

УДК 377.1:658.5  
ББК 74.374.7:65.29  
Г83

**Григорьев, Д. А.**

Г83 Бизнес-тренинг: как это делается / Дмитрий Григорьев. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 288 с.

ISBN 978-5-00057-079-1

В этой книге системно представлена методология разработки и проведения блестящего тренинга, основная цель которого — стать эффективным инструментом развития бизнеса. Автор подробно рассказывает о том, что для этого необходимо, и дает ценные рекомендации для того, чтобы тренинг произвел на слушателей самое благоприятное впечатление, гарантировал развитие их деятельности и достиг максимального практического результата.

Читатели найдут в книге ответы на все вопросы, связанные с бизнес-тренингом, начиная от общих технологических схем до детального рассмотрения методов обучения и примеров игр.

УДК 377.1:658.5  
ББК 74.374.7:65.29

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-079-1

© Григорьев Д. А., 2013  
© Оформление. 000 «Манн, Иванов и Фербер», 2014

# Оглавление

---

<b>Предисловие</b> .....	9
<b>Глава 1. Бизнес-тренинг. Тренер. Аудитория тренинга</b> .....	11
1.1. Бизнес-тренинг .....	11
1.1.1. Смысл, цель и задачи бизнес-тренинга .....	12
1.1.2. Тренинг как технология интерактивного обучения .....	18
1.1.3. Три ипостаси бизнес-тренинга .....	21
1.2. Бизнес-тренер .....	23
1.2.1. Ценностные основания и профессиональная позиция бизнес-тренера .....	24
1.2.2. Роли бизнес-тренера и содержание его деятельности .....	28
1.3. Аудитория бизнес-тренинга, или Что тренеру важно знать об участниках .....	32
1.3.1. Особенности обучения взрослых .....	32
1.3.2. Каналы восприятия информации .....	34
1.3.3. Модель уровней компетентности .....	37
1.3.4. Стили обучения .....	38
<b>Глава 2. Основные технологические схемы бизнес-тренинга</b> .....	47
2.1. Трехсферная модель бизнес-тренинга .....	47
2.2. Как происходит развитие участников в рамках бизнес-тренинга .....	49

2.3. Эмпирическая модель обучения Дэвида Колба и ее применение в практике бизнес-тренинга .....	53
2.4. Структура бизнес-тренинга .....	57
2.4.1. Задачи и содержание установочного блока тренинга .....	58
2.4.2. Задачи и содержание основного блока тренинга .....	61
2.4.3. Задачи и содержание завершающего блока тренинга .....	62

### **Глава 3. Основные процессы бизнес-тренинга**

<b>и управление ими .....</b>	<b>65</b>
3.1. Управление мотивацией участников тренинга .....	66
3.1.1. Схема мотивации на основе «пирамиды потребностей» А. Маслоу и ее использование в бизнес-тренинге .....	67
3.1.2. Процессная схема мотивации участников бизнес-тренинга .....	69
3.2. Управление групповой динамикой .....	76
3.2.1. Этапы формирования группы и действия тренера на каждом из них .....	77
3.2.2. Динамика эмоционального состояния группы в ходе тренинга .....	81
3.3. Организация рефлексивного осмысления на бизнес-тренинге .....	83
3.3.1. Рефлексия и ее роль в бизнес-тренинге .....	83
3.3.2. Технологический цикл рефлексии: этапы и действия тренера .....	84
3.3.3. Уровни проработки навыков и представлений участников и содержание рефлексии на тренинге .....	88
3.4. Управление процессом коммуникации на бизнес-тренинге .....	90
3.4.1. Закономерности процесса коммуникации .....	91
3.4.2. Управление процессами понимания и влияния в коммуникации .....	95
3.4.3. Три кита управления коммуникацией .....	96
3.4.4. Техники управления коммуникацией .....	103

### **Глава 4. Методы и техники бизнес-тренинга**

4.1. Обзор методов, используемых в бизнес-тренинге .....	122
4.2. Ролевые игры .....	126
4.2.1. Что такое ролевая игра? .....	126
4.2.2. Функции и задачи ролевых игр в бизнес-тренинге .....	127

4.2.3. Типология ролевых игр .....	131
4.2.4. Преимущества и недостатки ролевой игры .....	132
4.2.5. Форматы ролевых игр .....	139
4.2.6. Способы задавания ролей и ситуации в ролевой игре .....	143
4.2.7. Основные этапы разработки ролевой игры .....	144
4.2.8. Технология проведения ролевой игры .....	147
4.3. Управляемые дискуссии .....	153
4.3.1. Форматы организации обсуждения на бизнес-тренинге .....	154
4.3.2. Техники фасилитации. Управление обсуждением в группе .....	162
4.4. Метод кейсов .....	177
4.4.1. Типология кейсов .....	179
4.4.2. Основные этапы разработки кейсов и ситуационных задач .....	181
4.5. Мини-лекции как метод интерактивного обучения. Техники презентации в бизнес-тренинге .....	183
4.5.1. Цели мини-лекций и презентаций .....	184
4.5.2. Что необходимо сделать тренеру для повышения эффективности мини-лекции .....	186
4.5.3. Подготовка мини-лекций и презентаций .....	191
4.6. Техники организации знакомства участников на бизнес-тренинге .....	199
4.7. Игровые разминки и упражнения-энергизаторы .....	205
4.8. Техники обеспечения обратной связи на тренинге .....	214
4.8.1. Как давать обратную связь участникам тренинга .....	214
4.8.2. Как получать обратную связь от участников тренинга .....	216
4.9. Техники организации обобщения в бизнес-тренинге .....	219
4.10. Техники постановки задач и обработки упражнений в процессе бизнес-тренинга .....	220
4.11. Организация пространства на бизнес-тренинге .....	223
<b>Глава 5. Проектирование бизнес-тренингов: основные этапы и действия тренера .....</b>	<b>227</b>
5.1. Определение цели и задач бизнес-тренинга .....	228
5.2. Определение структуры и содержания тренинга .....	235

5.3. Разработка детального дизайна тренинга .....	239
5.4. Завершающие этапы проектирования бизнес-тренинга .....	242
<b>Глава 6. Оценка эффективности тренинга .....</b>	<b>245</b>
6.1. Зачем бизнес-тренеру проводить оценку эффективности и анализ тренингов .....	245
6.2. Модели оценки бизнес-тренинга .....	247
6.3. Содержание оценки бизнес-тренинга .....	251
6.4. Инструменты оценки бизнес-тренинга .....	255
6.4.1. Оценочные анкеты по итогам тренинга .....	257
6.4.2. Тестовые задания .....	263
6.4.3. Механизмы оценки тренинга, предполагающие взаимодействие с заказчиком .....	264
<b>Глава 7. Управление проблемными ситуациями на тренинге ....</b>	<b>267</b>
7.1. Что такое «проблемный» участник и проблемная ситуация на бизнес-тренинге. Принципы работы с «проблемными» участниками .....	267
7.2. Техники управления проблемными ситуациями .....	271
7.3. Типовые проблемные ситуации и управление ими .....	272
<b>Вместо заключения .....</b>	<b>276</b>
<b>Об авторе .....</b>	<b>278</b>