

• ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ •

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ



М. В. Кларин

КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ, НАСТАВНИЧЕСТВО, КОУЧИНГ



УМО ВО
РЕКОМЕНДУЕТ

УМО ВО рекомендует

ЮРАЙТ
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Оглавление

Предисловие	9
Актуальность обучения и развития сотрудников. Введение	11
Развитие организаций, развитие сотрудников: вызовы XXI века	11
Современное корпоративное обучение	14
Анализ потребностей в обучении/развитии сотрудников	18
Нужно ли проводить обучение?	18
Анализ потребностей организации — основа планирования обучения	19
Критерий наказания	19
Достаточно ли спросить у руководства?	20
Определение потребностей в функциональном тренинге	22
Потребности в обучении/развитии, но в чем?	22
Диагностика — уже вмешательство	24
Потребности организации: что интересует руководство?	25
Аналитический отчет	26
Отчет о тренинге	26
Отчет о наставничестве	27
Отчет о коучинге: но как же конфиденциальность?	29
Взрослые	31
Особенности взрослых участников	31
Как учесть особенности взрослых?	35
Видеотренинг	36
Видеопросмотр	36
Видеобратная связь	37
Использования видеозаписи — техника или этика?	39
Виды тренингов	43
Выездной тренинг	46
Готовность организации к тренингу	50
Успех тактический и стратегический: как действуют внутренние факторы?	51
Готовность организации к проведению тренинга: инструмент для оценки	54
Домашние задания	57
Драматический треугольник (треугольник Карпмана)	59

Заказчик, организатор и участники.....	62
Клиент... уникален и триедин	62
Принцип «табуретки»	62
Принцип «пропитки»	63
Игра	65
Рольевые игры.....	65
Моделирующие игры.....	66
Имитационные (деловые) игры.....	68
Имитация без компьютера.....	69
Компьютерные игры-имитации	71
Роли тренера в проведении игр.....	74
Освоение нового опыта в учебных играх	75
Что дает игра в тренинге?	76
Геймификация обучения	77
Нужны ли эти игры?.. Рекомендации	78
Интерактивное обучение.....	79
Взаимодействие с опытом	80
Активность и инициатива	81
Основные роли тренера в интерактивном обучении	83
Тренинг как игра для взрослых.....	84
Команда в организации	86
Ориентация на отношения	88
Ориентация на задачи	90
Компетенции.....	92
Виды компетенций	92
Описание компетенций.....	93
Построение системы компетенций	94
Конкретные ситуации: анализ	98
Учебный процесс на основе изучения конкретных ситуаций.....	99
Ключевые моменты изучения конкретных ситуаций	100
Что дает изучение конкретных ситуаций?	101
Консультирование	102
Виды консультирования в контексте корпоративного тренинга.....	102
Запрос на консультирование	103
Практические выводы	106
Контекст и источники обучения.....	107
Правило «70-20-10».....	108
Контекст обучения в практике организаций.....	109
Корпоративный тренинг	111
Бизнес-тренинг — для предпринимателей или для организаций?.....	111
Обучение не по-школьному:	
роль и место корпоративного тренинга.....	112
Практическая направленность	113

Вводный и технический тренинг	113
Тренинг как инструмент преобразований.....	115
Тренинг преобразующей направленности	117
Полный цикл корпоративного тренинга.....	118
Коучинг в организации	120
Что такое коучинг	120
Ситуации использования коучинга в организациях	125
Командный коучинг	129
Коучинг в семейном бизнесе.....	130
Ценность коучинга для организации	131
Возврат на ожидания	133
Управление в коучинговом стиле	134
Цикл корпоративного коучинга.....	134
Коучинговая супервизия: значение для профессионалов и организаций	138
Когда коучинг не поможет	140
Коучинг — этически регулируемая деятельность	141
Профессиональные коучинговые объединения — защита от псевдокоучинга.....	142
Менторинг	145
Менторинг в предпринимательстве	149
Методы обучения	152
Диапазон методов	152
Выбор методов	155
Модель GROW/РОСТ.....	157
Мозговой штурм.....	158
Мозговой штурм как метод обучения.....	158
Мозговой штурм как инструмент менеджера	159
Наставничество	161
Наставничество как адаптация: мы не бросаем новичков в свободное плавание	163
Наставничество в государственных органах	164
Система и культура наставничества.....	165
Формальная и неформальная стороны наставничества.....	168
Наставничество с учащимися	169
Наставничество: идеология, технология, культура.....	170
Наставничество и «критические знания»	170
Наставничество в практике движения WorldSkills: привязка к стандартам работы	171
Форматы наставничества	175
Неклассические формы наставничества.....	175
Почему может не работать наставничество	178
Начало (открытие) групповой встречи.....	180
Начало взаимодействия.....	180
Знакомство	181
Начало по содержанию	182

Нейролингвистическое программирование	183
Нейролингвистическое программирование	
как источник техник для тренера	184
Нейролингвистическое программирование как предмет тренинга	185
Этика и эффективность	186
Обратная связь	187
Обратная связь в обучении и на работе	187
Конструктивность	187
Своевременность	188
Индивидуальная и групповая обратная связь	188
Обратная связь от тренера — группе	189
Круговая обратная связь (обратная связь-360°)	190
Работа с обратной связью в группе	193
Рекомендации при проведении конструктивной обратной связи	193
Обучение действием (action learning)	194
Формулы «обучения действием»	195
Роль фасилитатора в обучении действием	196
Action Learning: опыт МШУ Сколково	198
Ожидания участников	202
Окончание (завершение) групповой встречи	204
Тематическое заключение	204
Завершение взаимодействия	204
Опыт как основа обучения	207
Обучение и научение	207
Учебный цикл на основе непосредственно проживаемого опыта	207
Как учится организация	209
Оценка результатов обучения	211
Можно ли измерить результаты обучения?	211
Критерии результативности обучения: модель Киркпатрика	211
Уровень 1: реакция	212
Уровень 2: усвоение	213
Уровень 3: поведение	214
Уровень 4: результат	215
Уровень 5: ROI	216
Оценка на разных уровнях: практика организаций	218
Парадоксы тренинга	221
Парадокс заказчика и потребителя	221
Парадокс запроса	221
Парадокс обратной связи	221
Парадоксы оценки	222
Парадокс результативности	222
Парадокс содержания	222

Подгруппы	223
«Мозаичное задание»	223
«Снежный ком»	224
Правила работы групп	226
Продолжительность тренинга	228
Развитие менеджмента и лидерства	231
Исходный шаг: помочь понять, что развивать	231
Как готовить компетентного руководителя?	232
Тренинги по развитию менеджмента и лидерства	235
Развитие лидерства	235
Спротивление	239
Симптомы	239
Источники	239
Барьер или ступень?	241
Стили учения	243
Особенности стилей	244
Самопроверка для организаторов и ведущих тренингов	247
Тренинг тренеров	249
«Троянское обучение»	251
Фасилитация	255
Фасилитация: помощь кому и в чем?.....	256
Возможности фасилитации	256
Менеджер в роли фасилитатора	258
Работа в позиции фасилитатора	259
Фокус-группы	261
Цели обучения и развития	263
Корпоративные цели.....	263
Учебные цели.....	263
Эталонные учебные результаты.....	264
Правило SMART	265
Эффект Пигмалиона: самосбывающееся пророчество	266
«Я»: личность и профессиональные качества тренера, наставника, коуча	270
Интерактивное обучение и личностные качества	270
Освоение интерактивного обучения	271
Опыт тренера: деловой или преподавательский?	272
Функции тренера	274
Я все прочел, что дальше?	276
Практические задания.....	276
Темы рефератов, курсовых работ	277

Рекомендуемая литература	279
Новые издания по смежным дисциплинам	281
Предметный указатель.....	282
От автора.....	285
Об авторе	287