# 

# Реферат

# Тема: Современные методы подготовки топ-менеджеров

# Оглавление

Введение

Глава 1 Особенности подготовки руководителей

1.1 Задачи, встающие при обучении руководителей

1.2 Особенности обучения руководителей

Глава 2 Современные методы подготовки топ-менеджеров

2.1 Обучение класса люкс

2.2 Тренинговые группы для менеджеров

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Актуальность. В последнее время много говорится о подъеме российской экономики и о тех благоприятных перспективах, которые могут открыться перед Россией к 2020 году. Но эти перспективы, конечно же, не откроются сами собой. Движение вперед невозможно, если не повысить эффективность работы наших предприятий, которая примерно в 4-6 раз ниже эффективности работы аналогичных предприятий развитых стран Запада и Востока.

При этом трудно сказать, что мы плохо работаем. Виноваты не рядовые работники. В первую очередь низкая эффективность является следствием низкого качества управления. Сегодняшняя управленческая модель формировалась десятилетиями в совершенно иных условиях – условиях плановой экономики и преобладания административно-командных методов управления. Эту управленческую модель характеризует:

* ориентация на исполнение, на дисциплину в ущерб творческому отношению к работе и анализу возникающих в работе проблем;
* преобладание авторитарных методов управления, низкая готовность к развитию подчиненных и расширению их самостоятельности;
* настрой на стабильность в ущерб настрою на развитие, желанию проявлять инициативу и стремлению к выявлению возможностей для улучшений в работе;
* низкая готовность к эффективному использованию потенциала человеческих ресурсов, с одной стороны, в силу недостатка соответствующих знаний, с другой стороны, с руководителя этого, как правило, никто и не требует, главное – выполнение порученных заданий;
* отсутствие настроя на постоянное обучение, на повышение собственной управленческой квалификации.

Именно эти тенденции нам нужно будет напряженно преодолевать при преобразовании российской экономики. В XXI веке на первый план выходят инновации и динамичные организационные изменения. Это предполагает изменение требований к руководителям на всех уровнях, а особенно к высшему и среднему уровню управления.

Цель исследования – рассмотреть современные методы подготовки руководителей менеджеров.

Задачи исследования:

1. Изучить особенности подготовки руководителей.
2. Проанализировать задачи, встающие при обучении руководителей.
3. Определить особенности современных методов подготовки топ-менеджеров.
4. Рассмотреть особенности подготовки и проведения тренингов как одного из методов подготовки руководителей менеджеров.

Объект исследования – основополагающие проблемы обучения и подготовки руководителей. Предмет исследования - определение особенностей методы подготовки руководителей менеджеров.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

Теоретической основой данной работы послужили работы таких авторов, как: Морозова Е.Н., Рыбкин И., Падар Э., Юдина Ю.Р. и других.

# Глава 1 особенности подготовки руководителей

## 

## 1.1 Задачи, встающие при обучении руководителей

Обучение для руководящего состава российских предприятий имеет особое значение, так как последние десять лет обучению руководителей уделялось недостаточное внимание. Экономическое возрождение России невозможно без руководителей, владеющих современными знаниями и навыками успешного решения управленческих задач. На многих предприятиях вообще нет руководителей, которые получили специальную подготовку в области управления. Такие руководители осуществляют управление не на основе знаний в сфере управления, а руководствуясь преимущественно интуицией и здравым смыслом[[1]](#footnote-1).

Важнейшая задача, которую следует решить при подготовке учебных программ для руководителей и в процессе их обучении это необходимость выявления причинных связей между поведением руководителей в процессе реализации своих управленческих функций и факторами, которые на него влияют. А влияют на поведение руководителей не только внешние факторы, такие как действующие законы, сложившаяся в организации структура управления, но и внутренние, психологические факторы. Американский психолог Арджирис считает, что действенность учебных программ для руководителей будет повышаться, если при разработке программ исходить из того, что организационное поведение руководителей в первую очередь определяется их установками. Именно установки, сформировавшиеся ранее, определяют стиль управления и доминирующие подходы руководителей к решению возникающих перед ними управленческих проблем. Таким образом, обучение руководителей, которое передает им необходимую сумму знаний, но не изменяет в нужном направлении их установки, рискует оказаться недостаточно эффективным.

Специфика обучения руководителей определяется структурой и содержанием их профессиональной деятельности. Среди важнейших целей, которые призвано преследовать обучение руководителей, можно выделить следующие:

Дать руководителям знания, необходимые для успешного решения стоящих перед ними задач.

Помочь руководителям лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт.

Обучить навыкам и умениям, необходимым для эффективного руководства.

Дать возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в совершенствовании собственной работы.

Способствовать развитию у руководителей установок, способствующих:

* повышению индивидуальной эффективности труда;
* более продуктивному взаимодействию с подчиненными;
* успешному достижению целей подразделения и организации в целом[[2]](#footnote-2).

Обучение это не просто получение новых знаний, знакомство с новыми возможностями и новыми решениями. Результатом обучения должна быть способность руководителей под другим углом увидеть решаемые ими проблемы и готовность находить новые, более эффективные решения в каждодневной управленческой практике, подкрепленные знаниями из области науки управления.

## 1.2 Особенности обучения руководителей

Говоря о том, что из себя представляет труд руководителя, часто говорят, что руководитель - это человек, который выполняет работу чужими руками. Это полусерьезное определение верно отражает специфику работы руководителя решение задач, стоящих перед организацией, перед отдельным ее подразделением с помощью других людей (подчиненных). Рассматривая систему управления людьми в организации, следует помнить о том, что это не только технологии, процедуры, документы, но и искусство. В управлении людьми нет и не может быть однозначных рецептов "делай так и только так". Ясно, что нет "стандартного человека", которым можно легко управлять при помощи стандартных приемов и методов, дающих стандартный эффект. Управление людьми - это также и искусство, так как управление людьми предполагает обращение не только к их разуму, но и к их душе и чувствам[[3]](#footnote-3).

Опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успех приходит к тем, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и добивается их выполнения, а обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал, объединить общей идеей, сформировать команду единомышленников. Тот кто хочет побеждать в бизнесе, должен понимать, что в основе лежат три ключевых фактора: желание, понимание и возможности.

Желание связано с мотивацией к улучшению работы всей организации; со стремлением к достижению поставленных целей. Совершенно типичной является ситуация, когда руководство готово платить большие деньги консультантам, экспертам, ожидая, что в итоге будут получены высокие результаты даже без активного участия как самих руководителей, так и рядового персонала организации. Но одного желания мало.

Понимание - это знание того, что и как нужно делать, чтобы добиться поставленных целей. Понимание приходит как в результате опыта, который люди приобретают, работая в организации; так и в результате обучения. Знание основных закономерностей поведения людей в организации и то, каким должно быть управление, чтобы получить максимальную отдачу от персонала, позволяет лидерам целенаправленно работать, закладывая фундамент будущих побед. Но и понимание, подкрепленное желанием, не приведет с необходимостью к достижению поставленных целей. Организация должна располагать необходимыми возможностями.

Возможности - это, с одной стороны, наличие чисто материальных возможностей (финансы, оборудование, здания и др.), а с другой - уровень доверия и сотрудничества между руководством и работниками.

Желание, понимание и возможности - это не просто тот контекст, в котором протекает процесс управления, это основа будущих успехов, формируемая и целенаправленно закладываемая руководством и специалистами по управлению персоналом, с учетом целей, стоящих перед организацией. Для успешного выполнения этой работы необходимо последовательное ознакомление с правилами, принципами и технологиями управления людьми[[4]](#footnote-4).

Важной проблемой, с которой приходится сталкиваться при обучении руководителей, является то, что руководители не используют полученные знания на практике. При этом с их стороны всегда приводятся те или иные самооправдания, выполняющие роль психологической защиты, объясняющие, почему сложившиеся условия исключают возможность практического применения полученных знаний или подходов. Отсюда важная цель при проведении обучения руководителей - помощь им в понимании собственного отношения к работе, доминирующих ценностей и приоритетов и преодоление защитного поведения, мешающего изменять ставшие неэффективными образцы поведения[[5]](#footnote-5).

Серьезной проблемой для сложившийся сегодня ситуации в области обучения руководителей является, с одной стороны, необходимость адаптации программ, используемых в западных бизнес-школах, а с другой, разработки собственных отечественных программ.

Итак, можно сказать следующее, рассматривая проблему обучения руководителей необходимо учитывать, что речь идет об обучении взрослых, то есть людей, которые уже получили образование (как правило техническое или экономическое) и уже сформировались как личности.

# Глава 2 Современные методы подготовки топ-менеджеров

## 

## 2.1 Обучение класса люкс

Одним из способов исключения страха неудач у топ-менеджера является программа занятий «один на один». Преимущество такого подхода заключается в большей гибкости, чем при традиционном обучении, да и руководитель получает возможность спокойно обсуждать свои проблемы. Иногда менеджеры высшего звена не желают публично признавать наличие сложностей или неуверенности, а коучинг избавляет их от такой проблемы[[6]](#footnote-6).

Топ-менеджеры предпочитают индивидуальные занятия еще и по той причине, что они не отнимают много времени – «учитель» и «ученик» обычно встречаются на пару часов раз в месяц. А HR-отделам остается лишь скоординировать графики двух людей. Попытка совместить обучение четырех-пяти членов совета директоров в один день может превратиться в кошмар.

Еще одно преимущество коучинга - возможность развить дополнительные коммуникативные навыки. Для человека, который строит свою карьеру, эти навыки не так важны. Однако на самой вершине, по моим оценкам, 30% успеха зависит от знаний и 70% - от умения внушить окружающим свое видение ситуации и заставить их проникнуться вашими идеями.

Тем не менее, одного только коучинга вряд ли будет достаточно для поддержания менеджеров-руководителей в форме.

Многие исследователи рекомендуют давать топ-менеджерам возможность получить практический опыт работы на других должностях и в других отделах компании – это отличный способ быстро обрасти новыми знаниями и навыками. Смена вида деятельности в процессе таких командировок позволяет людям приложить свои знания в новой для них среде, выйти за рамки привычной структуры, но при этом остаться в компании. По этой же причине крайне полезны поездки в зарубежные отделения.

Если вариант с командировками сработает, можно придумать разумную схему ротации для менеджеров высшего звена, согласно которой они будут меняться местами на срок от нескольких недель до нескольких месяцев. Опыт показывает, что такой подход провоцирует инновации, ведь людям приходится решать проблемы, взглянув на них в совершенно новом ракурсе. Только процесс этот должен быть очень хорошо продуман.

Большинство специалистов признают коучинг и ротацию топ-менеджеров великолепными средствами обучения, но для достижения максимального результата их следует обязательно сочетать с традиционными программами[[7]](#footnote-7). При этом у эйчаров есть еще одна головная боль – как составить программу обучения, которая оказалась бы достаточно сложной и интересной для руководителей высшего звена. Любые обучающие мероприятия на таком уровне следует оговаривать заранее, потому что общих курсов, интересных топам, просто не существует. При подборе программы обучения следует останавливаться только на той, что точно соответствует насущным потребностям руководителя. Топ-менеджеров не интересуют общие сведения, им нужна конкретная информация, которую можно тут же применить на практике.

Многие обучающие курсы для руководства построены на анализе практических примеров – в этом случае топ-менеджеры других компаний рассказывают о своем прошлом опыте или о проблемах, с которыми им приходилось сталкиваться. Однако можно быть уверенным, что подобные методы находят все меньше отклика у его клиентов. Анализ кейса дает эффект только в случае, если его автор работает в той же сфере, что и вы, или рассказывает о решении задачи, которая полностью аналогична вашей.

Постепенно набирает популярность моделирование ситуаций. Небольшой группе руководителей самого высокого ранга выдается информационный пакет о конкретной ситуации, разъясняется суть проблемы и предлагается представить варианты ее решения. Подобный подход пробуждает соревновательный инстинкт.

По окончании любого курса важно организовать четкую обратную связь. Поскольку руководители, как правило, ориентированы на результат и к тому же конкурируют между собой, им, естественно, захочется узнать, насколько хорошо они себя показали.

Рассмотрим в качестве примера ситуацию в компании Hewlett-Packard. В компании решили пойти по нестандартному пути обучения топ-менеджеров, полагая, что так удастся добиться лучших результатов. Высшее руководство посещает и «традиционные» курсы, посвященные узким вопросам типа закона Сарбейнса-Оксли, но в основном используются альтернативные методы.

Одна из новейших программ компании построена по схеме «лидеры - лидерам», в рамках которой топ-менеджеры компании проводят для своих коллег обучающие семинары. Суть в том, что, во-первых, люди часто усваивают информацию, только когда пытаются донести ее до кого-то еще. Во-вторых, необходимость выступать в роли учителей развивает у менеджеров навыки коммуникации и совместной работы.

HP также взяла на вооружение принцип ротации, позволяя своим сотрудникам получить практический опыт работы в других подразделениях внутри компании, иногда даже с командировками в другие страны.

И, наконец, начальники регулярно встречаются за ланчем с небольшой группой коллег, которые занимают похожие должности в других отделах компании. В течение полутора часов, пока длится обед, один из менеджеров получает возможность рассказать о некой проблеме или задаче, а остальные должны предлагать советы по ее решению. Идея замечательная, ведь участники мероприятия получают мгновенный результат сразу по окончании встречи. Они решают реальные проблемы или, по крайней мере, учатся на чужом примере.

Таким образом, можно сказать, что создание эффективной системы обучения и развития топ-менеджмента может стать очень сложной задачей, у которой нет универсального решения, но сдаваться нельзя ни в коем случае.

## 

## 2.2 Тренинговые группы для менеджеров

Суть тренингов для топ-менеджеров заключается в цитате из книги Ричарда Фарсона «Менеджмент абсурда»: «Лидеров не обучают. Лидеров образовывают. Обучение дает технику. Образование дает информацию, ведущую к мудрости»[[8]](#footnote-8).

Первая особенность состава тренинговой группы топ-менеджеров в том, что она неоднородна по своему составу. В тренинговой группе могут быть управленцы, имеющие образование Кембриджа, MBI, и одновременно те, кто 20 лет назад закончил вуз и больше нигде не обучался. Многие топ-менеджеры уже не по одному разу в разных компаниях посещали тренинги тим-билдинга, тайм-менеджмента, лидерские и управленческие тренинги. И одновременно с ними в группе будут те, кто о тренингах знает только «по наслышке»[[9]](#footnote-9).

Поэтому материал, который подбирается для тренинга, должен быть либо максимально адаптирован к проблемам предприятия, либо часть материала тренинга должна содержать в себе эксклюзивную информацию.

В настоящее время большинство бизнес-тренеров подобную информацию добывают за рубежом, редко, когда тренер создает что-либо авторское в области бизнес-тренингов. Как правило, такой бизнес-тренер имеет опыт работы внутри предприятия и, обобщая его, создает эксклюзивную авторскую методику.

Вторая особенность – это высокое самомнение участников. Топ-менеджер, который руководит сотрудниками более одного года, уже считает себя достаточно опытным и с недоверием относится к теоретикам. Топ-менеджеров убеждают не теоретические выкладки, а реальные практические примеры, подтвержденные личным опытом бизнес-тренера. Поэтому начинающему, молодому тренеру достаточно сложно позиционировать себя перед группой топ-менеджеров.

Если тренер во время тренинга занимает подчиненную позицию, преувеличивая знания топ-менеджеров, пытаясь им угодить, то он начинает восприниматься ими в роли «подчиненного». Руководители перестают коммуницировать с таким тренером «на равных», начинают диктовать ему свои условия. При этом одна часть руководителей может требовать одно, а другая часть – другое. В конце тренинга обязательно найдутся недовольные, которые в меньшей степени влияли на поведение тренера. В самом худшем случае группа перестает воспринимать информацию от тренера, как ценную для нее.

Третья особенность – в большинстве своем современные топ-менеджеры сильные логики. Любую неподтвержденную информацию они будут подвергать сомнению. Поэтому построение логической информации должно быть досконально выверено и представлено в виде презентации, которая будет сопровождаться рассказом тренера, работой по методическому пособию и рабочей тетради. При этом информация в подобной презентации должна быть доступно и логично изложена.

Если тренер приводит информацию эмоционального плана, например, формирует представление руководителей о своей компании или подразделении, то она должна быть больше в метафорическом плане, нежели в логическом. Иначе топ-менеджеры потребуют критерии определения, выраженные в цифрах.

Особенность подготовки к корпоративному тренингу для топ-менеджеров.

Первая особенность – важная роль при подготовке к тренингу отводится позиционированию тренера перед внутренними службами компаний. Если компания большая, то в ней обязательно есть учебный центр или менеджер по обучению. Именно с ним в тесной связке должен находиться тренер для сбора информации. Даже если заказчиком является Генеральный директор компании, тренер ни в коем случае не должен конкурировать с внутренними службами. Лучше не подвергать сомнениям то, что делают внутренние службы по двум причинам. Во-первых, внешнему тренеру невозможно до конца понять специфику работы внутренней службы, так же, как и особенность работы предприятия. Во-вторых, специфика включает в себя не только содержание, но и политическую составляющую, что играет важную роль в деятельности сотрудников отделов обучения. Если сотрудники почувствуют большую компетентность тренера и свяжут это с угрозой их существования в компании, то они всегда найдут обоснование, почему этот тренер не нужен для компании.

Вторая особенность – при предтренинговой подготовке сотрудники компании, связанные с отделами обучения, часто доказывают свое абсолютное знание потребностей топ-менеджеров. Если основываться на их предположениях и запросах, можно не совпасть с реальными запросами топ-менеджеров. Тренер, конечно, может перестроиться во время тренинга, но возникнет сложность при работе с заранее приготовленным методическим материалом и рабочими тетрадями. Поэтому тренеру необходимо настоять на самостоятельном проведении собеседований, анкетирования для уточнения содержания тренинга. Предтренинговая подготовка занимает время тренера, но оно окупается с лихвой во время тренинга. Поэтому не стоит включать оплату предтренинговой подготовки, лучше поднять стоимость тренинга. Иначе именно на ней станут экономить внутренние службы обучения персонала и доказывать, что эту часть работы они уже провели или могут провести самостоятельно.

Третья особенность – важная роль в подготовке тренинга для топ-менеджеров отводится организационным моментам. Тренинг для топ-менеджеров должен проходить в привычных для них условиях комфортного бизнес-пространства. На тренинге должны быть использованы современные технические средства – видеопроектор, флипчарт, видеокамера с удобным быстрым показом отснятой информации. Зал для проведения тренинга должен также соответствовать стандартам бизнес-пространства. Методические материалы и рабочие тетради должны быть оформлены также соответствующим образом. Очень опасно для тренера содержание в них орфографических ошибок и опечаток. В глазах топ-менеджеров такие раздаточные материалы сразу же теряют часть своей значимости. Руководители обязательно сделают тренеру замечание, и ему придется извиняться и оправдываться, что не лучшим образом отразится на тренинге.

Четвертая особенность – согласование материала для тренинга с заказчиком занимает большую часть времени и этому уделяется большее внимание, чем при других тренинга[[10]](#footnote-10).

В крупных компаниях приняты определенные стандарты не только оформления материала, но и структурированности его содержания. До начала тренинга важно согласовать готовые методические материалы, рабочие тетради. Если на тренинге бизнес-тренер будет использовать видеозапись, то это также дополнительно согласовывается с заказчиком. Тренер должен убедить заказчика в том, что отснятый материал останется только у заказчика и не будет использован ни в каких других целях. Как правило, после тренинга весь отснятый материал передается заказчику.

Содержание корпоративных тренингов для топ-менеджеров.

Первая особенность – любой тренинг для топ-менеджеров должен содержать смысл, которые расширит их представление о выбранной теме, покажет ее с неожиданной для них стороны.

Даже если на тренинге тренер дает банальную тему целеполагания, он должен, в первую очередь, знать состояние постановки целей на предприятии, и, во-вторую очередь, подготовить информацию, которая сделает работу топ-менеджера в этой обрасти более эффективной. Для топ-менеджеров недостаточно получить информацию и отработать ее в упражнениях. Они обязательно зададут вопрос, как мы это интегрируем в реальную практику нашей работы. Например, если на предприятии не принято управление по целям, а вы на тренинге доказываете высокую эффективность этого метода, то после тренинга должен запуститься консалтинговый проект. В противном случае практическая ценность тренинга будет невелика. Высший пилотаж тренера заключается в том, чтобы организовать самостоятельную работу топ-менеджеров по нахождению путей внедрения понравившейся им методике уже на тренинге.

Наиболее распространенный тренинг для топ-менеджеров – это управление собой или своими сотрудниками[[11]](#footnote-11). Так как в повседневной работе большинство топ-менеджеров зациклены на цифровых показателях, выполнении планов и т.п., то нематериальной части своей работы они придают меньшее значение. Роль тренера – вернуть их к ценности управления человеческим ресурсом и нахождению дополнительного потенциала в этом[[12]](#footnote-12).

Смысл сказанного можно выразить в нескольких цитатах, которые в ходе тренинга будут раскрываться через различные упражнения, задания и т.п.

Вторая особенность – топ-менеджеры ценят собственное время выше, чем любые другие сотрудники предприятия. Для топ-менеджеров время, затраченное на упражнение, должно быть меньше, чем анализ и полученные знания (или навыки) после него.

У тренера должно быть несколько запасных вариантов упражнений, которые показывают стратегию поведения топ-менеджеров, не задевая их лично, но вызывая удивление и желание разобраться. Например, в теме по стратегии руководства, можно дать упражнение «Баррикады». Но оно не должно быть в начале тренинга. Это упражнение можно проводить только тогда, когда группа принимает вас, как тренера-профессионала и слушатели готовы анализировать свое поведение.

Суть упражнения заключается в следующем: группу делят на две подгруппы. Одна подгруппа должна из столов и стульев построить несложную «баррикаду». Другая подгруппа должна ее пройти, придерживаясь определенных правил. Группу ведет через баррикады выбранный руководитель. Он может говорить, поддерживать участников и т.п. Участники его группы проходят баррикады, держать за руки с закрытыми глазами.

Первая подгруппа наблюдает за тем, каким образом руководитель управляет своей группой и потом дает обратную связь по выбранной стратегии управления. Важно обратную связь строить таким образом, чтобы она была максимально приближена к реальным условиям руководства на предприятии. Обратную связь дают и сами участники подгруппа, которая проходила баррикады. Она очень важна, так как они на себе испытывали определенный метод руководства и могли косвенно сравнивать с тем, как они сами руководят своими сотрудниками.

Суть упражнений для топ-менеджеров не в сложности игр, а в наполненности их информацией, которую можно извлечь из поведения участников в последующем анализе.

Третья особенность – сложность позиционирования тренера. Тренер должен позиционироваться во время тренинга с топ-менеджерами как профессионал такого же уровня, как и они. Полезно во время тренинга проводить примеры других предприятий, но ни в коем случае нельзя называть эти предприятия. Иначе у топ-менеджеров возникнет опасение, что их в будущем также будут приводить в пример на других тренингах. Подобными примерами Вы показываете слушателям, что неоднократно проводили тренинги с подобной аудиторией и точно знаете, что делать.

Тренеру важно в начале тренинга при представлении отразить реальный опыт в бизнесе, если он есть. Или глубокое знание темы тренинга.

Тренеру важно показать топ-менеджерам, что он такой же профессионал по выбранной теме тренинга, как и они, профессионалы в своих областях[[13]](#footnote-13).

Итак, можно сказать следующее, в данном работе сложно перечислить все нюансы тренингов для топ-менеджеров. Нюансы зависят как от выбранной темы тренинга, так и от особенностей предприятия-заказчика.

Главное, что должен уяснить для себя тренер, выходящий на уровень работы с топ-менеджерами – у него должна присутствовать наполненность профессионала, который знает, что передать и как передать равной ему по уровню аудитории. В противном случае подобные тренинги лучше не проводить.

# Заключение

В работе нами была изучена тема «Современные методы подготовки руководителей менеджеров».

Мы можем сделать следующие выводы. Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки, установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро изменяются не только внешние условия (изменяется государственная политика в сфере экономики, постоянно изменяется законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), но и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала как к сегодняшним, так и к завтрашним изменениям.

Эту задачу можно решить только через создание такой системы обучения и развития персонала, которая будет помогать организации в достижении стоящих перед ней целей: повышение качества товаров и услуг, снижение себестоимости продукции, формирование новой оргкультуры, повышение отдачи от каждого работника и т.п. Постоянное развитие и совершенствование навыков, умений, способностей сотрудников, расширение и углубление их профессиональных знаний становится необходимым условием развития производства и стабильной работы организации.

Одним из эффективных методов подготовки менеджеров является тренинг. Тренинг, так же как и его распространенные синонимы: бизнес-тренинг, внутрифирменное обучение — понятия, образованные практикой работы организаций, крупных фирм и компаний. Их основное значение можно кратко охарактеризовать так: подготовка и развитие навыков персонала для эффективной работы в данной организации. Если произносить эту фразу вслух, нужно сделать ударение на обе составляющие, то есть на эффективную работу и данную организацию. В условиях бизнеса конечная задача корпоративного тренинга — вклад в рост прибыли компании, в условиях государственной или некоммерческой организации — повышение эффективности ее работы. Корпоративный тренинг принципиально отличается от обучения в рамках бизнес-образования, которое направлено на то, чтобы заложить общие представления об основных областях и способах ведения бизнеса. В повседневной практике компаний нет необходимости (и тем более времени!) знакомить сотрудников с основами, историей, обзорами развития различных подходов, моделей и методов работы. Обычно организация может позволить себе оторвать от работы и направить на обучение своих сотрудников (особенно менеджеров) лишь на короткое время. Отсюда типичная продолжительность тренинга — как правило, от одного до пяти дней.

Распространенность тренингов в организациях России пока еще не описана достоверными статистическими данными. Однако, мировой опыт показывает тенденцию: устойчивый рост числа сотрудников, прошедших тренинги в организациях всех типов.

# Список использованной литературы

1. Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом. Анализ и диагностика персонал-менеджмента. – М.: Андреевский Издательский дом, 2007. – 252 с.
2. Дауни М. Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей. – М.: Добрая книга, 2007. – 288 с.
3. Календжян С.О., Клеева Л.П. Непрерывное обучение менеджеров: мода или необходимость? // Компетентность. - 2006. - № 8. - С. 42-44.
4. Киселева Н.А., Мильковская И.Ю. Активные методы обучения как средство развития управленческих способностей будущих менеджеров // Успехи современного естествознания. - 2008. - № 10. - С. 108-109.
5. Ланская И.А. Индивидуальное консультирование как форма обучения менеджеров // Среднее профессиональное образование. - 2009. - № 8. - С. 24-26.
6. Морозова Е.Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. – СПБ.: Речь, 2008. – 224 с.
7. Рыбкин И., Падар Э. Системно-интегративный коучинг. Концепты, технологии, программы. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2009. – 448 с.
8. Сидоренко Е. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. – СПб.: Речь, Сидоренко и Ко, 2007. – 336 с.
9. Уиллс М. Корпоративный тренинг. Пошаговое практическое руководство для специалистов по обучению и развитию, тренеров и консультантов. – М.: Гиппо, 2009. – 368 с.
10. Юдина Ю.Р. Потенциальные преимущества тренинговых методов обучения менеджеров и управляющих персоналом в системе вузовского образования // Российский научный журнал. - 2009. - № 8. - С. 215-220.

1. Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом. Анализ и диагностика персонал-менеджмента. – М.: Андреевский Издательский дом, 2007. – с. 12. [↑](#footnote-ref-1)
2. Календжян С.О., Клеева Л.П. Непрерывное обучение менеджеров: мода или необходимость? // Компетентность. - 2006. - № 8. – с. 42. [↑](#footnote-ref-2)
3. Морозова Е.Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. – СПБ.: Речь, 2008. – с. 54. [↑](#footnote-ref-3)
4. Киселева Н.А., Мильковская И.Ю. Активные методы обучения как средство развития управленческих способностей будущих менеджеров // Успехи современного естествознания. - 2008. - № 10. – с. 108. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ланская И.А. Индивидуальное консультирование как форма обучения менеджеров // Среднее профессиональное образование. - 2009. - № 8. – с. 24. [↑](#footnote-ref-5)
6. Дауни М. Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей. – М.: Добрая книга, 2007. – с. 18. [↑](#footnote-ref-6)
7. Рыбкин И., Падар Э. Системно-интегративный коучинг. Концепты, технологии, программы. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2009. – с. 37. [↑](#footnote-ref-7)
8. Уиллс М. Корпоративный тренинг. Пошаговое практическое руководство для специалистов по обучению и развитию, тренеров и консультантов. – М.: Гиппо, 2009. – с. 38. [↑](#footnote-ref-8)
9. Юдина Ю.Р. Потенциальные преимущества тренинговых методов обучения менеджеров и управляющих персоналом в системе вузовского образования // Российский научный журнал. - 2009. - № 8. – с. 215. [↑](#footnote-ref-9)
10. Юдина Ю.Р. Потенциальные преимущества тренинговых методов обучения менеджеров и управляющих персоналом в системе вузовского образования // Российский научный журнал. - 2009. - № 8. – с. 217. [↑](#footnote-ref-10)
11. Сидоренко Е. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. – СПб.: Речь, Сидоренко и Ко, 2007. – с. 62. [↑](#footnote-ref-11)
12. Юдина Ю.Р. Потенциальные преимущества тренинговых методов обучения менеджеров и управляющих персоналом в системе вузовского образования // Российский научный журнал. - 2009. - № 8. – с. 218. [↑](#footnote-ref-12)
13. Уиллс М. Корпоративный тренинг. Пошаговое практическое руководство для специалистов по обучению и развитию, тренеров и консультантов. – М.: Гиппо, 2009. – с. 49. [↑](#footnote-ref-13)