performance Development Review), оценка степени применения полученных знаний по схеме «знания-навык». Под данным параметром мы будем понимать уровень выраженности компетенции в составе нашего портфеля, продемонстрированный участниками по окончании тренинга (по каждой компетенции).

R - Requirement: недостающие знания или плохо усвоенные или не применяемые знания (выявляются методом центра оценки, тестированием, аттестацией либо просто методом наблюдения). Под данным параметром мы будем понимать «разницу» между идеальным уровнем (М = 1,4) выраженности компетенции и между уровнем, продемонстрированным участником после прохождения тренинга.

В таблице №3 Приложения 4 приведены результаты процедуры ассесмента специалистов центра «Лайт», прошедших тренинг клиент-центрированного взаимодействия, которые нам необходимы для расчётов по формуле Д. Киркпатрика.

В таблице представлены данные по компетенциям: оценки уровня развития соответствующих компетенций у каждого участника группы до и после тренинга.

Данные анализа эффективности курса тренинга - по формуле приведены в таблице № 3 ниже.

В таблице №4 представлены фактически ЗБР (по Л.С. Выготскому) специалистов «до» и «после» прохождения тренинга в отношении необходимых компетенций.

В таблице №5 приведены числовые данные, указывающие на сдвиги в уровне развития компетенций каждого участника группы. В таблице № 6 приведены те же данные, что в таблице № 5, но в процентах для удобства интерпретации данных.

Анализируя данные, описывающие результаты тренинга, его эффективность, приведённые в таблицах 3-6 можно сказать следующее:

Преобладают положительные сдвиги в развитии компетенций с 1 по 5. Это говорит о том, что, возможно[[12]](#footnote-12)\*, участие в тренинге способствовало появлению данного сдвига: тренинг был эффективен.

Нулевые сдвиги и отрицательный сдвиг прослеживаются только по одной компетенции - по 6 (кросс-продажи). Появление нулевых и отрицательного сдвига по шестой компетенции представляется возможным объяснить, с учётом самоотчётов, обратной связи от участников группы и специалистов по оценке персонала, следующим образом: в ролевой игре, посредством которой происходила оценка уровня развития компетенций специалистов, не всегда и не у всех игроков была возможность проявить данную компетенцию. Ситуация ролевой игры не предусматривала проявление данной компетенции в достаточной мере. Поэтому отрицательные сдвиги и нулевой по данной компетенции нельзя считать доказательствами неэффективности тренинговых мероприятий.

В таблице №5 и №6 представлены данные о минимальных и максимальных приростах компетенций, а так же данные о среднем уровне прироста каждой компетенции.

В таблице №5 представленные данные, иллюстрирующие индивидуальные достижения каждого участника тренинговой группы - прирост каждого участника по каждой компетенции.

В таблице №7 представлены конечные данные об актуальном уровне развития специалистов, выявленном после прохождения тренингов посредством диагностических процедур.

Рассмотрим полученные результаты. Вначале опишем индивидуальные изменения по каждому участнику.

Анализ результативности тренинга для Серовой Елены

(констатируемые изменения, произошедшие за период обучения, по 3уровню модели Д. Киркпатрика)

Самый большой «сдвиг» проявленный участницей за врмя обучения составил (0,6) - 42,9%: фактически, прирост уровня развития соответствующей компетенции в 2 раза (!). Это прирост по компетенции «работа с возражениями». Начальный уровень развития компетенции у участницы составлял (0,8), «конечный результат» - (1,4). Таким образом, Лена показала «идеальный результат» по данной компетенции, максимально возможное достижение в развитии компетенции (предусмотренное тренингом).

Следующие по величине «сдвиги» (приросты в компетенциях):

«Завершение сделки» (0,5) - 35,7%: почти на 1/3 от «идеального уровня». Начальный результат (уровень) составлял (0,9), итоговый - (1,4). Таким образом, Лена показала «идеальный результат» по данной компетенции, максимально возможное достижение в развитии компетенции (предусмотренное тренингом).Т. е. был во второй раз достигнут максимально возможный прирост в компетенциях.

Далее «определение потребностей клиента»: начальный уровень (0,9) - конечный (1,3). Это хороший результат, в процентном выражении сдвиг составил почти 30%. Это практически высший бал по выраженности компетенции. Наличие ЗБР (0,1) свидетельствует о том, что в данной области возможно повышение компетентности. В целом, можно говорить о том, что в данной сфере «идеальный результат» весьма сложно представить специалистам ассесмента (их личные комментарии), сама оценка интерпретируется специалистами по оценке персонала как очень высокая.

Компетенция «контакт» - конечный результат (1,3). Лена изначально продемонстрировала высокий уровень выраженности данной компетенции (1) или 70%, поэтому возможный сдвиг был сравнительно небольшим (до 30%, около 27-26%), реальный сдвиг по компетенции составил почти 22%. Данный результат в целом можно оценить как очень хороший - высокий показатель результативности. Наличие ЗБР (0,1) свидетельствует о том, что в данной области возможно повышение компетентности (см. те же комментарии выше по поводу второй компетенции).

Компетенция «презентация услуг» - итоговый показатель (1,2) - 86% от идеального уровня развития данной компетенции. Сдвиг составил (0,3) - почти 22%. Можно отметить, что в целом, по данной компетенции прирост хороший, но мог быть выше.

В целом: 100% результат по 2 компетенциям («завершение сделки» и «работа с возражениями»), 93% по 2 компетенциям («контакт» и «определение потребностей»), 86% (от идеального уровня) по компетенции «презентация». По «презентации» был выявлен минимальный сдвиг (всего 22%).

Уровень развития соответствующий компетенций специалиста оценивается как очень высокий. Рекомендуется работа целенаправленная над развитием компетенции «презентация» (обусловлено наличием ЗБР в (0,2) или возможный прирост ещё 14%).

Средний сдвиг по компетенциям составил у участницы (0,42) или 30%. Прирост оценивается как значительный, в виду изначально высоких показателей по уровням развития компетенций.

Тренинговый курс можно оценить как эффективный в высокой степени для данного специалиста (см. подробнее данные результатов по таблице №7)

Анализ результативности тренинга для Морозовой Ирины (констатируемые изменения, произошедшие за период обучения, по 3уровню модели Д. Киркпатрика).

Самый большой «сдвиг» проявленный участницей за врмя обучения составил (0,8) - 57%: фактически, прирост уровня развития соответствующей компетенции более чем в 2 раза (!). Это прирост по компетенции «завершеие сделки». Начальный уровень развития компетенции у участницы составлял (0,2), «конечный результат» - (1). Результат значительный. Изначально был зафиксирован низкий уровень развития данной компетенции, сдвиг в уровнях произошёл на 2 ступени (от низкого к среднему, от среднего к высокому). ЗБР составляет (0,4) - 28%. Это один из максимальный результатов (о отношении величины прироста и выраженности компетенции). Таким образом, Ирина показала «высокий результат» по данной компетенции.

Следующие по величине «сдвиги» (приросты в компетенциях):

Компетенция «контакт» - конечный результат (1) - 70% от «идеального» уровня. Ирина изначально продемонстрировала невысокий уровень выраженности данной компетенции (0,4) или 28%, поэтому возможный сдвиг был сравнительно большим (до 70%) реальный сдвиг по компетенции составил почти 43%. Данный результат в целом можно оценить как хороший - высокий показатель результативности. Наличие ЗБР (0,4) - 28% («нехватка» до «идеального уровня» развития соответствующей компетенции) свидетельствует о том, что в данной области возможно повышение компетентности и рекомендуется (!).

Компетенция «презентация услуг» - итоговый показатель (1) - 70% от идеального уровня развития данной компетенции. Сдвиг составил (0,6) - почти 43%. Можно отметить, что в целом, по данной компетенции прирост хороший, но мог быть выше.

Изначальный уровень выраженности данной компетенции (0,3) - 21,4% от необходимого («идеального»), конечный - (0,9) - 64%. Прирост средний.

Работа по данной компетенции рекомендуется дополнительная (!).

По компетенции «определение потребностей» клиента - результат (0,9) - т.е.64% от 100%. Результат средний (возможная ЗБР - прирост 36%). Если сравнить начальный и конечный показатели по выраженности компетенций, то прирост составил (0,4) или 28%. В целом, результат хороший. Работа по данной компетенции рекомендуется дополнительная (!).

Наименьший прирост по компетенции «работа с возражениями». Итоговый уровень развития компетенции составил (0,7) - 50%. Прирост составил 21,4%. Результат средний, сравнивая начальный и конечный результаты оценки компетенций специалиста. Работа по данной компетенции рекомендуется дополнительная (!).

В целом: 100% результат не был достигнут не по 1 компетенции, по 2 компетенциям («завершение сделки» и «контакт») - 72%, по 2 компетенциям («презентация» и «определение потребностей») - 64% (от идеального уровня). Минимальный прирост и результат у специалиста по компетенции «работа с возражениями». Прирост оценивается как хороший, в виду изначально невысоких показателей по уровням развития компетенций. Тем не менее рекомендуется дополнительное прохождение спецкурсов, для отработки компетенций «работа с возражениями», «презентация», «определение потребностей» - первоочередные задачи». Среднее значение сдвига, прироста около 40%, поэтому тренинговый курс можно оценить как эффективный для данного специалиста (см. подробнее данные результатов по таблице №7).

Анализ результативности тренинга для Даниловой Милы (констатируемые изменения, произошедшие за период обучения, по 3уровню модели Д. Киркпатрика).

Самый большой «сдвиг» проявленный участницей за время обучения составил (0,7) - 50%: фактически, прирост уровня развития соответствующей компетенции в 2 раза (!). Это прирост по компетенции «определение потребностей». Начальный уровень развития компетенции у участницы составлял (0,3), «конечный результат» - (1). Результат значительный. Изначально был зафиксирован низкий уровень развития данной компетенции, сдвиг в уровнях произошёл на 2 ступени (от низкого к среднему, от среднего к высокому). ЗБР составляет (0,4) - 28%. Это один из максимальный результатов (о отношении величины прироста и выраженности компетенции). Таким образом, Мила показала «высокий результат» по данной компетенции. Это может свидетельствовать, что курс по данной теме был эффективен для участницу группы.

Следующие по величине «сдвиги» (приросты в компетенциях):

Компетенция «контакт» - конечный результат (1) - 70% от «идеального» уровня. Мила изначально продемонстрировала средний уровень выраженности данной компетенции (0,8) или 57%, поэтому возможный сдвиг был до 42% приблизительно, реальный сдвиг по компетенции составил почти 14,3%. Данный результат в целом можно оценить как средний. Наличие ЗБР (0,4) свидетельствует о том, что в данной области возможно повышение компетентности (см. те же комментарии выше по поводу второй компетенции) в значительной степени.

Работа по данной компетенции рекомендуется дополнительная (!).

Следующий по величине «сдвиг» проявленный участницей за время обучения составил (0,4) - 28%. Это прирост по компетенции «работа с возражениями». Начальный уровень развития компетенции у участницы составлял (0,5), «конечный результат» - (0,9). Таким образом, развитие компетенции проходило в рамках одного уровня (среднего) [[13]](#footnote-13). Работа по данной компетенции рекомендуется дополнительная (!): возможный прирост (ЗБР) по компетенции значителен и составляет 35%.

Сдвиг в компетенции «Завершение сделки» (0,4) - 28%. Начальный результат (уровень) составлял (0,4), итоговый - (0,8). Таким образом, развитие компетенции проходило в рамках одного уровня (среднего). Работа по данной компетенции рекомендуется дополнительная (!): возможный прирост (ЗБР) по компетенции значителен и составляет 43%.

Компетенция «презентация услуг» - итоговый показатель (0,8) - 57% от идеального уровня развития данной компетенции. Сдвиг составил (0,3) - почти 22%. Можно отметить, что в целом, по данной компетенции прирост средний, в пределах среднего уровня. Работа по данной компетенции рекомендуется дополнительная (!): возможный прирост (ЗБР) по компетенции значителен и составляет 43%.

В целом: 100% результат не был достигнут не по 1 компетенции, по 2 компетенциям («определение потребностей» и «контакт») - 72%, по 1 компетенции («работа с возражениями») - 64% (от идеального уровня). По 2 компетенциям - 57%. Минимальный прирост и результат у специалиста по компетенциям «презентация» и «завершение сделки».

Прирост оценивается как средний, в виду изначально невысоких показателей по уровням развития компетенций. Тем не менее рекомендуется дополнительное прохождение спецкурсов, для отработки компетенций «завершение сделки», «презентация», «работа с возражениями» - первоочередные задачи.

Среднее значение сдвига, прироста около 50%, поэтому тренинговый курс можно оценить как эффективный для данного специалиста (см. подробнее данные результатов по таблице №5, №6 и №7).

Анализ результативности тренинга для Албастовой Миланы (констатируемые изменения, произошедшие за период обучения, по 3уровню модели Д. Киркпатрика).

Самый большой «сдвиг» проявленный участницей за время обучения составил (0,4) - 28%. Это прирост по компетенции «завершение сделки». Начальный уровень развития компетенции у участницы составлял (0,8), «конечный результат» - (1,2). Таким образом, Милана показала хороший результат по данной компетенции.

Следующие по величине «сдвиги» (приросты в компетенциях):

В отношении компетенций «определение потребностей клиента», «контакт»,

«Презентация услуг» - итоговый сдвиги (прирост) составили (0,3) -т.е.22%. Уровень развития всех компетенций достаточно высокий (средний и выше среднего, см. таблицы № 4,5,6). Итоговые уровни развития компетенций очень высокие: (1,3), (1,2) и (1,2) соответственно. По компетенции «работа с возражениями» так же достигнут итоговый высокий показатель (1,2).

Максимальный прирост по компетенциям составляет 28,6%, минимальный 14,3% (по компетенции «работа с возражениями». Средний сдвиг около 21%. Высокие показатели развития компетенций свидетельствуют о том. Что прохождение тренинга было эффективно для специалиста.

В целом: 93% по 2 компетенции «контакт», 86% по всем остальным компетенциям.

Уровень развития соответствующих компетенций специалиста оценивается как очень высокий. Были продемонстрированы высокие результаты и показатели. Тренинговый курс можно оценить как эффективный в высокой степени для данного специалиста (см. подробнее данные результатов по таблице №7).

Анализ результативности тренинга для Пирузян Алёны (констатируемые изменения, произошедшие за период обучения, по 3уровню модели Д. Киркпатрика).

Самый большой «сдвиг» проявленный участницей за время обучения составил (0,4) - 28%. Это прирост по компетенции «контакт». Начальный уровень развития компетенции у участницы составлял (1), «конечный результат» - (1,4). Таким образом, Алёна показала «идеальный результат» по данной компетенции, максимально возможное достижение в развитии компетенции (предусмотренное тренингом).

В целом, можно сказать, что изначальный уровень компетенций, развиваемых в тренинге, у участницы был достаточно высоким (на высоком среднем уровне (0,8) и высоком уровне).

Приросты в развитии компетенций в силу этого были не столь высоки (от 28 до 14%).

В целом: 100% результат по 2 компетенциям («контакт» и «кросс-продажи»), 93% по 2 компетенциям («презентация» и «определение потребностей»), 86% (от идеального уровня) по компетенции «работа с возражениями». По «завершении продажи» - 72%. Уровень развития соответствующих компетенций специалиста оценивается как очень высокий. Средний сдвиг по компетенциям составил у участницы 20%. Прирост оценивается как хороший, в виду изначально высоких показателей по уровням развития компетенций.

Тренинговый курс можно оценить как эффективный в высокой степени для данного специалиста (см. подробнее данные результатов по таблице №7)

Анализ результативности тренинга для Иншаковой Кристины

(констатируемые изменения, произошедшие за период обучения, по 3уровню модели Д. Киркпатрика)

В целом, можно сказать, что изначальный уровень компетенций, развиваемых в тренинге, у участницы был достаточно низким (!). Приросты в развитии компетенций в силу этого были высоки (от 43 до 73%).

Максимальный сдвиг (1,1) - 73% был достигнут по компетенции «контакт».

В целом: 100% результат по 2 компетенциям («контакт» и «кросс-продажи»), 93% по 2 компетенциям («презентация» и «определение потребностей»), 86% (от идеального уровня) по компетенции «работа с возражениями». По «завершении продажи» - 72%. Уровень развития соответствующих компетенций специалиста оценивается как очень высокий. Средний сдвиг по компетенциям составил у участницы 20%. Прирост оценивается как хороший, в виду изначально высоких показателей по уровням развития компетенций.

Тренинговый курс можно оценить как эффективный в высокой степени для данного специалиста (см. подробнее данные результатов по таблиц По компетенциям «завершение сделки» и « определение потребностей клиента» сдвиги в (0,9) - т.е.64% приблизительно (очень высокие показатели, по сравнению с нормативами и показателями других участников, что может свидетельствовать и об эффективности тренинга и о высокой сенситивности участницы к обучению, так и влиянию ситуативных факторов[[14]](#footnote-14). Минимальный сдвиг в отношении компетенции «работа с возражениями» - (0,6) - 43%. Этот сдвиг оценивается как достаточно высокий (от 0,9 до 1,2).

Итак, общая характеристика достижений участницы тренинга: среднее значение сдвигов (приростов) составляет 87% (!). Это очень высокий покзатель в пользу высокой результативности тренинга для специалиста. В целом: 86% (итоговые результаты выраженности компетенций) - по компетенциям «контакт» и «завершение сделки», 78,5% по компетенции «презенация услуг», 71% - по остальным компетенциям («определение потребностей» и «работа с возражениями»). Уровень развития соответствующих компетенций специалиста оценивается как очень высокий. Были продемонстрированы высокие результаты и показатели. Тренинговый курс можно оценить как эффективный в очень высокой степени для данного специалиста (см. подробнее данные результатов по таблице №7).

Обсуждение полученных результатов: обобщение проанализированных данных по каждому специалисту.

Обобщая рассмотренные результаты анализа достижений каждого специалиста в процессе работы в тренинге, хода обучения, можно сказать о высоких результатах, продемонстрированных Леной Серовой, Кристиной Иншаковой, далее Алёной Пирузян. Хорошие результаты были показаны Ириной Морозовой. Средние результаты - Милой Даниловой. В целом, обучение можно назвать «полезным» для специалистов.

Из общей картины «отличных» показателей несколько выбиваются результаты, продемонстрированные Милой. Этому факту может быть ряд объяснений: начиная от мотивации на работу, на обучение, отношения внутри коллектива, отношение к тренеру (личные факторы), возможно, возрастные особенности. Известно, что продуктивность обучения во многом определяется особенностями возраста. Как видно из таблицы 1 об участниках группы, сама группа была весьма разнородна. Мила была самой старшей участницей (53 года), Кристина самой юной (22года), возможно возрастные особенности влияли на сенситивность к обучению, эффективность обучения.

Один из важных выводов заключается в том, что тренинговая программа должна быть необходима адаптирована к индивидуальным, демографическим характеристикам группы, учитывать особенности («задачи», ведущую деятельность, проблемы, новообразования, изменения в человеке на возрастном периоде) возраста. Данная особенность могла снижать результативность тренинга, который не предусматривал учёт этого фактора. Ещё 1 важная деталь - учёт половых особенностей. В нашей группе мы имели дело исключительно с участниками женского пола, поэтому учёт данных характеристик не понадобился. Однако.

В последующем, при разработке тренинговой программы следует уделять особое внимание характеристикам участников группы, их индивидуальным особенностям. Возможно, было бы эффективно, перед проведением тренинга проводить личные беседы с участниками, чтобы вносить коррективы в программу, стиль поведения тренера на занятиях в отношении каждого участника.

В целом, данный тренинг можно оценить как в высокой степени эффективной для участников тренинга, но «не лишённый недостатков», которые требуют доработки. Нескольким участником рекомендовано прохождение дополнительного обучения по развитию «западающих» компетенций (см. подробнее результаты каждого участника, анализ продуктивности обучения, выше).

## Эффективность курса (тематических разделов)

Следующий шаг нашего анализа - посмотреть, насколько эффективными были тематические разделы курса: в какой степени способствовали развитию соответствующих компетенций, для того чтобы была возможность внести коррективы в программу, точнее скорректировать представление об индивидуальных результатах участников. Для этого мы используем данные таблиц 5 и 6, главным образом. В таблице №8 приведены данные о средних показателях уровней развития соответствующих компетенций.

Оценка «проработки» в рамках курса компетенции «контакт»

Первый тематический раздел и первая компетенция - это «контакт». Основное содержание данной компетенции раскрывается следующим образом, специалист:

Легко и быстро устанавливает контакт с клиентом.

Проявляет искреннюю доброжелательность и интерес к клиенту.

Подстраивается под настроение, голос, мимику, жесты клиента.

Умеет разговорить клиента и поддержать любую беседу интересную для клиента.

Помимо этого, в раках данной компетенции мы работали над задачами: эффективное «оказание услуги» и «консультации» клиенту, что предполагало, что специалист:

Обслуживая клиента старается не отвлекаться на посторонние шумы (других клиентов, телефонные звонки, коллег). Если отвлекается - то потом приносит клиенту извинение за причинённые неудобства.

Обслуживая клиента, следит за его вербальными и невербальными реакциями - максимально ориентирован на клиента, его состояние, настроение, пожелания. Чуток к клиенту, к изменениям его настроения.

Эмоционально поддерживает клиента.

Всегда комментирует свои действия: что и как собирается делать. Согласовывает свои действия с клиентом.

Первым заговаривает с клиентом - проявляет инициативу. Поддерживает беседу во время процедуры. Не навязывает общение с собой, предлагая клиенту возможность сделать встречный шаг в общении. Ведёт с клиентом беседы на темы, представляющие интерес для самого клиента.

Извлекает из этих бесед максимум полезной информации, которая может быть использована далее в процессе продажи услуг и послепродажном обслуживании.

Максимальный сдвиг, продемонстрированный участниками по данной компетенции составил (1,1) - это 78% (от 100% идеальных), минимальный (0,2) - 14%, средний прирост (0,48) - 34%.

Средний уровень развития данной компетенции начальный составлял 0,7 в среднем (50% от «идеального» результата), конечный результат средний составил 1,2 (т.е.86%).

В целом, исходя из приведённых данных можно говорить о том, что данный курс был эффективным в высокой степени, но возможно улучшение программы курса для «добора» недостающих до «идеального» уровня 14%.

Степень усвоения данного курса варьирует у участников группы (см. таблица №8): от (1) до (1,4).

Тематика курса (занятия) способствовала развитию соответствующей компетенции в высокой степени (см. данные таблиц 5,6,7,8).

Оценка «проработки» в рамках курса компетенции «определение потребностей клиента»

Основное содержание данной компетенции раскрывается следующим образом, специалист:

Верно, быстро, точно определяет, что нужно клиенту и как он хочет добиться желаемого результата.

Внимательно отслеживает все вербальные и невербальные реакции клиента. Умеет подстраиваться к клиенту. Учитывает их при построении взаимоотношений с клиентом (беседе) - действует в соответствии с ними.

Максимальный сдвиг, продемонстрированный участниками по данной компетенции составил (0,9) - это 64% (от 100% идеальных), минимальный (0,2) - 14%, средний прирост (0,48) - 34%.

Средний уровень развития данной компетенции начальный составлял 0,6 в среднем (43% от «идеального» результата, т.е. достаточно низкий средний уровень развития компетенции в группе), конечный результат средний составил 1,1 (т.е.78-80%).

В целом, исходя из приведённых данных можно говорить о том, что данный курс был эффективным в высокой степени, но возможно улучшение программы курса для «добора» недостающих до «идеального» уровня 20%.

Степень усвоения данного курса варьирует у участников группы (см. таблица №7): от (0,9) до (1,3). Рекомендуется уделить внимание данной проблематике: ввести в курс занятия больше практических упражнений, отработок по данной теме.

Тематика курса (занятия), в целом, способствовала развитию соответствующей компетенции в высокой степени (см. данные таблиц 5,6,7,8).

Оценка «проработки» в рамках курса компетенции «презентация»

Основное содержание данной компетенции раскрывается следующим образом, специалист:

Рассказывает увлекательно, интересно.

Информация презентации максимально ориентирована на конкретного клиента - значимую для конкретного клиента информацию (учёт индивидуальных особенностей клиента).

Всегда предлагает несколько вариантов, отвечающих потребности клиента - предоставляет выбор альтернатив клиенту.

Активно привлекает клиента к выработке решения.

Максимальный сдвиг, продемонстрированный участниками по данной компетенции составил (0,8) - это 57% (от 100% идеальных), минимальный (0,3) - 21%, средний прирост (0,43) - 31%.

Средний уровень развития данной компетенции начальный составлял 0,65 в среднем (46,5% от «идеального» результата, т.е. средний уровень развития компетенции в группе в целом), конечный результат средний составил 1 (т.е.72%).

В целом, исходя из приведённых данных можно говорить о том, что данный курс был эффективным в высокой степени, но возможно улучшение программы курса для «добора» недостающих до «идеального» уровня 30%.

Степень усвоения данного курса варьирует у участников группы (см. таблица № 8): от (0,8) до (1,3). Рекомендуется уделить внимание данной проблематике: ввести в курс занятия больше практических упражнений, отработок по данной теме. Исходя из обратной связи, предоставленной участниками, рекомендуется расширить курс и теоретический по данной проблематике.

Тематика курса (занятия), в целом, способствовала развитию соответствующей компетенции в достаточно высокой степени (см. данные таблиц 5,6,7,8).

Оценка «проработки» в рамках курса компетенции «работа с возражениями клиента»

Основное содержание данной компетенции раскрывается следующим образом, специалист:

Анализирует ситуацию, правильно определяет причину возражения при минимальных временных затратах. Корректно реагирует на возражения клиента. Вежлив. Внимательно выслушивает клиента.

Приводит эффективную аргументацию с учётом индивидуальных особенностей клиента. Ответы уместны.

Активно привлекает клиента к разрешению проблемы.

Максимальный сдвиг, продемонстрированный участниками по данной компетенции составил (0,6) - это 43% (от 100% идеальных), минимальный (0,2) - 14%, средний прирост (0,4) - 30%.

Средний уровень развития данной компетенции начальный составлял 0,7 в среднем (50% от «идеального» результата, т.е. средний уровень развития компетенции в группе в целом), конечный результат средний составил 1 (т.е.72%).

В целом, исходя из приведённых данных можно говорить о том, что данный курс был эффективным в высокой степени, но возможно улучшение программы курса для «добора» недостающих до «идеального» уровня 25-27%.

Степень усвоенияданного курса варьирует у участников группы (см. таблица №8): от (0,7) до (1,4). Рекомендуется увелить внимние данной проблематике: ввести в курс занятия больше практических упражнений, отработок по данной теме. В теоретическом отношении курс оптимален, исходя из обратной связи исптытуемых, наблюдений тренера, принятых стандартов.

Тематика курса (занятия), в целом, способствовала развитию соответствующей компетенции в достаточно высокой степени (см. данные таблиц 5,6,7,8).

Оценка «проработки» в рамках курса компетенции «завершение сделки»

Основное содержание данной компетенции раскрывается следующим образом, специалист:

Быстро, верно, точно распознаёт сигналы о готовности клиента к совершению сделки. Помогает покупателю принять верное решение. Лично сопровождает клиента до кассы. Помогает клиенту сбросить эмоциональное напряжение после сделки, поддерживает клиента.

Всегда интересуется самочувствием, настроением клиента, степенью его удовлетворённости результатом работы. Всегда лично провожает клиента. Всегда доброжелателен. Всегда благодарит клиента за сотрудничество, приглашает посетить салон ещё раз.

Специалист активно содействует поддержанию долговременных отношений с клиентом, настроен на сотрудничество с клиентом и реализует этот настрой в своей активности.

Максимальный сдвиг, продемонстрированный участниками по данной компетенции составил (0,9) - это 64% (от 100% идеальных), минимальный (0,2) - 14%, средний прирост (0,5) - 36%.

Средний уровень развития данной компетенции начальный составлял 0,6 в среднем (43% от «идеального» результата, т.е. немного ниже среднего необходимого уровня развития компетенции в группе, в целом), конечный результат средний составил 1,1 (т.е.78-80%).

В целом, исходя из приведённых данных можно говорить о том, что данный курс был эффективным в высокой степени и в теоретическом содержательном аспекте, и в отношении проработок - практических упражнений.

Степень усвоенияданного курса варьирует у участников группы (см. таблица №8): от (0,8) до (1,4).

Тематика курса (занятия), в целом, способствовала развитию соответствующей компетенции в достаточно высокой степени (см. данные таблиц 5,6,7,8).

Оценка «проработки» в рамках курса компетенции «кросс-продажи»

Основное содержание данной компетенции раскрывается следующим образом, специалист:

Предлагает клиенту дополнительные услуги: как свои, так и других специалистов. При необходимости (желании клиента) - лично провожает клиента к другому специалисту на бесплатную консультацию. Всегда рассказывает клиенту об услугах, которые могут быть интересны последнему в соответствии с его потребностями.

Рассказывает о новинках, спецакциях, спецпредложениях, действующих на услуги. Предлагает посетить салон знакомым клиента (в надлежащей форме).

В отношении оценки уровня развития данной компетенции в рамках диагностики возникли определённые трудности. Участники группы выразили общее мнение: в рамках проводимой диагностической процедуры оказалось невозможным в полной и адекватной мере продиагностировать уровень развития данной компетенции в виду условий и правил, содержательной, смысловой наполняющей диагностической ролевой игры (буквально: «на первой встрече с клиентом далеко не всегда, более того, редко возможно провести кросс-продажи», «это стоит сделать уже после, может быть на 3-4 встрече, когда я лучше узнаю клиента, а он меня», «я не могла провести кросс-продажу - это было бы неестественно, неадекватно ситуации» - высказывания участников игры). Отсюда трудности в оценке курса по данной тематики.

Итак, первое - нужно придумать и ввести в программу тренинга адекватную процедуру оценки данной компетенции. В отношении полученных самоотчётов членов группы и отдельных «ситуативных» проявлений компетенции в игре (у участников Лена, Мила, Алёна) можно сделать следующие предварительные выводы: в целом, тема была усвоена.

Результаты 2 специалистов были высокими (1,2 и 1,4 по сравнению с начальными соответствующими 0,4 и 0,7), у 1 специалиста (см. подробнее интерпретацию индивидуальных результатов участников, Милы Даниловой) - прирост компетенции 0,2-0,7 (т.е. с переходом на высокий средний уровень выраженности компетенции).

В целом, исходя из приведённых данных можно говорить о том, что для оценки эффективности данного курса по кросс-продажам необходимо предусмотреть соответствующие диагностические процедуры. В общем, можно заключить, что тематика курса (занятия), в целом, способствовала развитию соответствующей компетенции в достаточно высокой степени (см. данные таблиц 4,5,6,7).

Итак, мы провели оценку эффективности курса всего тренинга по модели Д. Киркпатрика. Анализ представляется исчерпывающим в соответствии с наличными данными. Перейдём к обсуждению полученных результатов и выводам по проделанной работе.

## Библиография

1. Авдюнина М, Завьялова Ж. Энергия бизнес-тренинга. Путеводитель по разминкам: пособие для практикующего бизнес - тренера. - СПб.: Речь, 2005с. - 159с.
2. Аверченко Л.К. Управление общением: Теория и практикумы для соц. работника: Учеб. пособие / Новосиб. гос. акад. экономики и упр. М.; Новосибирск, 1999, - 216с.
3. Андреева Г.М. Зарубежная социальная психология ХХ столетия: Теорет. подходы: Учеб. пособие для вузов / Г.М. Андреева, Н.Н. Богомолова, Л.А. Петровская М.: Аспект Пресс, 2001, - 286с.
4. Асмолов А.Г. Психология личности: Принципы общепсихологического анализа/ А.Г. Асмолов. - М.: Смысл, 2001. - 416с.
5. Бакли, Роберт Теория и практика тренинга / Роберт Бакли, Джим Кэйпл; Пер. с англ.А. Татлыбаевой СПб. и др.: Питер, 2002, - 353с.
6. Баранова Г.В., Кобзева В.В. Посттренинговое сопровождение персонала. - СПб.: Речь, 2003. - 128с.
7. Безменова И.К., Гулевич О.А. Аттитюды и их взаимосвязь с поведением: Реф. обзор: Учеб. пособие для студентов фак. психологии вузов / Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. Фак. психологии М.: Рос. психол. о-во, 1999, - 143с.
8. Белинская Е.П. Социальная психология: Хрестоматия: Учеб. пособие для студентов вузов / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая М.: Аспект Пресс, 1999, - 474с.
9. Большой психологический словарь/Сост. и общ. ред.Б. Мещеряков, В. Зинченко. - СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. - 672 с
10. Бохонова О.Ю., Потапов С.В. Современные sales-технологии (техника продаж) - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. - 56с.
11. В.П. Пугачёв Серия «Управление персоналом» Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учебник для студентов вузов. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 285с.
12. Вачков И.В. Окна в мир тренинга: Методол. основы субъект. подхода к групповой работе: Учеб. пособие / И.В. Вачков, С.Д. Дерябо СПб.: Речь, 2004, - 271с.
13. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учеб. пособие / И.В. Вачков М.: Ось-89, 2003, - 223с.
14. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения: тайны эффективного взаимодействия. СПб. - М., 2003.
15. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия/ В.Я. Горфинкель. - М.: Юнити, 1996.
16. Грин М. Менеджмент салона красоты: как создать и сделать успешным бизнес в салоне красоты/ Пер. с англ.Е. Моисеевой. - М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2003. - 192с.
17. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2003. - 464с.
18. Гулевич О.А. Атрибуция: общее представление, направления исследований, ошибки: Реф. обзор: Учеб. пособие для студентов фак. психологии вузов / Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. Фак. психологии М.: Рос. психол. о-во, 1998, - 111с.
19. Гулевич О.А. Убеждающая коммуникация: Реф. обзор: Учеб. пособие для студентов фак. психологии вузов / Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. Фак. психологии М., 1999.
20. Гуревич П.С. Психология рекламы: учебник для студентов вузов/ П.С. Гуревич. - М.: Юнити - Дана, 2005. - 287с.
21. Гуревич А. Ролевые игры и кейсы в бизнес - тренингах. - СПб.: Речь, 2004. - 144с.
22. Джоббер Д. Продажи и управление продажами: Учеб. пособие / Д. Джоббер, Д. Ланкастер; Пер. с англ.В.Н. Егорова М.: ЮНИТИ, 2002, - 662с.
23. Дружинин, А Е. Тренинг продаж / А.Е. Дружинин, А.Л. Замулин СПб.: Речь, 2002, - 219с.
24. **Евтихов О.В.** Практика психологического тренинга. - СПб.: Издательство «Речь», 2005. - 256с.
25. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. - М.: Армада, 1998. - 511с.
26. Жуков С.В. Развивающиеся страны: Сфера услуг и экономический рост. - М.: Наука. Главная редакция восточной литературы, 1991. - 200с.
27. Жуков Ю.М. Диагностика и развитие компетентности в общении: Практическое пособие / Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Растянников П.В. Киров: Эниом, 1991, - 94с.
28. Жуков Ю.М. Введение в практическую социальную психологию: Пособие для доп. образования / А.И. Донцов, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская; Под ред. Ю.М. Жукова и др. М.: Смысл: Academia, 1996. - 373с.
29. Жуков Ю.М. Идеология и практика тренинга. Событийная основа опыта // Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг. М., 2004а.
30. Жуков, Юрий Михайлович Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учеб. пособие для студентов вузов / Ю.М. Жуков, А.К. Ерофеев, С.А. Липатов и др.; Под ред. Ю.М. Жукова М.: Аспект пресс, 2004, - 255с.
31. Зайцева Т.В. Теория психологического тренинга. / Татьяна Зайцева СПб.; М.: Речь; М.: Смысл: Смысл, 2002, - 352с.
32. Зарубежный психоанализ / Сост. и общая редакция В.М. Лейбина. - СПб.: Питер, 2001. - 512с.
33. Здравомыслов А.Г. Потребности, интересы, ценности. М., 1986.
34. Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учеб. пособие для студентов вузов / Ур. гос. проф.-пед. ун-т, Ур. гос. науч.-образоват. центр Рос. акад. образования Екатеринбург: Изд-во Ур. гос. проф.-пед. ун-та, 1999, - 279с.
35. Камилина Л. Сервис класса люкс. Розовая книга менеджера / Лана Камилина. - М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. - 254с.
36. Климов Е.А. Введение в психологию труда: Учеб. для студентов вузов М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1998, - 349с.
37. Кныш М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. - СПб.: Любавич, 2001.
38. Князев В.Н. Обществознание. Пособие для абитуриентов/ Под ред. Князева В.Н., Лозовского Л.Ш. и др. - М.: Айрис-Пресс, 2002.
39. Ковалёв С.М. Советский энциклопедический словарь / С.М. Ковалёв. - М.: «Советская энциклопедия», 1979, - 567с.
40. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - М.: Вильямс, 1999.
41. Кюппер В. Продажи. Базовый курс. В шести книгах. Кн.3. Риторика и ведение переговоров: Пер. с нем. - М.: АО «Интерэксперт», 2000. - 68с.
42. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М., 1977. - 304 с.
43. Любимов Л.Л., Раннева Н.А. Основы экономических знаний. / Л.Л. Любимов. - М.: Вита-Пресс, 2000. - 17с.
44. Майерс, Дэвид Социальная психология / Д. Майерс; Пер. с англ.З. Замчук СПб. и др.: Питер, 2004, - 793с.
45. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг / Г.И. Марасанов М.: Когито-Центр, 2001, - 249с.
46. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг. - М., «Когито - Центр», 2001. - 251с.
47. Мастеров Б.М. Конструирование тренинговых процедур: Технология и творчество. // Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг. М., 2004.
48. Меграбян А. Психодиагностика невербального поведения. СПб, 2001.
49. Меновщиков В.Ю. Введение в психологическое консультирование.2-е изд. стереотипное. М.: Смысл, 2000. - 109 с.
50. Монина Г.Б., Лютова - Робертс Е.К. Коммуникативный тренинг. - СПб.: «Речь», 2005. - 224с.
51. Морозов, А В. Психология влияния / Сост. А.В. Морозов СПб. и др.: Питер, 2000, - 506с.
52. Мучински П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински М. и др.: Питер, 2004, - 538с.
53. Ниренберг Дж., Калеро Г. Как читать человека словно книгу. Штангль А. Язык тела. М., 1992.
54. Нэпп М., Холл Д. Мимика, жесты, движения, позы. М., 2004.
55. Общая психология. Тексты: В 3 т. Т.2: Субъект деятельности. Книга 3. Изд.2-е, испр. и доп. /Отв. ред.В. В. Петухов. - М.: УМК «Психология»; Московский психолого-социальный институт, 2004. - 607 с.
56. Общая психология. Тексты: В 3т. Т.2: Субъект деятельности. Книга 2. Изд.2-е, испр. и доп. / Отв. редактор В.В. Петухов. Для студентов факультетов психологии высших учебных заведений по направлению 521000 - «Психология». - М.: УМК «Психология»; Московский психолого-социальный институт, 2004. - 527с.
57. Обществознание. Пособие для абитуриентов / Под ред. Князева В.Н., Лозовского Л.Ш. и др. - М.: Айрис-Пресс, 2002. - 512с.
58. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка/ Российская А. Н.; Российский фонд культуры; - 3-е изд., стереотипное - М.: АЗЬ, 1995. - 928С.
59. Оппенхейм Р. Промоушн салона красоты: 101 способ сделать салон красоты успешным и популярным/ Пер. с английского Л.А. Антоновой. - М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2005. - 192с.
60. Паркинсон М. Использование психологии в бизнесе: Практ. рук. для менеджеров / М. Паркинсон; Пер. с англ. Е. Горелова М.: Hippo, 2003, - 243с.
61. Паркинсон С.Н. Искусство управления / Пер. с англ. К. Савельева М.: Гранд, 1997, - 267с.
62. Потрер М. Международная конкуренция/ М. Потрер. - М.: Международные отношения. - 2001.
63. Пригожин А.И. Социология организаций / А.И. Пригожин. - М, 1980.
64. Психологическая энциклопедия / Под ред. Корсини Р., Ауэрбаха А. - СПб.: Питер, 2003. - 1096с.
65. Психологические термины и понятия: Словарь: Пер. с англ. / Под ред. Б.Э. Мур, Б.Д. Файн. - М.: Класс, 2000. - 289с.
66. Психология бизнеса: Хрестоматия/ Сост. К.В. Сельченок. - Мн.: Харвест, 1998. - 496.
67. Рай Л. Развитие навыков тренинга. - СПб.: Питер, 2003с. - 208с.
68. Райзберг Б.А. Введение в экономику. Учебник. - М.: 2000 г.
69. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Учебный экономический словарь. - М.: 2000 г.
70. Райс Э. Маркетинговые войны/Э. Райс. - СПб.: Питер, 2000.
71. Ракович Н.Е. Тренинг командообразования. Цели, диагностические методики, игры. - М.: Генезис, 2003. - 112с.
72. Ребрик С.Б. Тренинг профессиональных продаж / Сергей Ребрик М.: Эксмо-пресс, 2001, - 207с.
73. Роджерс К. Клиент-центрированная психотерапия: Теория, соврем. практика и применение / Карл Роджерс; Пер. с англ.Т. Рожковой и др. М.: Апрель Пресс: ЭКСМО-Пресс, 2002, - 506с.
74. Руденский Е.В. Социальная психология; Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, «Сибирское соглашение», 2000. - 224 с.
75. Рысев, Николай Юрьевич Активные продажи. Как найти подход к клиенту / Николай Рысев при участии Марины Павловской СПб. и др.: Питер, 2002, - 184с.
76. Рэйс, Фил 500 лучших советов тренеру / Фил Рэйс, Бренда Смит; Пер. с англ.А. Гурова СПб. и др.: Питер, 2002, - 127с.
77. Самоукин А.И. Психология бизнеса / А.И. Самоукин, Н.В. Самоукина, А.Л. Шишов; Ассоц. авт. и изд. "Тандем" М., 1997, - 271с.
78. Самоукин А.И., Самоукина Н.В. Экономика и психология бизнеса. - Дубна: Феликс +, 2001. - 160с.
79. Сельченок К.В. Психология бизнеса: Хрестоматия/ Сост.кВ. Сельченок. - Мн.: Харвест, 1998. - 496. (см. с.131-176)
80. Сидоренко Е.В. Методы математической обработкив. - СПб.: ООО Речь, 2004. - 350.
81. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию: Авт. концепция: Методы психол. влияния. Алгоритм противостояния манипуляции. Психол. тренажер / Елена Сидоренко СПб.: Речь, 2002, - 255с.
82. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию: Авт. концепция СПб.: Речь, 2001, - 255с.
83. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Елена Сидоренко СПб.: Речь, 2002, - 207с.
84. Сикорская С.В. Имиджмейкерство в салоне красоты: Искусство создания образа для визажистов, стилистов, имиджмейкеров / С. Сикорская, А. Сикорская М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2005, - 191с.
85. Скрипюк И. И.111 баек для тренеров: истории, мифы, сказки, анекдоты. - СПб.: Питер, 2006. - 176с.
86. Советский энциклопедический словарь / С.М. Ковалёв. - М.: «Советская энциклопедия», 1979, - 1600с
87. Стрелков Ю.К. Инженерная и профессиональная психология: Учеб. пособие для вузов М.: Высш. шк.: Academia, 2001. - 358с.
88. Торн К. Полное руководство по тренингу: Пер. с англ. / Кай Торн, Дэвид Маккей М.: Инфра-М, 2002, - 243с.
89. Турнер Л. Ролевые игры: Практ. рук. / Дэвид Турнер; Пер. с англ.Н. Сафроновой СПб. и др.: Питер, 2002, - 352с.
90. Хасан Б.И. Психология конфликта и переговоры: учеб. Пособие для студентов вузов/ Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов - М.: Академия, 2004. - 192с.
91. Хоффман Л. Диалоги в салоне красоты: Искусство общения с клиентом - путь к успеху/ Пер. с английского И.А. Литвиновой. -М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2003. - 272с.
92. Хрящева Н. Ю Психогимнастика в тренинге: Кат. / Под ред.Н.Ю. Хрящевой СПб.: Речь, 2004, - 250с.
93. Чалдини,Роберт Психология влияния / Пер. с англ.Е. Волков СПб. и др.: Питер, 1999, - 270с.
94. Шапарь В.Б. Практическая психология. Инструментарий: Учеб. пособие для вузов / В.Б. Шапарь, А.В. Тимченко, В.Н. Швыдченко Ростов н/Д: Феникс, 2002, - 686с.
95. Шнаппауф Р. Практика продаж: Справ. пособие / Пер. с нем. Н.А. Врублевская М.: Интерэксперт, 1998, - 350с.
96. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы/В.А. Ядов. - Самара: Издательство «Самарский университет», 1995. - 332с.
97. Гальперин П.Я. Четыре лекции по психологии: Учебное пособие для студентов вузов. - М: Книжный дом «Университет», 2000. - 112с.

1. В книге Самоукина выделяются и положительные и отрицательные черты конкуренции, рассматриваются виды конкуренции, факторы конкуренции, методы конкуретнной борьбы, предлагаются советы предприятиям по ведению конкурентной борьбы. [↑](#footnote-ref-1)
2. \* Для написания данного параграфа работы был использована ряд источников: приведены взгяды на проблему А.Р. Лурии, А. Маслоу, А.Н. Леонтьева, С.Л. Рубинштейна, Немова, Асмолова А.Г., В.В. Петухова [4,42,55,56,77,79] и др. [↑](#footnote-ref-2)
3. \* Для написания данного параграфа работы был использована ряд источников: приведены взгяды на проблему А.Р. Лурии, А. Маслоу, А.Н. Леонтьева, С.Л. Рубинштейна, Немова, Асмолова А.Г., В.В. Петухова [4,42,55,56,77,79] и др. [↑](#footnote-ref-3)
4. \* Данное положение хорошо согласуется с идеями П.Я.Гальперина (см. параграф выше), призывавшего в ходе обучения активно задействовать обучающихся в процессе построения процесса обучения, т.е. концепта. [↑](#footnote-ref-4)
5. Практика психологического тренинга.- СПб.: Издательство «Речь», 2005.-256с. [↑](#footnote-ref-5)
6. \* Первое занятие 5ч, 2ое-5ч , 3е - 4.5ч , 4ое – 3ч. (см. подробнее Приложение 1) [↑](#footnote-ref-6)
7. \* беседа с заказчиком тренинга, интервью с топ-специалистами в данной сфере разработки тренинга [↑](#footnote-ref-7)
8. \* Через построение прочных, доверительных взаимоотношений (реализацию клиент-центрированного подхода) возможно добиться улучшения отношений специалист-клиент, увеличения занятости специалиста за счёт увеличения записи клиентов и так, выйти на рост выручки за смену. [↑](#footnote-ref-8)
9. \* Эти пожелания были приняты к сведению и учтены в общей концепции тренинга, которая работала и на данные концепты так же (форма обучения, специальные задания, стиль ведения группы, специальные раздаточные материалы и пр.). [↑](#footnote-ref-9)
10. \* согласно установленным стандартам по составлению отчётов по бизнес-тренингам, которые приведены http://www.arsenal-hr.ru/trainings/ts. [↑](#footnote-ref-10)
11. \* приведены в главе методология [↑](#footnote-ref-11)
12. \* Е.В.Сидоренко (Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в.- СПб.: ООО Речь, 2004.- с.73) рассматривает ситуацию оценки эффективности тренинговых процедур – предлагая сравнить результаты замеров, проведённые до и после экспериментального воздействия. В этом случае выявляется сдвиг, который может быть следствием как контролируемых, так и не контролируемых условий. Для объяснения произошедших сдвигов посредством контролируемых условий, по Е.В.Сидоренко, необходимо вводить контрольную группу – которая не испытывала экспериментального воздействия (ещё 1 вариант – введение дополнительной экспериментальной группы). В случае отсутствия таковой, как в нашем случае, мы не можем исключить возможности, что произошедшие изменения (сдвиги) не есть следствие неконтролируемых факторов. В случае отсутствия контрольной группы мы можем лишь констатировать сдвиг, но не постулировать причины этого сдвига как результаты исключительно экспериментального воздействия. [↑](#footnote-ref-12)
13. Всего было выделено 3 основных уровня развития компетенций: низкий (0-0,4), средний (0,5-0,9), высокий (1-1,4). [↑](#footnote-ref-13)
14. Из данных интервью с заказчиком было выяснено, что Кристина является новым человеком в коллективе, идёт процесс «встраивания», адаптации специалиста в новых условиях работы, раскрытия личности. Тренинг, по отзывам участницы, так и других членов группы повысил «уверенность» Кристины, способствовал установлению и налаживанию отношений участницы в коллективе, способствовал процессу адаптации в коллективе. Именно влияние данных процессов могло сказаться на столь высоких показателях в отношении развития компетенций. [↑](#footnote-ref-14)