

Блінов О. А. Методичні рекомендації щодо проведення тренінгу в організаціях (етап підготовки та планування тренінгу) / О. А. Блінов // Збірник наукових статей Київського міжнародного університету й Інституту соціальної та політичної психології НАПН України. Серія: «Психологічні науки: проблеми і здобутки». Випуск 1. – К. : КиМУ, 2010. – С. 44–61.

Блінов О.А (м. Київ)

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ (ЕТАП ПІДГОТОВКИ ТА ПЛАНУВАННЯ ТРЕНІНГУ)

У статті розглядаються методичні рекомендації щодо підготовки та планування корпоративних тренінгів. Представлена методика ґрунтується на аналізі потреб у тренінгу, формуванні цілей і виборі його принципів, розробки критеріїв оцінки процесу та результатів тренінгу. Розглядається організація як відкрита соціальна система, опис якої здійснюється такими інтегральними соціально-психологічними характеристиками, як неформальна структура, організаційна культура, організаційний клімат і т.п.

Ключові слова: тренінг; корпоративний тренінг; природні та лабораторні групи; підготовка і планування тренінгу; організаційний аналіз, аналіз професійних завдань, персональний аналіз; цілі тренінгу; принципи тренінгу; оцінка процесу і результатів тренінгу; категорії «Я-організація», «Я-група», «Я-професія», «Я-Я», «Я-інші», «Я-професія»; неформальна структура групи; рівень згуртованості; ціннісні і цільові орієнтації учасників; цілі групи в складі організації.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток науково–технічного прогресу, жорстка конкуренція в бізнесі вимагають від людини вміння приймати своєчасні і зрівноважені рішення, мати відповідну психічну стійкість до стрес–чинників середовища, професійні якості для безконфліктного спілкування з колегами та

успішного виконання службових завдань. Вміння і навички розв'язання службових завдань, обмеженість часу для прийняття відповідальних рішень персоналом в умовах сьогодення вимагають від них навчання в умовах соціально–психологічного тренінгу. Першим його етапом є процес підготовки і планування тренінгу.

Увага з боку науковців до проблематики тренінгової роботи існувала завжди, її присвятили свої праці такі вчені як Васильєв Н.Н., Гольдштейн А., Хомик В., Журавська Л.М., Кипнис М., Мальханова И.А., Сидоренко Е.В., Лефтеров В.О. та інші вчені [1–12].

Метою роботи є розкриття змісту методичних рекомендацій щодо підготовки і планування корпоративних тренінгів. Завданням є розгляд різнобічних особливостей змісту рекомендацій щодо підготовки та планування соціально–психологічного тренінгу.

Теорія і практика соціально-психологічного супроводження праці персонала сучасних організацій свідчить, що потреби у проведенні тренінгів актуалізуються, як правило, усередині організації. Ініціаторами навчання на вітчизняних підприємствах є, в основному, їх керівники або керівники кадрових служб. Іноді тренінг персоналу замовляється зовнішніми консультантами, набагато рідше ініціюється співробітниками. Найчастіше управлінець, який приймає рішення про проведення тренінгів, не має відповідної професійної підготовки. У зв'язку з чим, тренер або консультант стає людиною, хто кличе до представників фірми до більш уважного, детального і системного аналізу потреб у тренінгу. Саме з цього моменту і слід говорити про створення «альянсів навчання», в які повинні включатися не тільки тренер, керівники фірми, керівники навчальних відділів, а й керівники підрозділів, а також співробітники фірми.

Такі акценти актуалізують потреби більш точної оцінки потенціалу методу соціально–психологічного тренінгу і розробки додаткових методичних рекомендацій, що стосуються особливостей застосування методу в природних групах в практиці корпоративного навчання.

Пропоновані нами рекомендації базуються на результатах проведеного теоретичного аналізу, досвіду провідних вчених у цій галузі науки, аналізу власного професійного досвіду.

Відповідно до логіки тренінгового процесу, методичні рекомендації повинні бути представлені у вигляді трьох основних його етапів: підготовки, проведення і оцінки результатів. У даній статті будуть надані рекомендації щодо організації роботи на етапі підготовки до проведення тренінгу.

На етапі підготовки і планування тренінгу традиційно виділяються [8; 11], наступні напрямки підготовчої роботи: аналіз потреб у тренінгу (організаційний аналіз, аналіз професійних завдань, персональний аналіз), формування цілей тренінгу, вибір принципів тренінгу, розробка критеріїв оцінки процесу і результатів тренінгу.

Очевидно, що аналіз професійних завдань і персональний аналіз є завданнями етапу підготовки, так само важливими і для лабораторних так і для природних тренінгових груп. У їх реалізації існують лише деякі аспекти, характерні для груп того, чи іншого типу. Якщо ж говорити про організаційний аналіз, то він є особливо важливим і актуальним саме у випадках, так званих «організаційних інтервенцій», коли планується робота з групами у складі організацій.

Отже, опис методичних принципів і виклад рекомендацій, що стосуються етапу планування корпоративних тренінгів, здається важливим почати з опису напрямків аналізу організаційних потреб у навчанні.

А) Організаційний аналіз.

Як підкреслює М. В. Кларін, «аналіз потреб організації – основа планування тренінгів», його «коректність багато в чому визначає ймовірність перенесення результатів тренінгу в практичну діяльність фахівців, стійкість змін, досягнутих в ході тренінгу» [6, с. 13]. У цьому аспекті при плануванні корпоративних тренінгів необхідні:

- 1) розгляд місії, філософії фірми, і її стратегії (сукупності довгострокових цілей, спрямованих на втілення філософії).
- 2) аналіз її ресурсів, структури та відносин між організаційними одиницями,

3) вивчення середовища, в якому діє організація. Тут аналізуються ситуація в галузі, позиції найближчих конкурентів, шанси організації на успіх і загроза поразки.

Ці дії можна було б назвати кабінетним аналізом й вважати надлишковими, але у випадку вивчення цих питань можуть проявитися наступні чинники, що знижують ефективність подальшого тренінгу:

- відсутність необхідної інформації – компанія може й не мати сформульованої місії, достатньої інформації про ситуацію на ринку, усвідомленого прагнення до формування того чи іншого типу організаційної культури тощо;

- невідповідність декларованих і документально зафіксованих місії і стратегічних цілей фірми реальним цілям – цінностям топ-менеджерів і / або власників компанії;

- тривалі структурні перетворення, що приводять до нечіткості меж організаційних одиниць і та ін.

У цих випадках, а також для вирішення прихованих суперечностей подібного роду, нами також рекомендуються наступні дії:

- проведення групових інтерв'ю (фокус-груп) з топ-менеджерами та лінійними менеджерами, присвячених аналізу їхнього бачення майбутнього компанії та діагностиці найбільш актуальних проблем внутрішньої взаємодії;

- проведення соціальних досліджень на підприємствах, присвячених вивченню клімату та організаційної культури для визначення конфліктних зон, зон віддає перевагу розвитку тощо;

- проведення спеціальних заходів щодо підвищення сприйнятливості і толерантності керівництва і партнерів до змін, які очікуються в поведінці і діяльності учасників тренінгу після його завершення. Тут можуть бути рекомендовані співбесіди з керівниками та співробітниками організації, не приймають участі у тренінгу, індивідуальні та групові консультації, пов'язані з проблем функціональної взаємодії та ін.

Основною метою такої роботи слід вважати діагностику того, наскільки розвинені, і як узгоджуються між собою групові субкультури, а також того,

наскільки усвідомлені та погоджено декларовані, реальні цінності та культурні переваги топ-менеджменту, особливо ті з них, які стосуються внутрішньо організаційних комунікацій.

У нашій практиці є прецеденти проведення такої серйозної підготовчої роботи. Інформація про бажаний і реальному профілі організаційної культури, наприклад, дозволяє чітко виявити ступінь узгодженості норм і цінностей групових субкультур, а, отже, визначити відповідні пріоритети роботи на тренінгу.

Описувані дії припускають серйозне залучення співробітників компанії в обговорення проблем, пов'язаних з навчанням і розвитком. Проведення фокус-груп може розглядатися як дуже ефективний інструмент пропаганди ідей корпоративного навчання і організаційного розвитку, оскільки групові дискусії дозволяють впливати на установки їх учасників до обговорюваного предмету.

На наш погляд, в природних групах повинні відповідним чином і вельми суттєво трансформуватися і завдання вивчення професійного та персонального контексту запланованого тренінгу.

Б) Аналіз професійних завдань.

Попередня діагностика цього аспекту, за думкою М. В. Кларіна, спрямована на «з'ясування того, які знання, навички, уміння, особистісні особливості необхідні фахівцеві в конкретній області для успішного виконання ним своїх професійних обов'язків на конкретному робочому місці». Для лабораторних груп необхідною і достатньою умовою є збір інформації про загальний характер професійних вимог, без співвіднесення і узгодження їх з організаційними цінностями, цілями і нормами. Для корпоративних ж тренінгів, аналіз змісту праці слід підкріплювати «даними спостереження за діяльністю на робочому місці, проводити відповідно до виділених елементами філософії і стратегії організації, погоджувати з реальними цінностями і довгостроковими цілями організації» [6, с. 134].

Очевидно, що такий аналіз абсолютно необхідний і можливий у природних групах – організаціях, тут він набуває додаткову адресність і доцільність. Зібрані відомості стосуються всіх учасників альянсів навчання в рівній мірі і можуть бути

швидко отримані в рамках однієї компанії. Крім використання його результатів безпосередньо тренерами, складені описи професійних завдань і якостей нададуть істотну користь службі управління людськими ресурсами і можуть бути основою серйозного і багатопланового кадрового аудиту.

Крім того, при плануванні тренінгу в організаціях, з нашої точки зору, посилюється значення фактора міжгрупових відмінностей. Як відомо, ці відмінності обумовлені специфікою професійної діяльності та функції підрозділу або групи в організації. Існує безліч професійних і функціональних категорій, в яких взаємозв'язок співробітників продиктована загальними цілями, але діяльність індивідуальна за своєю природою.

Наприклад, група вчителів однієї школи, персонал торгової фірми, автопарку і т.п. Але є й такі види спільної діяльності, в яких дії одного учасника неможливі без одночасних або попередніх дій інших членів групи. Тип професійної діяльності та функція підрозділу в структурі організації обумовлює більшу чи меншу зв'язаність учасників групи.

Також при аналізі професійних завдань в організаціях, за нашим досвідом, слід звернути увагу на ступінь екстремальності умов діяльності. Очевидно, що ряд професій і організаційних завдань припускає особливо складні умови роботи і особливу ступінь відповідальності. Відомо, що фактор екстремальності робить виключно високий вплив на емоційний фон розвитку внутрішньогрупових відносин, різко підвищуючи питому вагу експресивних компонентів у процесах групової життєдіяльності. Таким чином, для аналізу професійних переваг в організаційному контексті має значення облік групових характеристик – як ступеня пов'язаності учасників, так і реальної і прогнозованої напруженості умов професійної діяльності.

В) Персональний аналіз.

Це завдання зазвичай пов'язується зі збором інформації про індивідуально-психологічні характеристики, особистих потребах у навчанні та рівні професійної підготовленості учасників. На наш погляд, при цьому в більшості випадків ігнорується наявність в природних групах унікального профілю соціально-психологічних групових характеристик, що обумовлюється як особистісними

особливостями учасників, так і вищезгаданої специфікою професійних та організаційних умов діяльності групи.

Вивчення проблем, що виникають в процесі тренінгу в природних групах, показує, що для цієї категорії груп особливе значення, невластиве лабораторним групам, набуває аналіз актуального рівня сумісності та сработанності, тобто діагностика рівня групового розвитку. Очевидно, що склад природної групи не може бути змінений на час тренінгу, тому для тренера особливо важливо знати неформальних лідерів, зони латентних міжособистісних напруг і конфліктів. Таку попередню діагностику слід вважати найважливішою умовою успішності тренінгу в природних групах.

Розгляд трьох аспектів аналізу потреб у тренінгу – організаційного, професійного та персонального – з обов'язковим виділенням групового аспекту дозволяє, з нашої точки зору, по-новому побачити алгоритм планування тренінгу. «Тренінгові рішення» явно і традиційно спрямовані на підвищення рівня знань і навичок, але допускають, і навіть диктують можливість додаткового виявлення і подальшого задоволення соціально-психологічних потреб, що проявляються на межі результатів аналізу за трьома аспектами, які виділяються.

У теорії, тренінг – метод, що стимулює процеси групового розвитку, поки розглядається в такій якості лише при описі тренінгів формування команди. Характерними завданнями навчання в цьому випадку, як було показано вище, є розвиток умінь і навичок групової взаємодії, діагностики групових, організаційних проблем, вирішення конфліктів, і, зміцнення груповий згуртованості. З нашої точки зору, цю цільову орієнтацію слід розглядати як одну з основних при застосуванні практично всіх програм тренінгів в природних і квазіреальних групах в рамках корпоративного навчання – в повній відповідності з методологією та розробками соціально-психологічної проблематики ефективності групової діяльності.

Цільова орієнтація тренінгу на групу, як на ціле, рідко згадується в літературі. Тим не менш, вона, за нашими спостереженнями, досить часто, хоч і не завжди усвідомлено, експлуатується на практиці. У даному випадку, як було показано, мова може йти про те, що тренінг дозволяє не тільки моделювати, але і

стимулювати розвиток групових процесів, таких, як лідерство, нормування, згуртованість. Завдяки особливо інтенсивному взаємодії учасників групи під час навчання, можуть змінюватися:

- Неформальна структура групи в різних її аспектах і рівнях;
- Рівень згуртованості, або ступінь узгодженості ціннісних і цільових орієнтації учасників;
- Ступінь конкретизації і розуміння цілей групи в складі організації;
- Ступінь узгодженості норм групи з цінностями, цілями і нормами організації в цілому.

Проблема полягає в тому, що потреби організації і самих груп у цьому аспекті в літературі, яка присвячена корпоративному тренінгу, майже не згадуються, а, отже, не проводиться (або проводиться вкрай рідко) і попередній аналіз рівня групового розвитку.

Узагальнено тезу про можливість вирішення за допомогою тренінгів соціально-психологічних проблем природної групи, досить точно визначає групу цілей – очікуваних результатів тренінгу. Вони лише на перший погляд можуть бути оцінені, як побічні. Якщо говорити про майбутній в процесі тренінгу груповий аналіз, то для природних груп будуть пріоритетними напрямками «Я-організація», «Я-група», «Я-професія». Для лабораторних груп більш значущими будуть акценти в категоріях «Я-Я», «Я-інші», «Я-професія».

Увага практиків до цих неявних можливостей методу, на наш погляд, абсолютно виправдано, і нерідко соціально-психологічний тренінг в організаціях застосовується саме з цілями впливу на групу в цілому. У досвіді, як нашому, так і колег-тренерів знаходиться маса підтверджень такого судження. В їх числі – тренінги для молодих фахівців з метою зняття напруженості і формування адекватного сприйняття перспектив зростання, який заявляється замовником одночасно з навчальною метою. Іншим прикладом є тренінги для представників різних магазинів або філій однієї фірми. Тут явно, і в першу чергу, переслідувалися цілі «подружити тих, хто поки не знайомий, щоб можна було перекидати співробітників з точки в точку без конфліктів, показати всім новачкам, що є особливо цінним у компанії, яка вона потужна і весела». Або

тренінги для новачків і ветеранів компанії, «щоб передавали і сприймали досвід колег, а не вередували», і та ін. Нерідко замовники тренінгів починають переговори про його проведення саме з такою посилки: «Що-то люди в нас «застоялися», потрібні враження, привід для розмов ...», «У цьому підрозділі у нас вічно конфлікти, хай би тренінг допоміг їх подолати», «Співробітники не розуміють, що успіх організації залежить від внеску кожного – допоможіть «зачепити» їх особисту мотивацію».

Отже, ретельне планування корпоративного тренінгу вже на етапі діагностики потреб передбачає ряд кроків, спрямованих на формування всієї системи внутрішньофірмового навчання.

Саме на цьому етапі можуть бути сформовані серйозні передумови створення загальної внутрішньофірмової концепції розвитку людських ресурсів. Дослідницький напрямок може також служити стимулом для менеджменту фірми до подальшої роботи з визначення стратегічних пріоритетів її розвитку. Завдяки перерахованим діям досягається визначеність індивідуальних і групових уявлень про способи і форми використання тренінгу в майбутньому, визнаваема однією з умов забезпечення сили ефектів тренінгу.

Формування цілей тренінгу. Природна тренінгова група-підрозділ у структурі організації – є її частиною, компонентом системи. Кожен учасник групи включається до неї як «елемент». Логіка системного аналізу показує, що зміни характеристик елементів ведуть до змін компонента системи, а ті, у свою чергу, можуть спричинити за собою зміну системи як цілого. У зв'язку з цим, таке формулювання цілей тренінгу в природних групах як «корекція групових соціально-психологічних характеристик» повинна розглядатися як найбільш адекватної об'єкту впливу.

Очевидно, що при визначенні цілей корпоративного тренінгу слід чітко визначити, орієнтацію змін, що мають пріоритетне значення.

У внутрішньому корпоративному навчанні однією з основних цілей виступає груповий або організаційний розвиток. Воно стає можливим не тільки, і не стільки шляхом підвищення компетентності кожного працівника, але швидше

завдяки формуванню «розділеної реальності» – розробці узгодженого з колегами групового бачення ситуації, норм поведінки в ній, та шляхів її зміни.

У разі «зовнішнього» навчання у лабораторних групах, провідною метою стає персоніфікований розвиток навичок і здібностей кожного учасника, ініціація індивідуального розвитку, а розвиток групи, як цілого, слугує скоріше засобом або фоном такого навчання. Для природних груп, таким чином, пріоритетними є системний і стратегічний рівень цілей тренінгу з класифікації М. В. Кларіна [6], а для лабораторних – індивідуальний.

Далі, в залежності від відповіді на запитання про цілі тренінгового впливу, ведучий, мабуть може визначити, що є основними завданнями програми: «розвиток спеціальних умінь учасників», або «поглиблення досвіду ситуацій спілкування». Мабуть, для тренінгу в природних або квазіреальних групах, «поглиблення досвіду спілкування» в ряді випадків може служити пріоритетним напрямком, а розвиток «спеціальних умінь» учасників може полягати у формуванні вміння ефективно та адресно з дотриманням корпоративних норм і стандартів взаємодіяти з кожним конкретним колегою в групі.

Специфічними завданнями тренінгу в природних групах, адекватними особливостям об'єкта впливу, слід вважати вплив на основні групові соціально-психологічні параметри (групові норми, групову згуртованість, ступінь збігу та розвитку формальної та неформальної структур групи).

Дана цільова орієнтація можлива за повною аналогією з лабораторними групами, де такою метою є підвищення індивідуального рівня комунікативної компетентності. Ця мета досягається завдяки змінам особистісних соціально-психологічних характеристик (соціальних установок, соціальних умінь і та ін.). Групова динаміка в таких групах «запускається» в момент початку занять і служить умовою, яка стимулює індивідуальне навчання. Лабораторна група в процесі тренінгу, завдяки безперервній взаємодії учасників, перетворюється з дифузного об'єднання в групу більш високого рівня розвитку.

У природних групах, зміна установок і формування нових комунікативних навичок учасників, по всій видимості, тягне за собою подальшу зміну (прогрес або регрес) вже сформувалися на даному етапі розвитку групи

«груподінамічних» феноменів – неформальній структури, групових норм, згуртованості. Важливо, щоб ці зміни були однонаправлені як з раніше існуючим груповим, так і з загальноорганізаційним контекстом, і забезпечували групі можливість більш ефективної професійної діяльності в складі організації.

Принципи тренінгу. Основний принцип тренінгу в природних групах можна сформувавши в повній відповідності з етичним принципом будь-якого втручання в природні процеси – «Не нашкодь!». Його дотримання стає можливим тільки у разі наявності у ведучих тренінгу і організаторів ясних уявлень про природний хід процесів розвитку та становлення організації і актуальної групової ситуації. Багатофакторна діагностика потреб і визначені вище цілі корпоративного тренінгу обумовлюють наступні принципи формування груп:

- Безумовна добровільність участі у тренінгу;
- По можливості конкурентний характер участі;
- Цілі і зміст тренінгу формуються з урахуванням потреб у навчанні конкретних людей і групи в цілому;
- Бажані персональні запрошення для кожного учасника з вказівкою цілей програми та очікуваних результатів.

Дотримання цих принципів покликане посилити ефекти корпоративних тренінгів саме завдяки врахуванню специфіки природних груп. Їх учасники пов'язані силами згуртування, груповими нормами і рольовими очікуваннями, на відміну від тих, хто тимчасово залишає свої колективи для навчання у складі лабораторних груп. Реалізація описуваних принципів дозволяє:

- а) створити сприятливий імідж корпоративного навчання;
- б) уникнути неприємних напруг тим учасникам, які прогнозують які-небудь проблеми, пов'язані з їх участю в роботі групи;
- в) посилити мотивацію участі у тренінгу.

Також до числа загальних основних методичних принципів – рекомендацій, які обліковуються на етапі підготовки програми корпоративного тренінгу з метою підвищення його ефективності, можна віднести наступні:

1. Принцип максимальної подібності тренінгових ситуацій та професійного середовища. Використання в рольових іграх та дискусіях ситуацій, що мають

виражену професійну специфіку, а також реально мали місце в практиці діяльності компанії.

2. Максимальне втілення наявного в учасників досвіду професійної діяльності в контексті тренінгу.

3. Забезпечення широкого ілюстрування прикладами з актуальної професійної практики будь-якої запропонованої для обговорення або виконання ситуації і навичок, які відпрацьовуються.

4. Чітке виділення і акцентування найважливіших елементів навчальних завдань.

5. Досягнення розуміння учасниками тренінгу його принципових положень.

6. Навики, які тренуються і ідеї, що передаються не повинні входити до принципового протиріччя з нормами та вимогами до діяльності, прийнятими на даний момент в організації.

7. Вся пропонована учасникам тренінгу інформація повинна формулюватися так, щоб вони без великих труднощів побачили її застосовність.

8. Тим хто навчається потрібно постійно надавати інформацію про те, наскільки вони просунулися вперед. Наявність такої інформації дозволяє їм скорегувати свою поведінку для досягнення більш високих результатів.

Перспективою подальших розвідок по темі статті є розкриття змісту методичних рекомендацій щодо проведення і оцінки результатів тренінгу.

Висновки.

1. Одним з основних компонентів будь-якої тренінгової програми є насичений зворотній зв'язок від тренера, учасників тренінгу, об'єктивований – відео-зворотній зв'язок, а також наявність ігрових моделей, що дозволяють всякий раз оцінити успішність дій учасників.

2. У природних групах поступово під час проведення тренінгу все більшу питому вагу і значення набуває зворотній зв'язок від інших учасників. Саме в цьому випадку можна говорити про формування групових норм, що дозволяють групі в майбутньому уникати негативних ефектів групової роботи і перетворюватися у «самонавчальну команду».

3. Відповідно до логіки тренінгового процесу, методичні рекомендації повинні бути представлені у вигляді трьох основних його етапів: підготовки, проведення і оцінки результатів.

4. На етапі підготовки і планування тренінгу традиційно виділяються наступні напрямки підготовчої роботи: аналіз потреб у тренінгу (організаційний аналіз, аналіз професійних завдань, персональний аналіз), формування цілей тренінгу, вибір принципів тренінгу, розробка критеріїв оцінки процесу і результатів тренінгу.

5. Результати діагностики потреб учасників тренінгів і цілі корпоративного тренінгу обумовлюють наступні принципи формування навчальних груп: безумовна добровільність участі у тренінгу; по можливості конкурентний характер участі; цілі і зміст тренінгу формуються з урахуванням потреб у навчанні конкретних людей і групи в цілому; бажані персональні запрошення для кожного учасника з вказівкою цілей програми та очікуваних результатів.

Література

1. Алиева М. А. Тренинг развития жизненных целей. – СПб. : Речь, 2001. – 215 с.
2. Васильев Н. Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике. – СПб. : Речь, 2005. – 283 с.
3. Гольдштейн Арнольд, Хомик Володимир. Тренінг умінь спілкування: як допомогти проблемним підліткам / Пер. з англ. В. Хомика. – К. : Либідь, 2003. – 520 с.
4. Журавська Л. М. Соціально-психологічний тренінг: Розвиток якостей особистості працівників сфери туризму: Навч. посібник. – К. : Слово, 2006. – 312 с.
5. Кипнис М. Тренинг коммуникации. – М. : Ось-89, 2004. – 128 с.
6. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я: Научно-практическое пособие. – М. : «Дело», 2000. – 224 с.
7. Лефтеров В. О. Психологічні тренінгові технології в органах внутрішніх справ: Монографія: У 2-х т. – Т. I: Методологія психотренінгу та його використання у

професійно-психологічному розвитку персоналу, задіяного в екстремальних видах діяльності. – Донецьк: ДЮІ, 2007. – 242 с.

8. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М. : «Инфра-М», 1999. – 692 с.
9. Мальханова И. А. Коммуникативный тренинг: Учебное пособие / И. А. Мальханова. – М. : Академический Проект, 2006. – 165 с.
10. Сидоренко Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. – СПб. : Изд-во Речь, 2008. – 336 с.
11. Чанько А. Д. Может ли НКО превратиться в «фабрику мысли»? Особенности управления человеческими ресурсами в российских НКО // «Фабрики Мысли» и Центры публичной политики: международный и первый российский опыт / Сборник статей. СПбГУ, Центр гражданского образования и прав человека. Санкт-Петербургский гуманитарно-политологический центр «Стратегия». – СПб. : Изд-во «Норма», 2002. – С. 104–116.
12. Шевцова И. В. Тренинг личностного роста. – СПб. : Речь, 2003. – 144 с.

The article discusses guidelines for the preparation and planning of corporate training. Techniques based on training needs analysis, formulation of goals and principles of its choosing, developing criteria for evaluating the process and results of training. We consider the organization as an open social system, whose description is so integral social and psychological characteristics, as an informal structure, organizational culture, organizational climate, etc.

Key words: training, corporate training, natural and laboratory groups, preparation and planning of training, institutional analysis, professional tasks, personal analysis, training objectives, principles of training, evaluation process and results of training, the category "I-organization", "I-Group", "I am a profession", "I-I", "I-Other", "I-profession"; informal group structure, the level of cohesion, trust and value orientation of participants; whole groups within the organization.

В статье рассматриваются методические рекомендации по подготовке и планированию корпоративных тренингов. Представленная методика основана на

анализе потребностей в тренинге, формировании целей и выборе его принципов, разработки критериев оценки процесса и результатов тренинга. Рассматривается организация как открытая социальная система, описание которой осуществляется следующими интегральными социально-психологическими характеристиками, как неформальная структура, организационная культура, организационный климат и т.п.

Ключевые слова: тренинг; корпоративный тренинг; природные и лабораторные группы; подготовка и планирование тренинга; организационный анализ, анализ профессиональных задач, персональный анализ; цели тренинга; принципы тренинга; оценка процесса и результатов тренинга; категории «Я-организация», «Я-группа», «Я-профессия», «Я-Я», «Я-другие», «Я-профессия»; неформальная структура группы; уровень сплоченности; ценностные и целевые ориентации участников; целые группы в составе организации.