

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РОЛЕВЫХ ИГР В ПОДГОТОВКЕ ВЕДУЩИХ ТРЕНИНГОВЫХ ГРУПП ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Г.М. Авилов, О.В. Терпугова (Кемерово)

Аннотация. Анализируется возможность управления корпоративной культурой посредством тренинговых технологий. Предлагается авторская модель компетенций ведущего тренинговых групп для организаций. Описывается опыт использования ролевых игр в подготовке ведущих тренинговых групп для организаций.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративная культура, бизнес-тренинг, бизнес-тренер, компетенции ведущего тренинговых групп, ролевая игра.

Организация – объединение людей, взаимодействующих на основе определенных и взаимодействующих на основе определенных процедур и правил для достижения общих целей. Любая организация – сложный организм, в котором связующей основой всех его элементов является организационная, или, как это еще принято называть в практике менеджмента, корпоративная культура. Она возникает в любой структурированной группе людей, причем со временем становится только сильнее. В литературе она трактуется как «коллективные базовые представления, обретаемые группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции» [6]. Каждая компания обладает собственной, неповторимой организационной культурой. Независимо от того, осознается она персоналом или нет, сформулированы ее основные положения в документах или они поддерживаются сотрудниками негласно, корпоративная культура влияет на работу организации, определяя стиль ее взаимоотношений во внешней и внутренней среде и критерии принятия решений. Корпоративная культура – средство для привлечения в компанию «типичных» кадров, т.е. сотрудников, ориентированных на ценности, принятые в организации.

Таким образом, при условии осознания, описания и целенаправленного управления корпоративная культура может выступать как мощный дополнительный ресурс повышения эффективности организации [11]. Другой необходимый для эффективности организации компонент – это собственно поведение сотрудников, их навыки. Отношение этих элементов описывает С.В. Шекшня [12]. Он говорит, что существует три возможных сочетания изменений в поведении сотрудников и культуры в организации.

В первом сочетании происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Главной проблемой

является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения в организации, чем *вне* последней.

Второе сочетание – это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае одни члены организации убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом другие работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влияния первых изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования и ценности). Главная проблема в этом случае – это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, иначе говоря, в привычку. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за страха потерять имеющееся (положение, заработок, работу), либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

Третье сочетание – изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Постоянность при этом возникает из-за того, что поведение и культура взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, разбивает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше [5].

В силу этого для организаций, находящихся в состоянии изменений (реорганизация, выход на новые рынки, освоение новых видов деятельности и др.),

все большее значение приобретает внутреннее, корпоративное обучение, в том числе с использованием тренинговых технологий. Тренинговые технологии в этом случае могут выступать способом достижения изменений в корпоративной культуре, позволяя изменять поведение.

Тренинг как таковой – это совокупность психотерапевтических, психокоррекционных и обучающих методов, направленных на развитие навыков самопознания и саморегуляции, общения и межперсонального взаимодействия, коммуникативных и профессиональных умений [8. С. 645]. Выделяют тренинги, направленные на развитие навыков саморегуляции, коммуникативные тренинги, тренинговые подходы, стимулирующие личностный рост, обучающие тренинги. Сегодня под бизнес-тренингами чаще всего понимаются именно обучающие тренинги, которые направлены на совершенствование навыков, необходимых для профессий, где фактором, определяющим успешность деятельности, является эффективность общения. Программа таких тренингов формируется в соответствии с заказом конкретной группы. В практике организационного консультирования и менеджмента организаций бизнес-тренинг используется для достижения изменений на трех уровнях: индивидуальном (обучение конкретных сотрудников профессионально важным знаниям, умениям, навыкам), межличностном (диагностика и урегулирование внутригрупповых конфликтов, налаживание коммуникации, коррекция, формирование и развитие установок, необходимых для успешного общения) и системном (адаптация организации к меняющимся условиям социально-экономической среды, подготовка, сопровождение организационных изменений).

Одной из основных форм активности в тренингах вообще и в бизнес-тренингах в частности являются ролевые игры. Ролевые игры возникают в дошкольном возрасте, и можно сказать, что в известном смысле вся дальнейшая жизнь есть непрерывный процесс освоения ролей. Наиболее легкий и естественный способ исследовать новую социальную роль для человека – это «проиграть» ее. Специфика ролевых игр взрослых людей заключается в том, к этому времени уже в полной мере сформировались высшие психические функции, поэтому ролевая игра становится качественно иной, чем у детей. Игры становятся сложнее: они могут включать в себя различные виды игр, сюжет игры может становиться более разветвленным и т.д. В ролевых играх люди лучше узнают себя, других, иначе – в ролевых играх происходит социальное познание. Ролевые игры помогают индивиду выстроить непротиворечивую социальную идентичность. В то же время игра является прекрасным способом релаксации, позволяет сбросить напряжение, отвлечься от проблем. Игра может высту-

пать и как способ коррекции и компенсации тех или иных психологических проблем. Ролевая игра глубоко социальна по своей природе. В процессе ролевой игры индивид учится лучше понимать смысл поступков других людей, предвидеть последствия своих поступков, понимает, что любое его действие так или иначе оценивается окружающими, учится сотрудничать с другими. В игре познается устройство социума в целом и отдельных его компонентов – групп и организаций: иерархическая структура, динамические процессы, принципы функционирования, нормы и правила. Играющий учится взаимодействовать с другими, при этом лучше узнавая себя. Ролевые игры учат адекватно проявлять эмоции, контролировать их, развивают навыки непосредственного межличностного общения.

Ролевая игра выступает «тренажером» человеческих взаимоотношений во всей их сложности. В игре вырабатываются навыки рефлексии, обратной связи, взаимозависимости индивидов в социуме, влияния установок, уточнение социальных ролей и т.д. Причем все это происходит как «побочный эффект» достижения игровых целей: индивид не играет в общение, а общается в ходе игры для достижения некой игровой цели, значимой в виртуальном мире данной игры. Ситуации игры, как справедливо замечает А.Г. Асмолов, оказываются очень значимыми для их участников, непосредственно вызывают переживания и актуализируют соответствующие смысловые установки личности [2. С. 539].

Итак, за счет смещения акцентов с предмета воздействия на достижение игровых целей ролевая игра позволяет снизить уровень скептицизма и ослабить психологические защиты при обучении и консультировании. Сюжетом игры может стать любой вид деятельности, создатели игры могут по своему усмотрению делать правила игры более жесткими или мягкими, взаимодействие в игре всегда несет большой процент неопределенности [1]. Это позволяет участникам, с одной стороны, осознавать стереотипные установки в поведении и восприятии, с другой – действовать спонтанно, исследовать новые модели поведения, что является необходимым для изменения корпоративной культуры организации.

Специалиста, обеспечивающего обучение в организации с использованием тренинговых технологий, принято называть бизнес-тренером, ведущим тренинговых групп, тренинг-менеджером. Бизнес-тренер – относительно новая разновидность профессиональной деятельности, объединяющая элементы деятельности по управлению персоналом, педагогики, организационного консультирования. Суть деятельности бизнес-тренера – определение потребности в проведении необходимых изменений поведения сотрудников организации в соответствии с принятой/формируемой орга-

низационной культурой, разработка и осуществление программ, позволяющих добиваться этих изменений. Бизнес-тренер может быть как «внешним» по отношению к организации специалистом, приглашаемым для решения конкретизированных во времени задач, так и «внутренним» – штатным сотрудником организации. Если потребность в обучении является довольно устойчивой, то организации экономически более выгодно иметь «внутреннего» специалиста, нежели постоянно приглашать сторонних специалистов. Недостаточное количество на рынке труда квалифицированных специалистов данного профиля делает востребованной программу подготовки бизнес-тренеров. В данной статье мы рассмотрим проблему выделения основных компетенций бизнес-тренера и принципы создания программы, направленной на развитие этих компетенций с использованием ролевых игр.

Как любая профессиональная деятельность, деятельность бизнес-тренера может быть описана через набор компетенций. В настоящее время ведется оживленная научная дискуссия относительно проблемы компетенций.

В «Новейшем словаре иностранных слов и выражений» [7. С. 371] приводится следующее определение: «компетентный (лат. *competens, competentis* надлежащий, способный) – знающий, сведущий в определенной области; имеющий право по своим знаниям или полномочиям делать или решать что-либо, судить о чем-либо». Согласно Mirabile, «...компетенция – это знание, навык, способность или характеристика, связанные с выполнением профессиональной деятельности на высоком уровне, такие как решение проблем, аналитическое мышление или лидерский потенциал. Некоторые определения компетенции включают мотивы, убеждения и ценности» [15]. С. Пэрри определяет компетенцию как «...группу знаний в определенной области, навыков и отношений, которые влияют на значительную часть профессиональной деятельности (роли или зоны ответственности), которые связаны с выполнением деятельности, которые могут быть измерены через принятые стандарты и которые могут быть развиты через обучение» [16]. Согласно краткому, но емкому определению компетенции К. Кин, «это способность управлять ситуацией (даже непредвиденной)». Далее он расширяет определение, описывая структуру данного конструкта: «...компетенция – это структура, слагаемая из различных частей, как пальцы на руке (т.е. навыки, знания, опыт, контакты, ценности – это пальцы, координация всех этих элементов – это ладонь и, наконец, контроль над всей системой, символизируемый нервной системой, управляющей рукой в целом)» [14].

Предлагаются различные версии оснований для выделения компетенций (личностные характери-

ки или свойства самой деятельности); описаний компетенций как процесса против описаний как результата; описаний общих поведенческих компетенций или профессиональных, состава и связи элементов данного понятия (таких как действие, квалификация, способность и одаренность, знания, умения и навыки); мнений о том, статическое это понятие или динамическое, а также самого термина: «компетентность» или «компетенции».

Исследователи сходятся в том, что необходимо выделять разные уровни компетенции, но описывают их по-разному. Так, С. Пэрри описывает, например, уровень новичка, адепта (человека, уже успевшего накопить некоторый профессиональный опыт), уровень опытного профессионала, выполняющего свою деятельность на самом высоком уровне [16]. Таким образом, используя уровни компетенции, можно разделить работников на вполне определенные группы. Жизненный цикл развития компетенций, состоящий из четырех этапов, представлен в исследовании П. Спаров и М. Богнано. Эти этапы: зарождение (*emerging competence*), упадок (*declining competence*), переходная ступень (*transitional competence*) и ядерная компетенция (*core competence*) [9].

В отечественной практике количественный состав компетентностей основывается на «Глоссарии терминов рынка труда, разработки стандартов...» Европейского фонда образования [4], в соответствии с которым существуют четыре модели определения компетенций:

- а) основанные на параметрах личности;
- б) основанные на выполнении задач и деятельности;
- в) основанные на выполнении производственной деятельности;
- г) основанные на управлении результатами деятельности.

Для описания компетенций бизнес-тренеров мы использовали модель, основанную на выполнении деятельности.

Многие исследователи считают, что новые области компетенций определяются в соответствии с существующим в осваиваемой профессии опытом. Так, Р. Мирабл утверждает, что наиболее важным элементом в моделях компетенций является то, что их форма обусловлена коллективным мнением людей, которые их строят. И, наконец, OEDS (Organization for Economic Cooperation & Development – Организация экономического развития и сотрудничества) в своей программе «Определение и отбор компетенций: теоретические и концептуальные основания» утверждает, что процесс построения определения должен быть в большей степени детерминирован индивидуальными инициативами и особыми национальными интересами. В соответствии с данным положением для выявления компетенций бизнес-тренера мы исполь-

зовали метод экспертных интервью и обсуждение полученных моделей в группе, состоящей из опытных бизнес-тренеров.

Экспертные интервью в данном исследовании имели неформализованный характер. Как известно, неформализованные интервью включают в себя широкий круг видов опроса, не отвечающих требованию сопоставимости вопросов и ответов. При использовании неформализованного интервью не делается попытки получения одних и тех же видов информации от каждого респондента, и индивид не является в них учетной статистической единицей [3]. Содержание интервью менялось от респондента к респонденту: каждый респондент сообщал ту информацию или высказывал те мнения, которые он может представить наилучшим образом. В этих условиях использование заранее подготовленного набора вопросов было бы только помехой, поэтому в своих интервью мы не использовали вопросника или путеводаителя.

В качестве рабочего определения мы приняли следующее: компетентность-совокупность ключевых знаний, навыков, способностей и личностно-деловых качеств, отражающая необходимый стандарт рабочего поведения, который предопределяет эффективность и успешность выполнения работ. Компетенции (или данные знания, навыки, способности и личностно-деловые качества) конкретны, т.е. проявляются в рабочем поведении, имеют связь с требованиями к бизнес-тренеру и могут быть внешне наблюдаемы и измеримы.

На первом этапе было выявлено, что деятельность бизнес-тренера имеет три вектора активности: организаторский, или менеджерский, психологический, профессиональный, сложение которых дает способность обучать/сопровождать обучение.

В ходе последующих интервью и обсуждения результатов в группе нами выделены такие компетенции бизнес-тренера, как клиентоориентированность, ориентация на результат, эффективная коммуникация, процессуальная компетентность, собственное профессиональное видение.

Клиентоориентированность – стремление оказать помощь и поддержку клиенту, выявить, учитывать и удовлетворить его потребности, предпринимая соответствующие активные практические действия.

Ориентация на результат – способность выделять и обозначать цели, быть активным и настойчивым в их достижении, получать результаты в срок и с нужным качеством.

Эффективная коммуникация – способность на основании знания закономерностей коммуникации диагностировать и корректировать нарушения коммуникации, ясно и убедительно, в устной и письменной форме излагать свои мысли, представлять идеи или факты, вести переговоры, а также эффективно,

без искажений воспринимать информацию, тем самым выступать моделью, образцом для подражания.

Процессуальная компетентность – способность на основании знания закономерностей развития и функционирования групп управлять процессом обучения, создавая ситуации, побуждающие участников к выработке собственной модели эффективного поведения.

Собственное профессиональное видение – совокупность теоретических представлений и практического опыта, относящихся к отрасли специальных знаний (например, маркетинга, менеджмента и т.д.), интегрированных в личную концепцию, использующуюся в работе.

Для развития перечисленных компетенций нами была разработана программа «Бизнес-тренинг: разработка, проведение, анализ». Программа предназначена как для специалистов, желающих начать тренерскую деятельность в сфере бизнес-обучения, так и для опытных бизнес-тренеров, стремящихся развить профессиональное мастерство. При составлении программы мы опирались на идеи компетентностного обучения. Большинство исследователей сходятся во мнении, что компетентностное обучение должно сосредотачиваться на том, чтобы помочь людям решать новые проблемы в незнакомых ситуациях. А. Стуф с соавторами предлагают процесс использования приобретенных компетенций в ситуациях, слабо сходных с ситуациями, для которых эти компетенции предназначены, называть «дальним переносом» (far transfer). Навыки, способствующие дальнему переносу, а также способность к обучению часто считаются решением проблемы перехода от институтской скамьи к реальной профессиональной деятельности [16]. Как отмечают Дж. Боуден и Ф. Мэртон: «Если вы не представляете, с какими ситуациями могут столкнуться ваши ученики в будущем, учите их тому, что они могут применить в любых ситуациях» [13].

Конкретная технология формирования выделенных нами компетенций бизнес-тренера в предлагаемой программе основывалась на использовании ролевых игр, таких как игра-демонстрация, деловая игра, игра-тренировка. Данный прием направлен на интенсификацию обучения: мы полагаем, что игровая технология позволяет развивать компетенции профессионалов в области организации, управления и взаимодействия людей вообще и бизнес-тренеров в частности в условиях, в наибольшей степени приближенных к реальной жизни с ее непредсказуемостью и многообразием. Другими словами, в ролевой игре за счет ее непредсказуемости и поливариантности одновременно развиваются не одна, а несколько компетенций.

Критериями отбора участников данной программы является наличие базового психологического или педагогического образования, опыта участия в тренингах, опыта ведения групп и/или высокая мотивация к

данному виду деятельности. Приоритетный критерий в нашей практике – высокий интерес и желание человека быть ведущим тренинговых групп. Численность участников тренинга не превышает 8 человек.

Длительность данного тренинга составляет четыре тренинговых дня. 30 аудиторных часов отводится на основную, обучающую, часть программы, которая осуществляется в форме практических занятий с отработкой навыков, упражнений в малых группах, групповых дискуссий, ролевых игр и др., предоставляется раздаточный материал.

Задачи первого дня работы группы – формирование безопасного пространства для взаимодействия в процессе обучения. Происходит знакомство участников тренинга и ведущих, определяются цели, запросы и потребности в обучении, ставятся личные цели на период обучения, формируются желаемые результаты. Участники актуализируют знания о бизнес-тренинге как форме обучения и развития персонала организаций, полном цикле корпоративного тренинга. Обсуждаются профессиональные позиции и риски бизнес-тренера, теория и практика обучения взрослых людей на основе опыта.

Второй день посвящен всем вопросам процесса взаимодействия субъектов обучения и развития персонала организаций: тренера, организации-заказчика, клиентов – участников группы. Обсуждаются особенности контракта с заказчиком, процедура и способы анализа потребности в тренинге, согласовываются цели и задачи обучения. Участники актуализируют знания о групповых процессах, приемах управления ими. Особое внимание обращается на установление контакта с клиентами, прояснение их запроса. Интерес вызывают, как правило, вопросы поддержания работоспособности группы, сохранения и восстановления самообладания и работоспособности тренера, учета в групповой работе индивидуально-личностных особенностей участников тренинга. Кроме того, затрагиваются темы установления обратной связи с участниками, поддержки практического применения новых навыков, умений и знаний, наблюдения за результатами обучения и их оценки. Так, в ролевой игре «Переговоры с Заказчиком» участники на практике отрабатывают полученные знания и умения: как получить наиболее точную информацию о потребности клиента и использовать ее для разработки тренингового предложения, отвечающего потребностям «Заказчика». В ходе последующего обсуждения полученного опыта участники осознают свои сильные стороны и зоны ближайшего развития.

На период между вторым и третьим днями аудиторных занятий участники получают индивидуальные задания по разработке собственных тренинговых программ, на выполнение которых отводится 20 ч. Предусматривается возможность получения

консультаций ведущих программы по вопросам, возникающим в ходе самостоятельной работы.

Ключевой проблемой третьего дня является работа с предметным содержанием тренингов. Участники обсуждают принципы информационного наполнения тренинга в зависимости от темы. Происходит более подробное знакомство с формами активности участников, используемыми в бизнес-тренинге, задачами и методиками проведения упражнения-ледокола, ролевой игры, ситуационных задач, упражнений в микрогруппах, психологических разминок и других форм активности. Затрагиваются вопросы сочетания планирования и импровизации в ведении тренинга, расстановки приоритетов, управления временем. Следует отметить, что начиная именно с этого дня участники имеют возможность заявить о своей готовности продемонстрировать навыки планирования и проведения тренинга и, взяв от тридцати до пятидесяти минут аудиторного времени в свое распоряжение, организовать взаимодействие других участников тренинга, сыграв тем самым роль ведущего данной группы под супервизией.

Четвертый день посвящен контролю эффективности обучения. Форма контроля – сертификационная групповая встреча, в ходе которой происходит презентация и защита программы тренинга или его части (ролевой игры, упражнения и др.), разработанного слушателями. На одну презентацию и ее обсуждение выделяется 45 мин. Подведение итогов тренинга происходит после представления сертификационных работ участников.

Программа тренинга была апробирована в Кемерове в период с 2004 по 2006 г. За это время было проведено семь групп, общее количество участников составило 39 человек. 97% из них представили и защитили сертификационные работы.

Спустя некоторое время (от 0,5 до 1 года после прохождения программы) участникам была предложена анкета об изменениях в их жизни и профессиональной деятельности. По полученной информации, в настоящее время 21% из них работают в компаниях города Кемерова и Кемеровской области внутренними (корпоративными) тренерами (бизнес-тренерами), 15% – внешними тренерами, либо в составе консалтинговых компаний, либо являясь независимыми тренерами. 33% участников являются сотрудниками кадровых служб, в их обязанности, после прохождения обучения, включены и вопросы обучения и развития персонала компаний. 5% участников организовали собственные компании, занимающиеся управленческим консалтингом, подбором, обучением и развитием персонала. Об остальных 23% участников информация отсутствует.

Таким образом, программа показала свою эффективность и возможность ее дальнейшего использования в практике подготовки бизнес-тренеров. Ис-

пользование ролевых игр в подготовке ведущих тренинговых групп для организаций дает возможность одновременно развивать не одну, а несколько ком-

петенций, что позволяет значительно интенсифицировать процесс подготовки, повышает качество и эффективность обучения.

Литература

1. Авилов Г.М. Ролевая игровая деятельность в период поздней юности. Кемерово: Кузбассвуиздат, 2005. 234 с.
2. Асмолов А.Г. Анализ установок личности в ситуации деловой игры // Культурно-историческая психология и конструирование миров. Москва: Институт практической психологии; Воронеж: МОДЭК, 1996. С. 535–549.
3. Белановский С.А. Глубокое интервью: Учебное пособие. М.: Никколо-Медиа, 2001. 320 с.
4. Глоссарий терминов рынка труда, разработки стандартов образовательных программ и учебных планов. Европейский фонд образования. ЕФО, 1997.
5. Комаров В. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия // Управление персоналом. 2000. № 11.
6. Мартынова М. Корпоративная культура: сценарий изменения // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 10. С. 21–27.
7. Новейший словарь иностранных слов и выражений. Мн.: Харвест; М.: АСТ, 2001. 976 с.
8. Психотерапевтическая энциклопедия / Общ. ред. Б.Д. Карвасарский. СПб.: ПитерКом, 1998. 752 с.
9. Стуф А., Мертонс Р.Л., Мерринбоер Дж.Дж.Г. ван. Что есть компетенция? Конструктивистский подход как выход из замешательства / Пер. с англ. Е. Орел [Электронный ресурс]. <http://www.hr-portal.ru/articles.php?lng=ru&pg=1141>
10. Технологии кадровой работы в органах государственной власти: метод. комплекс / Под общ. ред. Е.А. Бойко. Новосибирск: СибАГС, 2006. Ч. 1. 300 с.
11. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
12. Шекшня С.В. Как это сказать по-русски? // Современные методы управления персоналом в современной России. М., 2003. С. 41–69.
13. Bowden J., Marton F. The university of learning: beyond quality and competence in higher education. London: Kogan Page, 1998.
14. Keen K. Competence: What is it and how can it be developed? // Instructional Design: Implementation Issues / Eds. by J. Lowyck, P. de Potter, J. Elen. Brussels: IBM Education Center, 1992. P. 111–122.
15. Mirabile R.J. Everything you wanted to know about competency modeling // Training and development. 1997. August. P. 73–77.
16. Parry S.B. The quest for competencies: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study // Training. 1996. № 33. P. 48–56.
17. Sparrow P.R., Bognanno M. Competency requirement forecasting: issues of international selection and assessment // International journal of selection and assessment. 1993. № 1. P. 50–58.

USE OF ROLE PLAY GAMES IN PREPARATION OF COACH TRAINING GROUPS FOR THE ORGANIZATIONS

G.M. Avilov, O.V. Terpugova (Kemerovo)

Summary. The opportunity of management by corporate culture by means of training technologies is analyzed. The author's model competency the coach training groups for the organizations is offered. Experience of use of role play games in preparation coach training groups for the organizations is described.

Key words: organizational culture, corporate culture, bisnes-trening, bisnes-trener, the competency of the coach training groups, role play game.