НОЯБРЬ–ДЕКАБРЬ **2015**

ISSN 1993–3797

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

№57

ПОДГОТОВКА ТРЕНЕРОВ

ТРЕНЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ОЦЕНКА ТРЕНЕРОВ

ТРЕБОВАНИЯ И ОШИБКИ

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ТРЕНЕРСТВО

Ирина Жук

Заместитель генерального директора по методологии и развитию, АНО «Корпоративная Академия Росатома»

«Бизнесу нужны сотрудники, которые умеют приносить максимальный доход»

стр. 3–6

Клуб Директоров Учебных Центров

1. Профессиональная дискуссионная площадка
2. Площадка для продвижения в профессиональной сфере
3. Инфраструктурные возможности: комплексные услуги, сервисы и скидки

СТАНЬТЕ АКТИВНЫМ УЧАСТНИКОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА «Клуб Директоров Учебных Центров»

1. АБОНЕМЕНТ

Годовой абонемент на 6 любых мероприятий:

- посещение встреч, мастер-классов, лекций, тест-драйвов, дискуссий, круглых столов и других мероприятий Клуба,
- посещение мастер-классов и встреч HR-Мафии.

2500 рублей

2. ПЕРСОНАЛЬНОЕ ЧЛЕНСТВО

Годовой абонемент на:

- посещение всех мероприятий Клуба, мастер-классов и игр HR-мафии,
- посещение конференции «Живое общение с Гуру HR и T&D»,
- посещение выставки-конференции «НАОБОРОТ»,
- электронная подписка на журнал «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ», опции по продвижению.

5000 рублей

3. КОРПОРАТИВНОЕ ЧЛЕНСТВО

Годовой абонемент для 3 участников на:

- посещение всех мероприятий Клуба, мастер-классов и игр HR-мафии,
- посещение конференции «Живое общение с Гуру HR и T&D»,
- посещение выставки-конференции «НАОБОРОТ»,
- электронная подписка на журнал «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ»,
- больше опций по продвижению,
- скидка 15% на услуги Информационного интегратора «ОБРАЗ».

10 000 рублей

4. КОРПОРАТИВНОЕ ЧЛЕНСТВО PREMIUM

Годовой абонемент для 3 участников на:

- посещение всех мероприятий Клуба, мастер-классов и игр HR-мафии,
- посещение конференции «Живое общение с Гуру HR и T&D»,
- посещение выставки-конференции «НАОБОРОТ»,
- посещение закрытой секции «НАОБОРОТ»,
- электронная подписка на журнал «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ»,
- расширенные возможности по продвижению,
- скидка 30% на услуги Информационного интегратора «ОБРАЗ».

50 000 рублей

+7 (495) 940-69-74 dirclub@obraz.co DirClub.biz

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
ЕЛЕНА БУЛАНОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР
ВИКТОР БУЛАНОВ

ВЕДУЩИЙ ДИЗАЙНЕР-ВЕРСТАЛЬЩИК
ОЛЬГА СЕРЕБРЯКОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ
ЕЛЕНА БУЛАНОВА
НИНА ПОЛИЩУК

ФОТОГРАФ
АЛЕКСАНДР ВОРОНОВ

ИЗДАТЕЛЬ
МАРАТ УДОВИЧЕНКО

ДИРЕКТОР
АЛЕКСЕЙ УДОВИЧЕНКО

Тираж 1000 экз.

ПРАВА НА ИЗДАНИЕ ЖУРНАЛА ПРИНАДЛЕЖАТ **ООО «ОБРАЗ»**
СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ СМИ ПИ № ФС77-26294 ОТ 23 НОЯБРЯ 2006 ГОДА
www.obraz.co

КОНТАКТЫ РЕДАКЦИИ

E-mail: cu@obraz.co
Тел.: +7 (495) 940-69-74 доб. 14
www.Corporate-Universities.ru
www.obraz.co
www.facebook.com/corporate.universities
www.facebook.com/groups/CorpUni

ОТПЕЧАТАНО
в типографии «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
+7 (495) 545-37-10
г. Москва, Протопоповский пер. дом 6

Редакция не несёт ответственности за содержание рекламных материалов.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

Перепечатка и любые формы публикации материалов, опубликованных в журнале «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ», допускаются только с письменного согласия редакции.

СТРАНИЦА РЕДАКТОРА

.....2

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

От навыка к результату: ожидания бизнеса от тренеров
Ирина Жук, Корпоративная Академия Росатома 3

ТЕМА НОМЕРА

Подготовка тренеров: дорогой к консенсусу
Анастасия Вишневская, Бизнес Школа LERNER 8

Что в профессии бизнес-тренера уходит в прошлое, а что появляется нового и почему?
Ольга Шалдыбина, КБ «Ренессанс Кредит.....11

Откуда растут ноги или Тренер за границей – кто он?
Михаил Давыдов, Mango! Consulting.....15

ПРОВЕРЕНО НА ПРАКТИКЕ

Функциональные тренеры Билайн Университета: подбор, обучение и развитие мастерства
Анна Турлаева, ПАО «ВымпелКом», Билайн Университет.....18

«Золотой» запас. Как подготовить тренеров учебного центра
Юлия Шикова, «Сетевая Академия ЛАНИТ»..23

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Идеальный тренер. Как выбрать, чтобы не прогадать
Елена Долина, BuroAkzent.....26

Тренинг – это когда мозги жужжат
Ольга Штыркина, BEITRAINING.....28

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДИКИ

Управление групповой динамикой: практические инструменты
Марианна Татарникова, «Искусство тренинга».....31

Как усилить обучающий эффект группового упражнения
Мария Гитал, Training Day.....34

На каких китах стоит бизнес-тренинг
Константин Баранский, PUZZLE-Training....39

Уровни развития тренерского мастерства
Сергей Кулыгин.....42

Оценка и развитие команды внутренних тренеров компании
Жанна Косолапова.....46

СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

Почему не работают хорошие обучающие программы. 10 ошибок бизнес-тренеров
Вячеслав Таранов, AIS GROUP RUS.....52

Как выбрать тренера на миллион
Николай Арийский, Consulting for business №1 56

ФАБРИКА ИДЕЙ

О тренерском ремесле: не харизматично, но технологично
Алексей Широкопояс, «Компетенции».....59

ОСОБЫЙ ВЗГЛЯД

Подготовка тренеров
Юлия Литвинова, exeStation.....63

ЧТО? ГДЕ? КОГДА?

Астрология в помощь HR и бизнесу. Прогноз на 2016 год
Ирина Эйр 67

ПОДПИСКА.....68

ЕЛЕНА БУЛАНОВА

Главный редактор журналов «Корпоративные Университеты» и «Корпоративное обучение»
Информационный интегратор «ОБРАЗ»

Основатель, ведущий консультант и тренер
Агентство развития бренда Mimicry

+7 (906) 09-11-333
elena@obraz.co
e@mimicry.today
www.mimicry.today
www.facebook.com/mystifyzer
www.linkedin.com/in/mystifyzer

ОБРАЗОВАНИЕ
- Преподаватель высшей школы (МГУ имени М.В. Ломоносова, Факультет педагогического образования);
- Журналист (МГУ имени М.В. Ломоносова, Факультет журналистики);
- Медиапрофессионал (Профессиональный Институт Западной Лапландии, Факультет аудио-визуальной коммуникации, Финляндия);
- Ряд курсов по маркетингу, брендингу, управлению персоналом, обучению персонала.

ОПЫТ РАБОТЫ
12 лет многогранного опыта работы в России и Финляндии, направления деятельности:
- Запуск проектов, управление проектами;
- Подбор, адаптация и обучение персонала;
- Продвижение проектов, в том числе медиапроектов, брендинг;
- Продажи, управление отделами продаж;
- Организация мероприятий;
- Работа в СМИ (корреспондент, редактор, продюсер).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Запуск и успешное развитие, продвижение проектов;
- Выступления на профессиональных конференциях;
- Публикации в профессиональных СМИ;
- Авторские курсы по брендингу, продвижению, созданию СМИ, событийному маркетингу и др.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
HR, T&D. Образовательные проекты. Развитие бизнеса. Брендинг компании и её экспертов.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Внешние и внутренние специалисты в сфере HR, T&D/L&D. Руководители компаний. Специалисты в сфере продвижения.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Развитие проектов – своих и клиентских.

СТРАНИЦА РЕДАКТОРА

Подготовка тренеров

Бизнес-тренеров – много. А вот сколько хороших? И даже к выбору среди тренеров высокого уровня профессионализма важно подходить очень внимательно, ведь у каждого из них своя специфика, как и у каждой задачи, для решения которой их приглашают. В одной ситуации нужен, скорее, мотивационный спикер – харизма является одним из важнейших его качеств. В другой ситуации нужен тренер, который в короткие сроки отточит навыки группы. В третьей ситуации нужен в большей степени консультант, а тренинг станет лишь одним из инструментов решения задачи (а быть может, окажется и вовсе не нужен). Разновидностей задач и ситуаций, в которых они возникают, как и разновидностей тренеров – сложно исчислимое множество. А если ещё учесть необходимость понимания тренером отраслевой специфики – задача по поиску тренера усложняется.

Важный вопрос, который встаёт, наверное, перед каждым владельцем/руководителем компании и службой обучения: приглашать ли внешних тренеров или нанять и подготовить своих, внутренних. Что будет финансово выгоднее? Что даст нужный эффект быстрее? В каждой конкретной ситуации ответ свой.

В этом выпуске авторы делятся мнениями на тему подготовки бизнес-тренеров, внутренних и внешних. 17 экспертных статей раскрывают все важнейшие аспекты темы выпуска.

«ЛИЦО С ОБЛОЖКИ» – **Ирина Жук**, Заместитель генерального директора Корпоративной Академии Росатома по методологии и развитию. В своей статье она раскрывает видение заказчика обучения, рассуждая о том, чего ожидает бизнес от тренеров.

Среди авторов этого выпуска:

- **Анастасия Вишневская** – Бизнес-тренер, консультант, Бизнес Школа LERNER;
- **Ольга Шалдыбина** – Руководитель отдела продаж, бизнес-тренер, КБ «Ренессанс Кредит»;
- **Михаил Давыдов** – Консультант, бизнес-тренер, управляющий партнёр, Mango! Consulting;
- **Анна Турлаева** – Старший менеджер по развитию внутренних тренеров, ПАО «ВымпелКом», Билайн Университет;
- **Юлия Шикова** – Директор учебного центра, «Сетевая Академия ЛАНИТ»;
- **Елена Долина** – Сертифицированный бизнес-тренер, психолог, преподаватель MBA, Академия Народного Хозяйства РФ; Управляющий партнёр, BuroAkzent;
- **Ольга Штыркина** – Менеджер по PR, BEITRAINING Russia;
- **Марианна Татарникова** – Управляющий партнёр, бизнес-тренер, «Искусство тренинга»;
- **Мария Гитал** – Основатель и ведущий тренер, Центр T&D-технологий Training Day; генеральный директор, Be First; Ассоциированный Аккредитованный коуч, Международная Федерация коучинга;
- **Константин Баранский** – Основатель, ведущий консультант и бизнес-тренер, PUZZLE-Training;
- **Сергей Кулыгин** – Бизнес-консультант, бизнес-тренер, коуч;
- **Жанна Косолапова** – Бизнес-тренер, консультант;
- **Вячеслав Таранов** – Генеральный директор, AIS GROUP RUS, бизнес-тренер;
- **Ирина Ткачёва** – Управляющий партнёр, Бизнес-школа SRC;
- **Николай Арийский** – Предприниматель, бизнес-тренер, консультант; основатель образовательного проекта для собственников и управляющих бизнесом Consulting for business №1;
- **Алексей Широкопояс** – Главный редактор журналов, «Компетенции» и «Компетенции Руководителя»;
- **Юлия Литвинова** – Генеральный директор, exeStation; бизнес-технолог, эксперт в области масштабирования бизнеса соучредитель и стратегический партнёр, Greenup; Член стратегического совета, бизнес-площадка Futuremakers.

В рубрике «ЧТО? ГДЕ? КОГДА?» – астрологический прогноз на 2016 год от эксперта **Ирины Эйр**.

Тема следующего выпуска, №58 – «**Кадровый резерв**».

ИРИНА ЖУК

Заместитель генерального директора
Корпоративной Академии Росатома
по методологии и развитию

+7 (499) 922-42-49
zhuk@rosatom-academy.org

ОБРАЗОВАНИЕ
• Дирижёр хора (МГИМ им. Шнитке);
• Психолог, преподаватель психологии (РГГУ).

ОПЫТ РАБОТЫ
Более 18 лет в крупных российских компаниях (Росгосстрах, ОАК, Росатом):
• построение систем обучения, формирование политик и процедур в области обучения;
• организация обучения сотрудников на всех уровнях;
• методология разработки корпоративных программ обучения;
• формирование и развитие тренерского корпуса.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• Успешное построение и развитие корпоративных систем обучения (Бизнес-школа РГС, Корпоративные университеты РГС и ОАК);
• Развитие Корпоративной Академии Росатома как отраслевого провайдера обучения и развития персонала:
- Формирование и продвижение продуктовой линейки Корпоративной Академии в отрасли, организация обучения различных целевых групп персонала;
- Методология обучения и развития персонала;
- Реализация ключевых программ развития управленческого персонала;
- Система обучения Производственной Системе Росатома (ПСР).

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
• Построение систем корпоративного обучения;
• Методология разработки программ обучения и развития различных целевых групп – от руководителей высшего звена до специалистов;
• Подготовка и развитие тренерского корпуса.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
• Развитие клиентоориентированности и внедрение CRM в обучении;
• Программы тренерского развития;
• Развитие методологии.

От навыка к результату: ожидания бизнеса от тренеров

По оценке CORE LEARNING INDUSTRY INDEX (независимый ежегодный бенчмаркинг основных показателей деятельности и эффективности систем корпоративного обучения и развития персонала), в 2014 году количество часов очного обучения на одного сотрудника в среднем по компаниям снизилось на 28 процентов и составило 13 часов. При этом число организаций, оценивающих результаты обучения по изменению поведения на рабочем месте и экономического эффекта (по методологии Киркпатрика и Филипса), напротив, увеличилось. Российский рынок корпоративного обучения трансформируется, ожидания и требования бизнеса растут, а это значит — растут и требования к тем, кто организовывает и проводит обучение — к специалистам и менеджерам корпоративных систем обучения, тренерам.

О том, каковы сегодняшние ожидания заказчиков от тренеров, какими компетенциями он должен обладать и как их развивать — данная статья.

С ЧЕМ НЕ МОЖЕТ НЕ СЧИТАТЬСЯ ТРЕНЕР: ТРЕНДЫ В ОБУЧЕНИИ

Рост рынка корпоративного обучения несколько замедлился, но продолжает качественно развиваться. Тенденции к переводу части очного обучения внутрь компаний заметны, перед многими организациями стоит вопрос о целесообразности создания института внутреннего тренерства. Следовательно, на рынок будут выходить новые тренеры, и соотношение внешних тренингов и внутренних будет продолжать меняться в пользу последних.

СЕГОДНЯ ПРОСЛЕЖИВАЮТСЯ ТАКИЕ ТРЕНДЫ В ОБУЧЕНИИ:

1) Продолжение развития **смешанного обучения** (blended learning). Востребованность комплексных программ, включающих в себя предтренинговые задания и качественное посттренинговое сопровождение, очень велика. Совмещение форматов даёт результат, который нужен бизнесу, и тренеры должны проектировать такие форматы.

2) **Сокращение** очных форматов обучения и их продолжительности. Велик спрос на короткие, но эффективные, точечные форматы. Соответственно, рынок их генерирует: 4-часовые семинары, 1,5-часовые мотивационные речи, короткие дистанционные курсы, конференции (их количество выросло на 30 процентов в 2014 году).

3) Распространение **систем поддержки сотрудников**: коучинга, менторинга, наставничества, а не только очного обучения.

4) **Ориентация на бизнес-результат и оценка эффективности обучения**. Бизнес стремится не просто иметь систему обучения, а понимать её эффективность и видеть результат. Компании ждут отдачи от обучения, изменений на рабочем месте, в навыках, в способе выполнения работы, в установках.

5) **Геймификация**, распространение игровых форматов. Вовлекая участников, они позволяют за одно мероприятие и актуализировать какую-то проблему, и понять принципы работы, и продемонстрировать применение того или иного инструмента. К организации деловых игр, симуляций, особенно для руководителей среднего звена, обращаются всё чаще.

Вместе с тем сохранилось и применение испытанных, проверенных временем форматов – **тренингов, семинаров, мастер-классов.**

Выбирая между методами, нужно помнить, что главная цель всей системы обучения — обеспечение результатов бизнеса. Бизнесу нужны сотрудники, которые умеют приносить максимальный доход. Система обучения работников компаний строится именно ради этой задачи – преобразования от «как сейчас» к «как должно быть».

Все результаты обучения должны измеряться эффективностью деятельности компании, результатами работы сотрудников, а не только количеством проведённых тренингов или «звёздностью» тренера. Для решения разных задач компании активно используют и внутренних тренеров, и провайдеров, и фрилансеров (причём доля последних сегодня значительно выросла, сократив долю привлечения провайдеров). Попробуем разобраться: что может или должен делать для этого любой тренер (как внутренний, так и внешний) и проводимое им обучение.

ОЖИДАНИЯ БИЗНЕСА ОТ ТРЕНЕРА

Ожидания бизнеса от тренера и тренинга:
- Помочь в достижении результатов бизнеса (разными методами).
- Дать полезные и применимые на практике знания и навыки.
- Мотивировать участников на применение полученных знаний и навыков.

Бизнес-тренер *– специалист, реализующий услуги краткосрочного бизнес-образования с использованием методов интерактивного группового обучения (бизнес-тренинги). Основной целью деятельности бизнес-тренера является бизнес-образование: обучение представителей бизнеса, развитие их компетенций / деловых навыков, необходимых для достижения целей бизнеса (бизнес-организаций).*

(Положение о сертификации бизнес-тренеров, НАСДОБР, пп. 1.4.1.)

Что обычно делает и чего не делает тренер? Что, как правило, получает компания, а чего – нет? Что востребовано, но чего недостаточно для результативности? А что, наоборот, – избыточно?

Не нужно бизнесу, но тренер часто так делает:	**Нужно бизнесу – и хороший тренер, как правило, это делает:**
• Концентрируется на содержании тренинга/семинара, а не на отдаче для участников. • Перегружает тренинг массой симпатичных, но не очень применимых в конкретной бизнес-ситуации примеров/методов/моделей/технологий. • Даёт объемную теорию с определениями и первоисточниками (дублирует образовательную функцию). *«–» **Перепроизводство теории!***	• Выбирает содержание программы в соответствии с запросом заказчика. • Подбирает тренинговые инструменты для включения в обучение (палитра инструментов растёт, и это не может не радовать). • Формирует ёмкий и качественный раздаточный материал. • Использует различные методы обучения ...и далее – в соответствии с ожиданиями заказчиков. *«+» **Развиваются форматы обучения, содержание качественное.***
Не делает тренер, и бизнесу это не нужно:	**Нужно бизнесу, но тренеры не всегда это делают:**
• Не управляет бизнесом заказчика.	• Даёт рекомендации по внедрению и применению технологий/навыков. • Подбирает и передаёт внутрь компании нетренинговые методы обучения для формирования, развития и поддержания навыка (до и после после обучения). • Мотивирует на применение технологий, дальнейшее изучение: «продаёт» идею и технологии, которые будут внедряться в компании. *«–» **Не хватает комплексности программ и усилий тренера по мотивации участников во время обучения.***

ЧТО МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ТРЕНЕР, КРОМЕ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА?

На практике львиная доля времени при подготовке и проведении тренинга уходит на формирование, согласование и адаптацию тренинговой программы к запросам заказчика. Вместе с тем, согласно модели 70-20-10, наибольшую эффективность приносят действия, лежащие за пределами тренинговой аудитории.

70 процентов формирования навыка происходит в процессе реальной деятельности сотрудника.
20 процентов – это его общение с коллегами, экспертами, руководителями.
И только ***10 процентов*** знаний, необходимых для того или иного навыка, человек получает в аудитории.

Знание, умение конструировать методы внедрения знаний на практике – сегодня одно из преимуществ тренеров.

Что требуется от тренеров или других специалистов систем обучения, чтобы сотрудники начали делать то, что от них ждут?

Типичные действия по подготовке и проведению тренинга	Действия, способствующие повышению эффективности бизнеса
• Выявление запроса на обучение (интервью заказчика): что хотелось бы включить в программу.	• Выявление типичных рабочих проблем, с которыми участники сталкиваются на практике. • Анализ текущих функций или компетенций участников. • Анализ перспективных целей подразделения/бизнеса. • Анализ того, что препятствует эффективному поведению или применению того или иного навыка.
• Разработка программы тренинга: выбор тем, формирование рабочих материалов.	• Выбор и разработка методов предтренинговой подготовки (дистанционные курсы, хрестоматии, предварительные задания и т.п.). • Выбор и разработка поддерживающих методов посттренингового сопровождения (дистанционные курсы, литература, вебинары, мастер-классы, обмен опытом, стажировки, бенчмарки, вовлечение руководителей, наставничество и коучинг, реализация проектов и реальных заданий, социальное и неформальное обучение и т.д.).
• Разработка кейсов, практических примеров, связанных с практикой участников и отвечающих запросам бизнеса.	• Помощь в формировании корпоративных стандартов, методических рекомендаций, политик, регламентов, процедур.
• Проведение тренинга.	• Сбор и анализ реакции участников на содержание тренинга. • Формирование предложений по наиболее эффективному внедрению новых методов работы в практическую деятельность. • Рекомендации по сопровождению.
• Сбор обратной связи, оценка эффективности тренинга.	• Анализ реального применения алгоритмов и технологий, переданных на тренинге. • Сбор лучших практик. • Работа с руководителями: обучение сопровождению участников для наилучшего применения полученных методов работы.
• Предложение новых тренингов.	• Разработка систем поддержки и сопровождения практического применения участниками полученных методов на практике (консультирование, коучинг, сопровождение проектов и т.п.) • Формирование и инициативное предложение бизнесу новых программ и методов, которые помогают принять новые вызовы и обеспечить результаты.

ПРОФИЛЬ ТРЕНЕРА

Так, каким же должен быть тренер? Какими знаниями, навыками и личными характеристиками должен обладать? Моделей тренерских компетенций, портретов тренера много. (Прекрасное сравнение моделей тренерских компетенций предлагает *«Книга для биснес-тренера: технологии и искусство» Анны Моносовой).*

Вместе с тем, концентрируясь на сегодняшних задачах бизнеса, выделю несколько составляющих тренерского профиля, которые наиболее значимы.

• **Формальные требования**

В зависимости от уровня целевой аудитории тренинга (руководство или специалисты), от уровня её компетентности (эксперты или новички) перечень формальных требований к тренеру будет отличаться. В целом формальные требования можно разделить на несколько блоков: тренерский стаж, образование и дополнительная подготовка как по предмету, так и в тренерских навыках, успешно реализованные проекты, авторские разработки, специализация. Чем выше уровень и профессионализм участников, тем выше будут требования по каждому из блоков. При этом на первое место может выйти любой из критериев, всё зависит от ожиданий заказчика от обучения.

• **Знание бизнеса и компании**

Тренер должен знать бизнес. Время тренеров социальных психологов уже прошло. Понимание, как работают компании, в чём сильны их продуктовые линейки, в чём специфика управления, структуры и корпоративной культуры, каково рыночное окружение – это одно из ключевых ожиданий от бизнес-тренера. И наиболее слабо развитая компетенция на сегодня. Конечно, здесь некоторое преимущество имеют внутренние тренеры. Но и внешний тренер должен выучить «язык» компании, даже если он пришел провести одну программу.

Из интервью с тренером, сентябрь 2015 года:
Тренер: Я давно хочу работать с Вашей компанией, мне очень интересно провести у Вас тренинг.
Вопрос: Как Вы видите свою роль, свои возможности в развитии нашей отрасли?
Тренер: А расскажите, пожалуйста, чем занимается Ваша компания?

• **Программная специализация**

Один из вопросов, которые я всегда задаю тренерам: «В чём, в каком предмете вы считаете себя экспертом?» Особенно это относится к тем, кто в резюме пишет длинный перечень тематик проводимых программ: от финансового моделирования и управления проектами до тайм-менеджмента и презентаций.

Тренер является тренером ТОЛЬКО применительно к определённой тематике: тренер по менеджменту, тренер по деловой коммуникации, тренер по продажам. И зачастую Мастера тренингового рынка ассоциируются именно в глубине своей экспертности: Владимир Козлов – темы коммуникаций и ведения переговоров, Марк Кукушкин – одна из лучших в стране тренерских школ и мастерство управления изменениями, Андрей Кулинич – маркетинговые технологии (да простят меня десятки Мастеров, которых я не упомянула).

• **Тренерские компетенции**

Что умеет делать тренер в аудитории и за её пределами? Как определить уровень тренера – кто практик, кто – профессионал, а кто – мастер? Выше уже упоминалось о разнообразии моделей тренерских компетенций. Одна из наиболее близких к потребностям бизнеса и довольно четко дифференцирующая уровни тренерского мастерства – та, что разработана в рамках системы сертификации тренеров НАСДОБР (Национальный Аккредитационный Совет Делового Образования, www.nasdobr.ru). Преимущество этой модели в том, что по ней и заказчик обучения, и сам тренер могут составить представление, что должен уметь тренер и на каком уровне.

К ключевым блокам компетенций относятся разработка тренингов, владение тренерским инструментарием, работа с целями и содержанием тренинга, коммуникативные навыки, навыки взаимодействия с группой. Сертификат тренера, выданный высококомпетентной комиссией, становится всё более актуальным.

• **Ценности, личностные характеристики**

Тренер должен соответствовать тому образу эффективного сотрудника, который принят в компании. Или, как минимум, не противоречить ему. Если в компании есть ценности, модель компетенций, принципы эффективности – тренер должен быть носителем, примером такого поведения. Любое явное противоречие или несоответствие тренера корпоративной культуре будет влиять на результат его работы.

ТРЕНЕР: ОТ ПРАКТИКА ДО ЭКСПЕРТА

Подготовка тренера и его дальнейшее развитие всегда лежат в рамках его профиля и личных целей, способностей, интересов.

Формальные требования: опыт, опыт, и ещё раз опыт. Свои 2000, 4000, 8000 или 10000 часов тренер должен провести. Как известно, пока в воду не попадёшь, плавать не научишься.

Малкольм Гладуэлл в своей книге «Гении и аутсайдеры» приводит пример исследований, которые демонстрируют, что для достижения в любой области экспертного уровня необходимо 10 тысяч часов практики, профессионального – около 8 тысяч часов, а любительского – от 2 до 4 тысяч часов.

Посчитайте, сколько часов/дней/недель/месяцев/лет должен потратить тренер, чтобы стать экспертом в определённой тематике.

Знание бизнеса: стажировки, изучение деятельности компаний, чтение профессиональных (не тренерских) изданий, участие в профессиональных (не только тренерских) конференциях, изучение нормативных документов, интервью с руководителями и участниками – это то, на что должно уходить не менее 50 процентов времени подготовки тренера, если он видит себя в будущем экспертом. Даже находясь на экспертном уровне, поддерживать свою компетентность нужно ежедневно. «Знания, которые не пополняются ежедневно, убывают с каждым днем», – гласит французская пословица.

90 процентов тренеров, которые приходят на собеседования, не могут ответить на вопрос, что они читали по своей теме за последний месяц. А из ***10 процентов*** ответивших далеко не все могут сказать, какие выводы сделали и как применили на практике то, что почерпнули из чтения.

Программная специализация: в каких темах тренер будет наращивать свою специализацию – выбор за ним. Развитие программной специализации происходит несколькими способами:

• Изучение (чтение, анализ, поиск информации) самой темы, различных подходов, концепций, исследований.

• Прямое обучение навыку или специализации (получение сертификатов разных признанных профессиональных сообществ, получение дополнительного образования, практический опыт и т.д.).

• Изучение применения тех или иных технологий на практике – в компаниях. Аккумуляция лучших практик, анализ условий внедрения/применения. Анализ эффективности инструментов. Методы – те же, что и в пункте о знании бизнеса: читай, спрашивай, стажируйся, изучай, анализируй.

Тренерские компетенции: тренинг тренеров – начало. Развитие навыков выступлений, бизнес-графики, разработки программ, методов модерации или фасилитации – рынок предлагает гораздо больше того, что необходимо тренеру для развития. Но развитие тренерских компетенций должно происходить не на тренинге (опять же – правило 70/20/10), а в аудитории. Лучший (и самый дорогой) метод развития тренеров – супервизия опытным и профессиональным тренером-профессионалом. Но для этого требуется внутреннее мужество – умение принять обратную связь, а также мотивация и воля, чтобы использовать полученную информацию в развитии навыков.

Говорят, тренер – это не сапер, поэтому может ошибаться и учиться на собственном опыте. Но честный аудит своих компетенций, готовность признать неправоту – основной двигатель совершенствования тренерских компетенций.

Ценности, личностные характеристики: в профессию тренера часто приходят те, кто наиболее компетентен в той или иной функции, а для проведения тренингов выбирают тех, кто ближе всего к корпоративной культуре, ценностям и моделям корпоративного поведения.

Профиль тренера – основа для отбора, обучения и развития тренеров. В Академии Росатома не только внутренние, но и внешние тренеры проходят «сверку» по профилю. Мы готовим программы тренерского развития, оцениваем, подбираем по корпоративному профилю тренера. В следующем году планируем сфокусироваться на развитии экспертизы в бизнесе, специализации, и конечно, на развитии тренерских компетенций.

ВО ЧТО ГОТОВ ИНВЕСТИРОВАТЬ БИЗНЕС

Проведение тренингов для самого тренера – и бизнес, и карьера, и искусство. При этом у каждой компании есть цели, и они связаны с эффективностью, прибылью, сокращением затрат, минимизацией потерь и большим количеством других конкретных и измеряемых параметров.

Главный вопрос: за что платят компании? Ответ прост – за результат. За то, что достигнуто, сделано, выпущено, сокращено или минимизировано. Компании готовы инвестировать ресурсы в способы достижения результата.

Кому платят компании? Профессионалам (внутренним тренерам, провайдерам, фрилансерам), которые на шаг впереди в своей профессии.

АНАСТАСИЯ ВИШНЕВСКАЯ

Бизнес-тренер, консультант
Бизнес Школа LERNER

+7 (495) 776-82-13
vishnevskay@lerner.ru
www.lerner.ru/team/221
www.ru.linkedin.com/pub/anastasiavishnevskaya/0/461/31

ОБРАЗОВАНИЕ
• Бакалавр Экономики (МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет);
• Магистр Экономики (University of Virginia, Department of Economics, USA).

ОПЫТ РАБОТЫ
• Преподаватель (University of Virginia; НИИ ГУ ВШЭ, кафедра «Экономики и финансов фирмы»);
• Бизнес-тренер, консультант.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ. ДОСТИЖЕНИЯ
Автор курсов: «Сбалансированная Система Показателей», «Финансовое моделирование», «Моделирование бизнес-процессов», методических рекомендаций по целевому программированию в бюджетировании.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Финансы, бюджетирование, стратегическое планирование, бизнес-процессы.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Специалисты по стандартам обучения, бизнес-тренеры хард дисциплин.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Открытые программы для физических и юридических лиц в рамках ценностно-ориентированного управления знаниями (VBKM).

ТЕМА НОМЕРА

Подготовка тренеров: дорогой к консенсусу

В данной статье мы попробуем разобраться в существующих подходах к подготовке тренерского состава с учётом отсутствия в России закреплённого профессионального стандарта, предположим, какие западные наработки могут быть (и по факту уже) перенесены на российскую почву, а также немного сравним личный опыт подготовки тренера с формальными критериями.

«СУЕТА ВОКРУГ ДИВАНА» ИЛИ КОНФЛИКТ МНЕНИЙ

Когда мною была предпринята попытка найти соавтора для данной статьи, выяснилось, что сложно придумать более конфликтную тему для профессионального сообщества, чем то, каким должен быть современный тренер и как его готовить. Полученные отзывы варьировались от категорических призывов к наличию образования по специальности, а лучше вообще технического; от наличия практического опыта работы в бизнесе и накопленных тренерских часов до банальной фразы «тренер – это тот, кто способен передать навыки» с отсылкой к блогам в живом журнале под лозунгом «я всё на данную тему уже давно написал(а)».

Рискну предположить, что причина такого разброда и шатания двояка: боязнь конкуренции на и без того тесном рынке и глубоко нематериальная природа самого тренерства. Ведь количественные и качественные характеристики продукта всегда проще измерить, чем те же параметры услуги, а тренинг – это образовательная услуга, границы которой, к тому же, весьма размыты.

Отсюда и разброс мнений по вопросу «Кто такой хороший тренер и как его готовить?». Да и уместны ли вообще такие категории как «хорошо» и «плохо» в случае оценки профессиональной пригодности и востребованности человека на рынке, где столь высока субъективность восприятия?

Для начала попробуем взглянуть на западный подход к подготовке тренеров.

ЗАПАДНЫЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ И ПОДБОРУ ТРЕНЕРОВ

Возьмём для примера программу обучения тренеров, предлагаемую ATD (Association for Talent Developement – Ассоциация Развития Талантов). Сертифицированная программа данной организации по подготовке тренеров ориентирована как на новичков, так и на людей, имеющих практический тренерский опыт, но желающих получить формальное подтверждение своей профессиональной пригодности.

Структура программы выстроена вокруг четырёх ключевых тем, зашифрованных как 4P:

1) **Цели и оценка потребностей (Purpose&Assessment).** Рассматриваются вопросы проведения базового анализа потребности в обучении, формулировки целей тренинга, определения и разграничения уровней обучения.

2) **Планирование и подготовка (Planning&Preparation).** Участники программы учатся определять цели обучения для взрослых, разрабатывать дизайн тренинга, готовить материалы, окружение и самого себя к тренингу.

3) **Презентация и фасилитация (Presentation&Facilitation).** Обсуждаются предпочтения слушателей в части презентации материалов, создания позитивного тренингового окружения, а также вызовы презентации и фасилитации.

4) **Посттренинговая оценка результатов (Performance).** Оценка достижений слушателей и своих собственных результатов с учётом возможных уровней оценки.

Обратим внимание, что все передаваемые навыки не связаны со знанием той или иной тематики – управление, финансы, продажи. В данном случае ATD стремится развить и сертифицировать лишь компетенции специалистов L&D (learning and development – обучение и развитие). Составители программы не предъявляют при наборе никаких специальных требований к профильным знаниям слушателей, выводя данный риск, а это риск самый настоящий с точки зрения заказчика, за рамки своей ответственности.

По сути, ATD говорит нам следующее: «Нам не важно, как вы убедите своих заказчиков и слушателей в своей компетентности по теме тренинга, мы лишь готовим вас к грамотной работе с группой и иже с ней».

Аналогично к подготовке тренеров подходит большинство других признанных ассоциаций, при этом сам заказчик тренингов – компания или частное лицо (в случае открытых программ) – может быть очень даже заинтересован не только в комфортной атмосфере обучения, но и в практической применимости полученных знаний.

Для узких специальностей значимость опыта работы в бизнесе и/или профильного образования гораздо выше, чем наличие большого числа наработанных тренинговых часов

В связи с этим возникает вопрос: каковы критерии отбора и подготовки тренеров, помимо стандартного набора тренерских soft skills, и различаются ли они в зависимости от темы обучения?

Автору удалось в укрупнённом варианте сформулировать следующие присутствующие на рынке требования:

1) Для узких специальностей (к примеру, логистика) значимость опыта работы в бизнесе и/или профильного образования гораздо выше, чем наличие большого числа наработанных тренинговых часов. Заказчик готов жертвовать до определённой степени soft skills в пользу практической применимости передаваемых навыков.

2) Финансовые специальности варьируются от сходных с логистикой (инвестиционный анализ, отчётность и т.д.) до более гибких финансов для нефинансистов, в случае которых на первый план выходит тренерский и практический опыт.

3) Любые тренинги по soft skills упираются, прежде всего, в наличие тех самых soft skills, хотя и диплом о высшем психологическом образовании лишним не будет.

4) Управленческие тренинги, пожалуй, рождают самую широкую палитру запросов, как за рубежом, так и в России. Практический опыт в сочетании с профильным образованием соперничает с яркими презентационными навыками и знаниями человеческой психологии. Примерно та же история и в тренингах по продажам.

Ключевым отличием западного подхода к обучению и подбору тренеров можно назвать большую зарегулированность профессии: практически невозможно встретить успешного тренера, который пришёл «с улицы» в профессию. Можно наблюдать транзит из бизнеса через консультирование в тренерство, или осознанное решение о переходе из высшей школы в бизнес-образование. В России до недавнего времени вероятность встретить случайного человека на рынке была достаточно высока.

ПЕРЕНИМАЕМ ОПЫТ?

Российские школы тренеров во многом похожи на западные аналоги: то же отсутствие ответственности за профильную компетентность и фокус на профессиональных soft skills. Дальше выпускники подобных школ оказываются один на один с суровыми реалиями рынка, где требования к их квалификации могут, подобно маятнику, описывать широкую траекторию, в зависимости от потенциального заказчика. Большинству тренеров, к тому же, приходится совмещать роли продажника и исполнителя, что только усложняет и без того непростую задачу выживания на высококонкурентном рынке. Рецессия 2015 года немного облегчила ситуацию для независимых тренеров, так как компании в связи с урезанием бюджетов стремятся укоротить цепочку посредников и выйти напрямую на исполнителя. К сожалению, плюсами ситуации, прежде всего, пользуются уже известные на рынке, но готовые понижать цену на свои услуги профессионалы.

Вопрос же подготовки тренеров никуда не делся. Более того, в связи с расширяющимися требованиями к подготовке материалов (разработка дистанционных курсов, проведение вебинаров, игр и симуляций) недостаток профессиональных компетенций становится всё явнее, а единого стандарта, как и признанных учебных центров, не навевающих мыслей о шарлатанстве, на рынке крайне мало, да и те зачастую узко направлены.

С этой точки зрения очень интересным выглядит направление самообучения через видеоуроки, которое развивается, в частности, по каналам Youtube. Однако при отсутствии профессионального стандарта данное обучение носит бессистемный характер.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ: ИЗВЛЕКАЕМ УРОКИ

Дабы не обижать никого из коллег, автор решил составить табличку плюсов и минусов собственного профессионального роста, заодно проанализировав то, как можно было бы улучшить подобный карьерный путь.

1) Наличие профильного образования. Есть и даже с излишком – для бизнес-тренера абсолютно не обязательно заканчивать экономический факультет МГУ им. Ломоносова с отличием, а потом много лет писать кандидатскую и преподавать за рубежом. Для бизнеса важнее практический опыт в сочетании с хорошим базовым

Компании в связи с урезанием бюджетов стремятся укоротить цепочку посредников и выйти напрямую на исполнителя

знанием предмета. Единственный плюс, который из такого фундаментального образования можно извлечь – гибкость с точки зрения выбора тем и ухода в смежные тематики, о чём речь пойдёт ниже. А так можно было и не тратиться.

2) Наличие опыта работы в финансовом и управленческом консалтинге. Вещь крайне полезная, если вы будете вести широкого профиля финансовые и управленческие дисциплины, особенно если последние связаны с моделирование и управлением рисками. Плюс возможен уход к клиенту. Более того, по опыту, на фоне консалтинга, где вы зачастую не можете увидеть результат своей работы, в тренерстве в прямом контакте с аудиторией вы всегда будете знать, есть попадание или нет. Однозначно полезно, как и другой практический бизнес-опыт.

3) Преподавание в высшей школе. Если это работа с уровнем магистров, большинство из которых работает и имеет вполне взрослые цели в плане обучения, то польза несомненная. Опыт работы с бакалаврами применим ограниченно, разве что проведение семинаров может послужить отправной точкой в развитии навыков работы с группой. Лекционная часть слабо трансформируема в тренинговые форматы.

4) Опыт создания дистанционных курсов. Очень рекомендую, причём первый свой курс желательно сделать на добровольных началах, чтобы набить шишки и получить обратную связь. Не рискуйте даже при наличии хороших навыков работы с компьютером выходить сразу на рынок с подобным продуктом, можно нанести серьезный удар по репутации. Аналогичная ситуация с созданием игр – сначала тренировка «на кошечках».

5) Формальная сертификация по соответствующим soft skills. В моём активе в начале карьеры был лишь небольшой тренинг американского вуза для иностранцев, которым предстояло отрабатывать гранты и учить богатых 18-летних американцев. Поэтому в 2008-м я бы по поводу тренерского сертификата сказала «Точно надо, но жизнь сложилась иначе» – консалтинговые проекты требовали незамедлительного тренингового сопровождения, а потом длительное пребывание в профессии снизило важность подобной бумаги. Тем не менее, для тех, кто только приходит на рынок, который, к тому же, всё больше цивилизуется, такая бумага превращается в must have. Любой хаос, переходя к порядку, формализуется. Единственно, что может привлечь состоявшихся профессионалов в плане сертификации сегодня, – это узко специализированная бумага, к примеру, в сфере разработки игр и симуляций.

Как мог бы выглядеть данный кусок карьерного пути в рамках системной подготовки? Базовое образование (уровень «бакалавр», к примеру) дополняется практическим опытом (3 года), формальная сертификация по L&D и наработка тренингового опыта с последующей дополнительной сертификацией по геймификации и разработке дистанционных курсов.

Кому–то даже этот вариант может показаться слишком длинным в современном стремительном меняющемся мире. Да, можно было бы попробовать параллельно на добровольных началах проводить тренинги ещё на стадии получения базового образования для сокращения выхода на рынок, параллельно пытаясь понять, а вообще твоё ли это – вести тренинг. По факту, пока мы только в начале пути к консенсусу: каким должен быть современный тренер, как его готовить. Как только появится профессиональный стандарт, сразу станет понятнее, как к нему людей готовить. А пока методом проб и ошибок все мы осваиваем этот путь сами, как можем.

ИРИНА ЖУК

Заместитель генерального директора
Корпоративной Академии Росатома по методологии и развитию

«Развитие тренера – его персональная отвествнность. Очень важно на старте развития тренерской карьеры выбирать правильные ролевые модели – образцы профессионального тренера. Учиться у лидеров и профессионалов рынка. Не копировать или подражать, а именно учиться. Важно не останаливаться – всё время углублять свою экспертизу и расширять инструментарий. Или наоборот – расширять экспертизу и углублять инструментарий. Важно развиваться как личность, развивать кругозор и эмоциональный интеллект».

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

ОЛЬГА ШАЛДЫБИНА

Руководитель отдела продаж.
Бизнес-тренер
КБ «Ренессанс Кредит»

+7 (960) 830-30-00
olga@shaldybina.ru
Skype: olgashaldybina

www.shaldybina.ru
www.linkedin.com/in/OlgaShaldybina

ОБРАЗОВАНИЕ
- Тренинг тренеров (Центр развития персонала Л.Кроля «Класс»);
- MBA (Высшая школа бизнеса МГУ);
- Кандидат психологических наук (Саратовский университет им. Н.Г. Чернышевского, факультет психологии);
- Психолог (Самарский государственный университет, факультет психологии).

ОПЫТ РАБОТЫ
- 2011–н/в: КБ «Ренессанс Кредит», руководитель отдела продаж;
- 2007–н/в: Тренинговая компания «Альфа-центр», ведущий бизнес-тренер;
- 2010–2011: КБ «Ренессанс Кредит», бизнес-тренер;
- многолетний опыт работы бизнес-тренером и консультантом по обучению и развитию персонала, по построению систем продаж и оперативного управления.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Команда продаж под управлением стабильно в тройке лидеров по результатам продаж;
- Производительность команды продаж на 20% выше, чем в целом в Компании;
- Победитель Всероссийского конкурса бизнес-тренеров (2010 год);
- Финалист X Ежегодного конкурса Тренерского Мастерства (2015 год);
- Публикации в научных и профессиональных журналах.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Обучение и развитие персонала, построение команд продаж, создание эффективных систем оперативного управления.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Руководители учебных центров, руководители отделов маркетинга, разработчики e-learning.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Написать книгу для бизнес-тренеров, выступать на профессиональных и отраслевых конференциях.

Что в профессии бизнес-тренера уходит в прошлое, а что появляется нового и почему?

За последние 15 лет многие люди выбрали для себя профессию бизнес-тренера. За это же время много книг и материалов написано о том, как бизнес-тренеру стать успешным, как работать новичку, как реализовать запросы бизнеса, на чём сосредоточиться профессионалам, какую методологию использовать и пр. Однако экономическая ситуация меняется и влечёт за собой изменения также в подходах работы бизнес-тренеров.

В статье будут рассмотрены вопросы: каким аспектам уделить внимание, чтобы оставаться эффективным; как бизнес-тренеру быстро погружаться в новые реалии бизнеса и обеспечивать для него результат.

Начнём с того, что в настоящее время в работе тренера прослеживается 3 тренда:

ТРЕНД ПЕРВЫЙ: МУЛЬТИОБРАЗОВАННОСТЬ

Информация обновляется крайне быстро – тренер должен постоянно быть «в форме», постоянно актуализировать свои знания, быть в курсе ведущих направлений в своей сфере и в бизнесе Клиентов.

Как этот опыт заполучить? Здесь на помощь приходят отраслевые конференции и журналы. Глубокое понимание ситуации также даёт общение с сотрудниками, непосредственно задействованными в производстве, продажах, маркетинге (в зависимости от информации, которую нужно получить тренеру).

Здесь же существует ещё одна особенность. Достаточно часто сотрудники видят свою деятельность «линейно». То есть видят только то, что находится в рамках их служебных обязанностей, забывая проанализировать возможные последствия своей работы для смежных департаментов и компании в целом. Таким образом, у тренера есть ресурс для поиска нужного решения: пообщаться с разными отделами, оценить альтернативные варианты, увидеть «узкие места» и нащупать тот ответ, который принесёт максимальную пользу. Да, такой подход требует больше временных затрат, но и продукт на выходе будет куда более ценным, а самое главное – гарантирующим результаты для компании.

Сейчас от тренера особенно ожидается, что, кроме владения непосредственно тренерским инструментарием, он хорошо ориентируется в «фактуре» своего бизнеса и бизнеса Клиентов, владеет разнообразным опытом, имеющим отношение к его работе и к тому, чему он учит.

Здесь появляются вопросы, связанные:
- с качеством информации, которая остаётся у участников;
- с качеством навыков, сформированных по итога прохождения программы.

Бизнес-реальность ежедневно бросает вызовы персоналу компании. С частью нерешённых вопросов сотрудники приходят на обучение, в идеале ожидая помощи в их разрешении. Бизнес-тренер должен быть таким же «закалённым», как и участники, иначе партнёрского и доверительного взаимодействия не получится.

Ещё один важный момент, сейчас тренер не может быть просто «упаковкой» для доставки любых знаний кому угодно. Такой подход имеет право на существование, но обходится компании слишком дорого. При обучении исключительно выхолощенной технологии по окончании тренинга участникам нужно ещё наложить её на свои профессиональные задачи и самостоятельно справиться с закономерно возникающими трудностями. Простой подсчёт показывает, что это элементарно дорого.

К примеру, если на двухдневном тренинге присутствует 15 человек и каждый потом займётся адаптацией технологии, давайте подсчитаем общее количество рабочих часов для компании:

1. *участие сотрудников в тренинге – 15 * 16 = 240 часов,*
2. *участие тренера в тренинге – 1 * 16 = 16 часов,*
3. *адаптация новой технологии участниками после тренинга – 15 * 4 = 60 часов*

Итого общие число рабочих часов для компании – 316.

Давайте рассмотрим ситуацию, когда тренер сам адаптировал технологию под реалии компании и выдаёт уже практически готовый продукт и участникам остаётся только внедрить его в свою практику:

1. *участие сотрудников в тренинге – 15 * 16 = 240 часов,*
2. *участие тренера в тренинге – 1 * 16 = 16 часов,*
3. *адаптация тренером новой технологии – 1 * 10 = 10 часов*

Итого общие число рабочих часов для компании – 266.

Очевидная разница в 15% плюс не учтённые альтернативные потери, когда участники будут расходовать время на внедрение технологии вместо того, чтобы непосредственно заниматься созданием ценности в рамках своих должностных обязанностей.

ТРЕНД ВТОРОЙ: СОПРИЧАСТНОСТЬ ГРУППЫ ИЛИ ТРЕНД «СДЕЛАЙ САМ»

Современный потребитель стремится всецело контролировать ситуацию и ему важно ощущение, что выбор сделал он сам. Но параллельно с этим потребителю нужно создать базу, чтобы выбор было сделать легко. В качестве иллюстрации здесь приведу примеры из других сфер – магазины Pandora, Castorama, «Мария» (мебель для кухонь), кулинарные решения и прочее. В тренингах это находит следующее отражение: нужно оставлять время для решений, которые сгенерировала сама группа. То есть группа приходит на тренинг – и задача тренера подготовить для участников только 70 процентов содержания, а 30 процентов они должны уметь сделать сами.

Аксиома: тренер не может всегда всё знать, группа всегда на более передовом крае. Группа сталкивается с тем, чему тренер не учился, с чем не соприкасался, чего не слышал; группа в этом плане всегда опережает тренера. Давая участникам возможность на 30 процентов сделать тренинг самим, мы как раз привносим эту новизну и элемент современности. Плюс группа становится соавтором тренинга. Единственное, такой подход требует от бизнес-тренера постоянного состояния алертности. В любой момент быть готовым передать на небольшой интервал времени роль создателя группе и быть готовым подхватить процесс и удержать вовлечённым каждого участника. На выходе в качестве вознаграждения тренера ждут более закалённые и адаптивные участники; готовые решать задачи «здесь и сейчас», не перебрасывая ответственность на руководителя, тренера, следующее тренинговое занятие и пр.

На уровне действий это выглядит следующим образом: планируя программу обучения тренер не заполняет время полностью на 100% материалом, который, как он считает, значим для участников. Вместо этого он оставляет время и готов аккумулировать новый материал (например, успешные практики), предложенный участниками непосредственно на тренинге – и обучить/донести его до тех, кто им ещё не владеет.

Как пример, это могут быть: освоение успешных практик и находок; отыгрывание трудностей, с которыми сталкиваются на рабочих местах участники; внутренние ограничивающие установки сотрудников. То есть мы работаем не только исходя из предположений тренера о том, с чем участники сталкиваются ежедневно, а именно с тем, с чем они на самом деле сталкиваются.

Современный потребитель стремится всецело контролировать ситуацию, и ему важно ощущение, что выбор сделал он сам

ТРЕНД ТРЕТИЙ: НАУЧИТЬ УЧИТЬСЯ САМОСТОЯТЕЛЬНО

Третий тренд близок коучинговой позиции. Самый основной навык тренера – научить группу учиться. Формально участники приходят к тренеру за технологией и задают вопрос: «У меня сложная ситуация, что мне делать в этой ситуации» воспринимают тренера как эксперта, как модель «расскажите мне, что делать в этой ситуации».

Помимо готовых технологий, тренер должен дать ещё один алгоритм: «Хорошо, ты столкнулся с новой задачей – как ты будешь решать незнакомую ситуацию?». В результате участники находят решение сами, а тренер раз за разом закрепляет алгоритм поиска решений в незнакомой обстановке. Фактически, группа приходит, а тренер говорит: «У меня нет решения этой определённой задачи. Давайте найдём его вместе. Я

знаю алгоритм, как действовать в незнакомой ситуации. Давайте его применим в вашем конкретном случае».

Да, возможно, сначала бизнес-тренер может столкнуться с сопротивлением группы, если были ожидания, что за участников абсолютно всё решат в рамках тренинга, а они просто посмотрят и решат: понравится им такой подход или нет. Но при уверенной позиции тренера сопротивление сотрудников уходит и на его месте постепенно формируется «здоровое» взаимно обогащающее сотрудничество.

Плюс, какие бы ни случались экономические изменения, безусловно, во все времена тренеру помогает чувство юмора. Разные участники, разная обстановка, курьёзные стечения обстоятельств – всё это тренер должен уметь развернуть с пользой для группы и для себя.

Самый основной навык тренера – научить группу учиться

КАК БЫСТРО ПОМОЧЬ БИЗНЕСУ И ЧЕРЕЗ ОБУЧЕНИЕ ВНЕСТИ ВКЛАД В ДОСТИЖЕНИЕ НАМЕЧЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

Итак, бизнесом цель запланирована, сроки поставлены и перед бизнес-тренером ставят задачу оказать помощь в решении задач, способствующих её достижению. Что делать? Как действовать?

Ниже раскрываю обкатанный алгоритм step by step, который помогает получить надёжный результат в относительно небольшой промежуток времени. Рассмотрим этот алгоритм на примере отдела продаж, хотя в целом он экстраполируется на любые задачи для сотрудников фронт-линии, отделов поддержки, руководителей линейного и среднего уровней.

Во-первых, важно **услышать задачу из первых уст**, дабы исключить вероятность «испорченного телефона» либо за игрой слов (особенно в сферах с богатым профессиональным сленгом) потерять нужный смысл.

Следующий шаг – **определить, у кого в компании точечно эта цель уже достигается**, и для начала поговорить с этими людьми, а дальше – самостоятельно понаблюдать за их работой. Беседа даст понимание, какие внутренние установки и какие знания помогают получению требуемых результатов, наблюдение – что реально человек делает. Как мы с вами знаем, не всегда сотрудники детально анализируют свою работу. Тренер опытным глазом как раз и способен увидеть те приёмы и техники, которые лежат в основе. Дальше он облечёт их в пошаговый план и сможет каскадировать на всех тех, кого надо обучить.

Далее – шаг желательный, но не обязательный: **поговорить и понаблюдать за работой самых отстающих**. Зачем? Опять же, чтобы услышать и увидеть, что у них в голове и что мешает приблизиться к намеченной цели. Будут явно видны критические ошибки, о которых можно будет предупредить группу и снизить тем самым вероятность их повторения. Станет очевидной разница в мышлении и подходе к делу между успешными и отстающими работниками.

Шаг четвёртый. **Посетить 2–3 представителей конкурентов и понаблюдать за их работой.** Перед началом наблюдения полезно составить таблицу с параметрами, которые намереваетесь оценить и по результату наблюдения её заполнить. Это отличный материал для обучения группы. Как правило, у сотрудников нет времени, чтобы каждому посетить конкурентов и разобраться в своих преимуществах и слабостях. Материал от тренера станет отличным инструментом для укрепления уверенности в себе и в продукте, для создания чётких ответов на возражения клиентов, для лучшего понимания возможных вариантов поведения клиентов и на основе этого понимания управление поведением.

В качестве примера, в ***Таблице 1*** представлено несколько критериев для сравнения кредитных карт.

Таблица 1

Предмет сравнения	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Условия бонусной программы			
Срок изготовления			
Льготный период, дни			
Персональный менеджер			
Годовая ставка			
Стоимость обслуживания			
Качество служб поддержки			
Личный кабинет на сайте банка			

Не нужно сразу же запускать первую версию вашей программы на всю запланированную аудиторию. Сначала протестируйте и уберите все шероховатости

Шаг пятый. **Поговорить со смежными отделами в компании о поставленной цели**. Разные углы зрения позволят поскорее найти оптимальный путь достижения. О «линейном» мышлении мы с вами уже поговорили ранее.

Финальный шаг. **Проанализировать всю полученную информацию, добавить свои соображения по решению текущей задачи, оформить всё это в программу,** которая поэтапно сформирует нужный нам результат, **и выбрать группу для пилотного проекта.**

Не нужно сразу же запускать первую версию вашей программы на всю запланированную аудиторию. Сначала протестируйте и уберите все шероховатости. Рабочее время не бесконечно и участники не хотят в большинстве своём быть «подопытными кроликами». В идеале, сотрудники компании ждут от бизнес-тренера реальной оперативной практической помощи.

Путь, описанный в статье – не быстрый, требует от бизнес-тренера постоянной включённости и мониторинга текущего положения компании относительно себя, конкурентов и отрасли в целом. Однако этот же путь ведёт к признанию со стороны компании, росту авторитета в глазах персонала и выход на роль бизнес-партнёра с руководством бизнеса.

Функции Универсального Специалиста по обучению

Учебные
- Разрабатывает программы тренингов и УМК
- Проводит очные трениги
- Разрабатывает и верстает электронные курсы
- Проводит вебинары и скайп-конференции
- Создает учебные продукты в разных форматах (видео, учебники и пр.)

Управленческие
- Анализирует потребности в обучении
- Разрабатывает комплексные программы обучения сотрудников
- Планирует график обучениях администрирует процесс
- Подбирает и оценивает тренеров (внешних и внутренних)
- Оценивает результаты обучения
- Ведет отчетность
- Занимается договорной работой

Маркетинговые
- «Упаковывает» учебные программы и «продает» их руководству
- Организует внутренний PR обучение среди сотрудников
- Пишет статьи и прочие публикации
- Развивает свой бренд

Схема предоставлена экспертами Бизнес-школы SRC — данные получены в результате опроса внутренних T&D-специалистов

МИХАИЛ ДАВЫДОВ

Консультант, Бизнес-тренер, Управляющий партнёр
Mango! Consulting

+7 (925) 007-90-90
m.davydov@mangoco.ru
www.mangoco.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
• Магистр (Московский Автомобильно-Дорожный Государственный Технический Университет).

ОПЫТ РАБОТЫ
• Инженер-конструктор;
• Менеджер Системы Качества (DHL International);
• Директор по Развитию Продаж (DHL International);
• Предприниматель, развитие сети оптик;
• Руководитель практики "Лидерство и Менеджмент" (Exect Partners Group);
• Основатель, управляющий партнер, евангелист (Mango! Consulting);
• Бизнес-тренер, консультант.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• Внедрение Системы Качества ISO 9002 (DHL International);
• Разработка системы сопровождения обучения Mango! Mind The Gap;
• Разработка продуктов "Presentation as an Art", "PRIME: Project management", "Mojo! Inspirational Leadership", "Fitness For Leaders", "Transition to SUCCESS".

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Лидерство, управление людьми, управление изменениями, управление проектами, коучинг.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
HR-директора, L&D-менеджеры и специалисты с верой и желанием искренне вкладываться в развитие людей и смелостью воплощать интересные инновационные проекты в этой области.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Дальнейшее развитие системы Mind The Gap, организация международного профессионального сообщества по развитию людей в бизнесе.

Откуда растут ноги
или
Тренер за границей – кто он?

В этой статье — об истории профессии бизнес-тренера России и на Западе, а также портрет современного западного тренера.

Перед тем, как «нарисовать портрет тренера за границей», я предлагаю немного места посвятить истории российской школы бизнес-тренерства – так будет ярче видна разница между «ними» и «нами».

Откуда взялись бизнес-тренеры в России? Когда железный занавес в 1988 году пал и в России стали появляться первые западные компании, вместе с собой они завезли и особенный тип организационных людей – бизнес-тренеров. Думаю, первые россияне, сотрудники этих компаний были поражены самим фактом того, что можно учиться не только в школе, университете или армии. С этого момента бацилла корпоративного бизнес-обучения была выпущена на свободу в отныне свободной России. Наиболее сметливые или сытые по горло пожизненным серым удушьем советской образовательной системы внезапно увидели луч света и прекрасную возможность эту бациллу использовать. Появились первые компании, провозглашающие бизнес-обучение делом своей жизни. Вот только откуда ему взяться в стране плановой экономики?

Несмотря на то, что никакой почвы для развития бизнес-тренерства не было, тем не менее, выход нашёлся! Стащить, переделать и «читать» западные наработки. Выход второй – попытаться соединить бизнес с психологией и работать над личностным развитием в бизнес-среде. Последующие десятилетия тренинги и тренеры стихийно развивались в этих двух направлениях. Собственно говоря, институт российского тренерства претерпел не так много изменений с тех пор, несмотря на попытки привести требования к профессии к единым стандартам. Есть различные школы обучения тренерскому мастерству, среди них попадаются и толковые, однако единой системы до сих пор не существует. Поэтому сегодня среднестатистический российский бизнес-тренер имеет весьма расплывчатый портрет. Его возраст может варьироваться от 22 до 60 лет. Он может обладать бизнес-опытом или появиться из академической среды или даже НИИ. Может исповедовать коучинговый подход или рост через унижение личности. Обучаться профессии стихийно и самостоятельно или получить профессиональный сертификат CIPD. Искать славы и признания или искренне желать помогать людям развиваться...

Такая неопределённость порождает растерянность у заказчиков, сотрудников отделов обучения – потому, что абсолютно непонятно, кому доверять! Очевидно, что резюме значит немного, потому что, как говорил доктор Хаус, «все врут». В случае с российскими бизнес-тренерами – врут много. Приходится доверять коллеге, который уже имел успешный опыт работы с конкретным тренером и «передавать его по рукам».

Теперь давайте посмотрим, как развивалась ситуация за рубежом. Если совсем уж обобщать, то первые люди, которых можно было условно отнести к бизнес-тренерам, появились вместе с рождением... капитализма. Ведь собственный бизнес – это планета, которая должна сама себя содержать и поддерживать, включая профессиональное и управленческое развитие! Сперва развитием занимались наставники на рабочих местах, потом появились внешние консультанты. По мере того, как компании вырастали в размерах, появилась необходимость делать обучение более структурированным.

Есть различные школы обучения тренерскому мастерству, среди них попадаются и толковые, однако единой системы до сих пор не существует

В двадцатые годы прошлого века на Западе начала формироваться система профессиональной подготовки. Кроме бизнес-школ, возникших первоначально в США, стали появляться специализированные организации, обучающие узкопрофессиональным специальностям. Рост бизнеса обусловил и расширение специализации таких компаний – они стали не только преподавать профессиональные знания, но и разбирать прикладные задачи.

Так родилась профессия бизнес-тренера, который помимо чтения лекций освоил организацию групповых дискуссий, обсуждение чужого опыта и решение конкретных ситуаций. Тренерами становились либо «академики», уходившие на узкопрофессиональную стезю, либо практики из соответствующей области профессиональной деятельности. Основной формой бизнес-обучения стали тренинги, основанные на разборе практических кейсов.

Переломным моментом стали 50–60-е годы. Стали появляться бизнес-модели и теории, основанные на исследованиях. Так, например, в 1960 году Кен Бланшар и Пол Херси разработали систему ситуационного лидерства. Зарождаются первые корпоративные университеты, основоположником которых стал McDonalds, основавший в 1961 году Hamburger University. Крупные компании прекрасно понимали, что распространять свою идеологию и технологии по-другому просто невозможно. Началась эпоха корпоративного обучения – и профессия бизнес-тренера получила новый толчок к развитию.

Первые корпоративные бизнес-тренеры обучали знанию продуктов и умению их продавать. В 70-х гг. добавилось управленческое обучение. В тех же 70-х в США наблюдался бум открытия консалтинговых компаний, предлагающих в том числе и бизнес-обучение. Они проводили исследования, разрабатывали теории и методики и активно обучали им компании. Это был удачный симбиоз, который обусловил появление таких столпов, как DDI, SHL и других. Работа бизнес-тренера становилась всё более многогранной...

Кто же такие бизнес-тренеры на западе сегодня? В 2012 году на выставке Learning & Skills в лондонской Олимпии мне посчастливилось побеседовать с вице-президентом английской ассоциации бизнес-тренеров. Он рассказал об организации – и я был поражён её масштабами. И не менее я был поражен её «гибкостью». Я был уверен, что существует модель компетенций для тренеров, жёсткие стандарты поведения и система оценки, не проще экзамена в Гарварде, однако этого не было и в помине! Я был разочарован, хотя и быстро успокоился, узнав, что такие гиганты как ASTD и CIPD подходят к вопросу более основательно. Как бы то ни было, сейчас у меня есть стойкое ощущение, что школа бизнес-тренерства на западе существует и она весьма зрелая.

Итак, каков же **портрет среднестатистического западного тренера?**

1. Возраст. В одном из московских ресторанов я увидел на стене надпись: «Говорят, что после 50 всё только начинается. Официант, налейте мне еще 50!». Эта шутка вполне применима к западным тренерам. Средний возраст большинства из них составляет 45 лет. Это люди, которые обладают опытом и житейской мудростью. В большинстве своём они внушают уважение и доверие. Однако сейчас, согласно статистике CIPD, наблюдается повсеместное «омолаживание» профессии — новое поколение жаждет более харизматичных и энергичных учителей.

2. Методология. Практически все тренинги методологически структурированы с учётом исследований по обучению взрослых. Принцип Колба, начало с помощью проблематизирующих упражнений – это азбука, которую знает большинство бизнес-тренеров. Всё рассчитано по минутам, тренинг напоминает четко отрежиссированный спектакль, где каждая реакция и эмоция слушателя уже запланирована и протестирована.

3. Эмоциональный интеллект. Западные тренеры, за исключением некоторых мотивационных спикеров и Стива Балмера из Microsoft, демонстрируют высокий уровень эмоционального интеллекта. Они умеют слушать, беспредельно уважительны к каждому участнику, мудро лавируют в сложных ситуациях, не теряя головы и не раздражаясь.

4. Дистанция. Тренеры за границей соблюдают определённую границу. Они «приятные парни» и вас уважают (и это действительно так), но «пить не будут». Вернее, они могут и не отказать участникам пойти с ними в ресторан после тренинга, но вовремя остановятся и по-английски ретируются.

5. Отношение. Западный тренер не позволяет себе быть не готовым к тренингу или появиться за 5 минут до его начала. Он прибудет за 2 часа до начала, подготовит материалы, проверит оборудование и встретит Вас с чашечкой кофе, мягко приветственно улыбаясь. И максимально ответственно проведет с вами всё последующее время.

5. Юмор. Что больше всего восхищает в западных тренерах – это умение тонко и к месту шутить и рассказывать истории. Великое умение, которое моментально растапливает любой лёд и создаёт максимально комфортную атмосферу.

6. Уверенность. Есть такое слово с английскими корнями – ассертивность (не боязнь выразить своё собственное мнение или чувства, не оскорбляя при этом и не обижая мнений и чувств других людей). Мне думается, что оно в полной мере отражает стиль и суть поведения большинства западных тренеров. Они не напряжены и уверены в своих силах и качестве продукта.

7. Гибкость. Чаще всего бизнес-тренер уверен в том, что продукт оптимален и любое вмешательство в него лишь усложнит ситуацию и осложнит восприятие. Поэтому может создаться ощущение, что они не гибкие и, пожалуй, это правда. Во всём, что касается продукта. Однако они максимально гибки во всём, что касается отношений.

8. Внешний вид. Одеваются они аккуратно и чисто, но стильными, на мой взгляд, их назвать трудно. Один американский парень сертифицировал меня и моих коллег на тренинговый продукт в течение 5 дней. И каждый день на нём были чёрная водолазка, черные мешковатые брюки и ботинки в стиле Ессо (кстати, большинство западных тренеров предпочтут удобную обувь красивой). На третий день, заметив наши косые взгляды, он пояснил, что привёз 7 одинаковых черных водолазок и каждый день надевает свежую.

Тренерами становились либо «академики», уходившие на узкопрофессиональную стезю, либо практики из соответствующей области профессиональной деятельности

Я не намерен превозносить западную школу бизнес-тренерства. В культуре, основанной на уважении к личности, где свобода высказываться является одной из наивысших ценностей, а навыки презентации оттачиваются с детского сада, такие характеристики бизнес-тренеров являются органичным продолжением самой культуры, им даже не нужно учиться. При этом излишняя академичность и определённое ограничение гибкости, на мой взгляд, очень скоро станет помехой, как только миллениумы в полную силу вступят в свои права.

Главный вывод другой, и он относится к любой профессии: самое важное – это чувствовать ответственность за то, что ты делаешь. В случае с профессией бизнес-тренера это особая ответственность, так как именно эти люди влияют на изменение нашего поведения, а подчас и убеждений. И от того, как они это делают, может зависеть наше будущее. Тренеры «там» прекрасно осознают это, нашим же, на мой взгляд, стоит об этом задумываться чаще, чем о том, как «накачать побольше тренинг-дней».

Легендарная программа
«ДИРЕКТОР УЧЕБНОГО ЦЕНТРА»

20 модулей. 4 дня. 36 академических часов.

Программу ежегодно проходят руководители учебных центров, корпоративных университетов, отделов обучения (как действующие, так и стремящиеся занять руководящую позицию), менеджеры по обучению и директора по персоналу ведущих компаний разных отраслей.

Авторы и ведущие программы – признанные эксперты: Марат Удовиченко, Марианна Татарникова и Сергей Попов. Именно они, основываясь на своём обширном опыте и опыте коллег, выдвинули идею и разработали эту, самую первую и постоянно совершенствующуюся программу для обучения директоров учебных центров.

Вы получите конкретные **инструменты и советы** для работы руководителя учебного центра, бесценный **опыт общения с экспертами,** много полезных **раздаточных материалов**, ну и, конечно, **сертификат**.

Ближайшие даты проведения: **26–29 мая 2016 года**

Стоимость: 45 500 рублей
Для членов Клуба Директоров Учебных Центров,
а также для каждого участника при участии двух человек от компании стоимость – 40000 рублей. .
При проведении курса в корпоративном формате цена устанавливается индивидуально.
Возможна адаптация курса под потребности заказчика.

Educa-BS.ru

www.educa-bs.ru/timetable
+7 (495) 940-69-74
bs@obraz.co

ИСКУССТВО ТРЕНИНГА

АННА ТУРЛАЕВА

Старший менеджер по развитию внутренних тренеров
ПАО ВымпелКом,
Билайн Университет

+7 (965) 359-41-66
ATurlaeva@beeline.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
• Филолог (ННГУ им.Н.И.Лобачевского, филологический факультет);
• Ряд курсов по разработке и проведению тренингов и фасилитационных сессий.

ОПЫТ РАБОТЫ
10 лет работы в качестве корпоративного бизнес-тренера, направления деятельности:
• Разработка и проведение тренингов и фасилитационных сессий;
• Запуск и управление проектами по обучению и развитию персонала;
• Подбор, обучение и развитие внутренних тренеров.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• Победы тренеров Билайн Университета в профессиональных конкурсах «Хрустальная гарнитура» и «Тренерское мастерство»;
• Выход в финал награды «Хрустальная гарнитура» в номинации «Лучший проект набора, обучения и развития персонала» ;
• Выступление на саммите «Передовой опыт контактных центров» с докладом «Система набора, подготовки и развития функциональных тренеров контакт-центров на примере ВымпелКома».

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
T&D. Образовательные проекты. Обучение и развитие функциональных тренеров.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Внешние и внутренние специалисты в сфере T&D/L&D.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Развитие проектов по обучению внутренних тренеров.

Функциональные тренеры Билайн Университета: подбор, обучение и развитие мастерства

Во многих организациях сегодня постоянно возрастают требования к уже работающим сотрудникам. Чтобы успевать за темпом роста или внедряемыми изменениями, им приходится осваивать новый функционал или менять подходы к своей работе. Прослеживается постоянный спрос на обучение сотрудников. При этом проводить это обучение организации часто предпочитают внутренними силами, создавая и развивая институт функциональных тренеров. В компании «Билайн» практика функционального тренерства существует уже более десяти лет. В этой статье я поделюсь нашим опытом.

ЧТО ТАКОЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ТРЕНЕРСТВО

Функциональные тренеры – это сотрудники, которые, становясь профессионалами в своей области и продолжая выполнять рабочие задачи, также проводят обучение коллег. Как правило, силами функциональных тренеров проводится техническое обучение, обучение продуктам или базовое обучение массовых функций. Например, сотрудники call-центров при помощи функциональных тренеров могут обучаться обслуживанию клиентов и продажам.

ЗАЧЕМ КОМПАНИЯМ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТРЕНЕРЫ

В наличии функциональных тренеров для компании может быть масса плюсов:

• экономическая выгода, в сравнении со штатом тренеров или закупкой обучения у провайдеров;

• сохранение в компании лучших практик и уникальной экспертизы;

• возможность учёта корпоративной специфики при проведении обучения;

• мотивация и сохранение наиболее профессиональных сотрудников возможностью делиться своей экспертизой с коллегами.

Однако есть и риск: функциональные тренеры – признанные профессионалы в своём деле, но не профессионалы в преподавании. Если организация не поможет им выстроить программы и развить тренерское мастерство, обучающиеся могут не получить того результата, на который рассчитывает компания, планируя тренинг.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТРЕНЕРЫ БИЛАЙН УНИВЕРСИТЕТА

Система функционального тренерства в Билайне родилась в 2005 году, когда в Компании начали бурно расти call-центры. Открывались крупные Центры Поддержки Клиентов: в Нижнем Новгороде в 2005 и в Воронеже – в 2006 годах. Только на этих площадках в короткий срок нужно было набрать и обучить в общей сложности 1500 специалистов. Возникла угроза медленной адаптации персонала, несоблюдения стандартов обслуживания и, как следствие, снижения удовлетворённости клиентов работой Компании. Появление функциональных тренеров оказалось наиболее простым и эффективным решением проблемы.

Сейчас в нашей Компании 93 функциональных тренера. 40 из них – сотрудники call-центра. Это лучшие специалисты, основной работой которых может быть обслуживание клиентов, продажи или контроль качества работы операторов. Эти тренеры проводят обучение обслуживанию и продажам. 50 человек – технические и IT-тренеры. Это лучшие технические и IT-специалисты, обладающие глубокой экспертизой и отлично знающие оборудование и инфраструктуру Компании. Среди технических тренеров есть и руководители технических служб. Ещё 3 человека – это тренеры B2B – один руководитель службы продаж и два опытных старших менеджера.

За 10 лет мы построили такую систему обучения и развития функциональных тренеров, которая гарантирует участникам тренингов, их руководителям и компании максимальный результат обучения.

Появление функциональных тренеров оказалось наиболее простым и эффективным решением проблемы

Приведу два примера.

Пример 1. 2013 год. Конкурс «Хрустальная гарнитура». Номинация «Тренер года.». Победитель – Надежда Школина – функциональный тренер Билайн Университета из Саратова. Здесь стоит сказать, что «Хрустальная гарнитура» — это ежегодная престижная международная награда, присуждаемая лучшим из лучших в индустрии контактных центров. В своей номинации Надежда конкурировала с опытными профессиональными тренерами и одержала победу. Короткая выдержка из конкурсной работы Нади. «Программа тренинга была успешно реализована. Сотрудники выбрали направления для развития и внедрили проекты по обмену опытом. В результате повысилась лояльность клиентов и увеличилась эффективность диалогов. За три месяца показатель Hit Rate (эффективность продаж) увеличился относительно целевого показателя на 7 процентов» ***(График 1)***.

График 1. *Изменение Hit Rate после тренинга*

Если ваши тренеры обучают конкретным продуктам, системам или работе с оборудованием, вам будет интересен следующий пример.

Пример 2. Данет Бакуш, эксперт по технической оптимизации сети радиодоступа, человек с техническим образованием и профессионал в своём деле. Вместе с тем Данет как функциональный тренер проводит один из сложнейших технических курсов «Основные принципы планирования сети EUTRAN». Курс идёт пять дней. Первая часть – теория о распространении радиоволн в условиях плотной городской застройки; вторая – практика работы с программным комплексом по планированию сети. С тренинга каждый участник уходит с готовой моделью сети своего региона. Сохранить внимание аудитории в этом сложном курсе, и тем более привести её к необходимому результату непросто. Данет это делает мастерски, о чём свидетельствуют и анкеты обратной связи, и наблюдения профессиональных тренеров за работой коллеги.

РАБОТА С ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ТРЕНЕРАМИ

Как мы добиваемся таких результатов? В работе с функциональными тренерами мы применяем несколько простых принципов и инструментов. Перечислю их и скажу несколько слов о каждом.

1. ПОДБОР

Всё начинается ещё с подбора. Конкурс на позиции нетехнических тренеров в call-центрах проходит так:

1. Начинаем с обращения к руководителям: просим их рекомендовать одного-двух кандидатов от своей группы. На этот момент у нас есть три условия:

a. сам сотрудник хочет стать тренером;
b. он успешно справляется со своими рабочими задачами;

В реализации модели начинающие технические и нетехнические функциональные тренеры заметно отличаются друг от друга

с. руководитель готов выделить 10–30% рабочего времени сотрудника для обучения коллег.

Начальный список кандидатов определён.

2. Каждый кандидат пишет эссе на тему «Почему я хочу быть тренером?».

Творческие работы отправляются корпоративному тренеру. Именно он впоследствии будет куратором нового функционального тренера, и на его плечи лягут основные задачи по адаптации, обучению и развитию новичка. Из эссе будущий куратор получает первое представление о кандидатах, но никого не отсеивает.

3. Беседа с каждым кандидатом.

Разговор этот может пройти лично или по телефону. Задача куратора – понять мотивы кандидата, определить, насколько грамотно и последовательно тот доносит свои мысли, как отвечает на сложные вопросы. После собеседования остаются 5–6 человек, которые приглашаются к участию в финальном этапе отбора – демо-тренинге.

4. Проведение демо-тренинга.

На последнем этапе конкурса финалисты проводят получасовые программы обучения. Учить они могут чему угодно: кто-то выбирает сложнейшие процедуры call-центра, а кто-то альтернативные способы приготовления яичницы. Главное – чтобы тренинг был интересным и полезным для всех участников. А участники – это другие кандидаты, уже действующие функциональные тренеры и, конечно, корпоративный тренер.

5. Победитель конкурса определяется корпоративным тренером и становится новым участником команды.

С техническими и IT-тренерами всё несколько сложнее. По каким-то темам здесь достаточно кандидатов в тренеры, и тогда схема подбора становится очень схожей с конкурсом в call-центре. Но есть темы, по которым на всю Компанию есть всего один–два эксперта. Обучение теме при этом, может быть очень востребованным. И здесь на первый план для нас, конечно, выходит экспертиза, ведь нарастить её гораздо сложнее, чем навык работы с группой. Мы начинаем работать с такими техническими экспертами, независимо от их начального уровня взаимодействия с группой, опираясь только на готовность сотрудника проводить обучение и согласие его руководителя. Чтобы обеспечить результат тренингов участникам, организуем первые опыты работы в соведениях с профессиональными тренерами. Так постепенно наш технический эксперт становится ещё и хорошим коммуникатором.

Один из инструментов продвижения института функционального тренерства в нашем техническом и ИТ блоке – Beeline Technical Community. Это портал в Интранете для обмена экспертизой: статьи, проекты, вопросы-ответы, помощь. Здесь же мы ведём поиск технических тренеров: объявляем о конкурсе, сами приглашаем наиболее экспертных и активных участников Community в программу.

2. КУРАТОРСТВО

Система работы с функциональными тренерами выстроена таким образом, что у каждого есть свой куратор. Куратор – это профессиональный тренер, который отвечает за обучение в той или иной области. Куратор набирает свою команду функциональных тренеров, организует их работу и отвечает за обучение самих тренеров. Именно он помогает новичку сделать первые шаги, проводит сессии обратной связи, при необходимости сам выходит с тренером на площадку. У одного куратора может быть от 1 до 15 функциональных тренеров.

Пример.

2013 год. Оказалось, что потребность в обучении IT-подразделения в четыре раза превышает выделенный на это бюджет. Чтобы обеспечить Компанию необходимым обучением, мы решили запустить наиболее популярные курсы во внутреннем формате. Для этого была необходима поддержка функциональных тренеров.

Согласовали идею с руководителем подразделения и запустили проект. Его менеджером был назначен профессиональный технический тренер Иван Мелик-Гайказов. Иван провёл конкурс среди сотрудников IT с нужной нам экспертизой и желанием стать тренерами. Он же стал куратором этих тренеров, то есть сопровождал их в развитии тренерского мастерства, разработке и запуске программ.

В итоге через год у нас было 13 новых обученных функциональных тренеров, 12 новых программ, реализация потребности в обучении и экономия 9 млн. рублей на внешнем обучении.

3. КАЧЕСТВЕННЫЕ ТРЕНИНГИ И ПОДРОБНЫЕ СКРИПТЫ

Так как новые функциональные тренеры ещё не профессионалы в области обучения, важно, чтобы курсы, которые они проводят, были результативными сами по себе, вне зависимости от харизмы и мастерства тренера. Программа должна быть такой, чтобы улучшать её тренеру не приходилось, а скрипт прописан так понятно и подробно, что испортить исполнение было бы крайне сложно. Таким образом, действуя, пусть даже неосознанно и по шаблону, с первых шагов тренеры начинают усваивать результативные модели поведения. Впрочем, этот принцип не всегда

реализуем для технических тренеров, некоторые из которых являются как раз тем центром экспертизы, который создаёт программу, и сделать это может исключительно он сам. Тогда профессиональные тренеры обязательно дают подсказки по методологии и присутствуют на пилотных проведениях, чтобы при необходимости совместно с автором внести в тренинг доработки.

4. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ТРЕНЕРА

Здесь важны несколько моментов. Во-первых, она описана. Во-вторых, тренеры знакомятся с ней с первых дней работы, а значит, сразу понимают, к какой планке он должен стремиться в своём мастерстве. Модель компетенций для функциональных тренеров включает в себя три группы индикаторов: управление содержанием тренинга, управление групповой динамикой, самоанализ. Интересно, что в реализации модели начинающие технические и нетехнические функциональные тренеры заметно отличаются друг от друга. Технический тренер, как правило, идеально структурирует информацию и подаёт только жёсткие факты, подкреплённые выверенной системой доказательств или опытом. Никакой воды. То есть с содержанием у него всё в порядке. При этом несколько первых выступлений ему довольно сложно даётся работа с группой, то есть управление динамикой. У нетехнических тренеров всё с точностью наоборот. А вот самоанализу учить приходится всех в равной степени. Начинающему тренеру очень сложно реалистично оценить проведённый тренинг, сделать полезные выводы. Непросто на первых порах и принимать обратную связь от куратора. Этому тоже учим. Таким образом, с первых шагов мы учим тренеров не только работать с группой, но и постоянно находится в позиции «наблюдателя», понимать, что, зачем и насколько результативно я сейчас делаю.

5. СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ТРЕНЕРСКОМУ МАСТЕРСТВУ

Здесь важно помнить, что с одной стороны, для функциональных тренеров обучение – это не основная профессия, поэтому знать все тонкости тренерского искусства им просто ни к чему, за деталями тренеры могут потерять суть. В то же время на тренинги к функциональным тренерам приходят абсолютно реальные люди, по праву ожидающие получить обучение высокого качества, и достигать на этих тренингах нужно абсолютно реальный результат. Таким образом, и недоучить, и переучить функционального тренера нельзя.

Система обучения наших функциональных тренеров состоит из нескольких шагов.

1. Первый модуль тренинга тренеров – первое знакомство с профессией. Здесь мы определяем место обучения в достижении бизнес-результатов, разбираем структуру тренинга и основные инструменты работы с динамикой, получаем первый опыт взаимодействия с группой. В фокусе внимания процесс: как вести себя тренеру на площадке, какие этапы пройти, что сказать. На этом этапе особенно много открытий случается у технических тренеров. Многие из них впервые узнают о том, что обучение – это далеко не всегда лекция со слайдами. У некоторых интерактивные формы обучения даже вызывают серьёзное сопротивление. Впрочем, к концу тренинга, как правило, все признают эффективность предлагаемых форматов. Как нам удаётся этого достичь? Очень просто! Ведь тренеры сами достигают результатов обучения, проходя именно эти интерактивные форматы внутри тренинга тренеров. А с собственным результатом уже не поспоришь

2. Обсуждение результатов тренинга с куратором, составление индивидуального плана развития. ***(Таблица 3)***.

Таблица 3. *Шаблон индивидуального плана развития*

Мои сильные стороны		Что мне это даёт
3-5 пунктов		
Что я буду развивать	Что я буду для этого делать	Как пойму, что добился успеха
3-5 пунктов		

3. Проведение тренингов в соведениях с опытными тренерами или куратором, самоанализ, обратная связь куратора, реализация плана развития. На этот этап уходит от трёх месяцев до года, в зависимости от начальных навыков тренера и его тренинговой нагрузки. Когда в процессе тренер начинает чувствовать себя достаточно уверенно, начинает самостоятельно полностью вести хотя бы одну программу, пора проходить следующий тренинг.

4. Второй модуль тренинга тренеров. В фокусе внимания – результат обучения. Здесь, благодаря проведениям кусочков тренингов и анализу этих проведений, тренеры постоянно сравнивают три картинки: результат обучения, который тренер планировал; результат обучения, который он, как ему кажется, достиг; результат обучения, который действительно остался у участников. Учимся реально оценивать ситуацию и добиваться того, чтобы все три картинки для тренера совпадали.

5. Обсуждение результатов тренинга с куратором, составление индивидуального плана развития.

6. Самостоятельное проведение тренингов, самоанализ, обратная связь куратора, реализация плана развития. К этому моменту тренер, как правило, уже около года проводит обучения и достигает уровня мастерства, позволяющего ему пройти внутреннюю профессиональную сертификацию.

6. СЕРТИФИКАЦИЯ ТРЕНЕРСКОГО МАСТЕРСТВА

В процессе сертификации тренер проводит один из своих обычных тренингов. Куратор и эксперт из штаб-квартиры Билайн Университета наблюдают, фиксируя проявление компетенций тренера. Если нужный балл по модели компетенций набран и группа достигает результата, сертификация пройдена. Тренер получает сертификат, подтверждающий его профессионализм в проведении тренингов. С этого момента он начинает получать небольшую доплату за тренерство. В дальнейшем мы можем привлекать сертифицированного тренера к более сложным программам или проектам. Если попытка сертификации оказывается неудачной, тренер имеет возможность пересдать сертификацию в течение трёх месяцев. Это время даётся на работу с куратором и доработку того, что пока не получается у тренера. Если же вторая попытка прохождения сертификации снова не удаётся, тренер отстраняется от проведения обучения. Такое, правда, случается крайне редко.

7. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ГРУППЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

В «Билайн» существует корпоративная социальная сеть «Улей». Работает она по всем законам жанра, обладает всем привычным для соцсети функционалом и отличается от того же Facebook лишь тем, что общаются в ней исключительно сотрудники Компании. В этой сети мы создаём свои закрытые профессиональные группы. Такая группа есть и у тренеров. Этот простой инструмент даёт нам пространство для дискуссий и размышлений, поощряет к обмену мнениями и инструментами. В итоге поддерживает интерес к профессии и собственному развитию в ней, расширяет профессиональный кругозор.

Например, в «Улье» очень удобно организовывать кейс-клубы. Это совместный поиск решений в интересных и непростых ситуациях, случившихся на тренингах. Ведущий этого проекта или любой тренер описывает одну ситуацию и предлагает всем тренерам найти из нее выход. Предложенные решения обсуждаются в группе. Так мы находим выход из любой непростой ситуации и расширяем собственный набор инструментов.

8. УЧАСТИЕ ВО ВНЕШНИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСАХ

Конкурсы мы считаем отличным инструментом развития и мотивации опытных тренеров. Традиционно участвуем в конкурсах «Хрустальная гарнитура» и «Тренерское мастерство». Финалисты этих конкурсов приглашаются на заключительный очный этап в Москву. Наши функциональные тренеры на равных с профессионалами борются за победу и побеждают. Но даже те участники, которые в финал не выходят, отмечают, что само решение конкурсных заданий даёт прирост в понимании себя как тренера и развитии мастерства. Кроме того, конкурсы – это способ популяризации тренерской профессии, привлечения новых тренеров, возможность сравнить себя с другими и понять, где ты есть на рынке, что можешь и куда еще стремиться.

В Билайн Университете выстроена результативная система работы с функциональными тренерами. При этом, конечно, бизнес диктует свои правила, требует и от тренеров постоянного развития. Другими полезными практиками работы Университета мы с радостью поделимся в следующих выпусках.

ИРИНА ЖУК

Заместитель генерального директора
Корпоративной Академии Росатома по методологии и развитию

«Тренер хорош настолько, насколько хорошо его последний тренинг. Зарабатывать репутацию профессионального тренера нужно в каждом, повторюсь – каждом – тренинге или проекте. Результат складывается из каждого дня и часа обучающего мероприятия. Для тренера это может быть десятая программа. А для участника она – первая, и зачастую единственная».

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

ЮЛИЯ ШИКОВА

Директор учебного центра
«Сетевая Академия ЛАНИТ»

+7 (495) 967-66-70
academy@academy.ru
www.academy.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
- Программа «Стратегическое планирование» Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации;
- Кафедра математического моделирования Московского энергетического института.

ОПЫТ РАБОТЫ
- С 2011 года – исполнительный директор «Сетевой Академии ЛАНИТ», с 2013 года – директор учебного центра;
- Заместитель директора учебного центра «Информзащита» по работе с клиентами (12 лет).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Под руководством Юлии Шиковой учебный центр «Сетевая Академия ЛАНИТ» произвёл более 6 000 часов авторского обучающего видеоконтента по 136 курсам в рамках формата «Персональное обучение». Оборот «Сетевой Академии» за 2014–2015 учебный год увеличился на 4% по сравнению с предыдущим периодом. За 2013-2014 учебный год рост составил 31%, а за 2012–2013 учебный год – почти на 26%. В 2015 году по результатам ежегодного исследования Competitive Profiles and Analysis of Leading IT Services Players in Russia компании IDC доля учебного центра на рынке услуг ИТ-обучения России составила 5,8%;
- Авторские публикации в профильных СМИ;
- Участие в профессиональных конференциях в качестве эксперта.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
- Образовательные проекты;
- Развитие бизнеса;
- Руководство крупными государственными образовательными проектами;
- Разработка стратегий внедрения инноваций;
- Построение проектных команд и управление ими.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
- Развитие продуктовой линейки учебного центра;
- Проектная деятельность.

«Золотой» запас. Как подготовить тренеров учебного центра

В данной статье – о важнейших составляющих подготовки внутренних тренеров.

«Задача номер один – производство компетентных людей. Таких людей, которые были бы способны применять свои знания в изменяющихся условиях, и чья основная компетенция заключалась бы в умении включиться в постоянное самообучение на протяжении всей своей жизни».

Малколм Шеппард Ноулс, *американский ученый, автор андрогогики – теории обучения взрослых*

Дополнительное профессиональное обучение очень востребованно. Причин тому может быть несколько. В их числе – ускорение рабочих процессов и темпов устаревания знаний. Если раньше достаточно было получить полноценное образование и пользоваться его плодами до пенсии, то сейчас технический прогресс вынуждает сотрудников конкурировать и на уровне навыков. Заинтересованность офисных служащих в получении актуальной практической базы является стимулом для развития услуг дополнительного профессионального образования.

Две основные составляющие успешного учебного центра – независимого или корпоративного – это отлаженные бизнес-процессы и хорошие преподаватели. С первыми вопросы возникают редко: процессы отстраиваются по известным и многократно опробованным методикам и в дальнейшем требуют минимального вмешательства со стороны руководства центра. Другое дело – преподавательский состав. Этот ресурс оптимизации и унификации не поддаётся, поэтому любому центру, рассчитывающему на успех, важно выбрать лучших педагогов – потенциально талантливых или тех, кто в профессии не первый год и на обучении взрослой аудитории, как говорится, собаку съел.

Успешный учебный центр ориентируется на две категории преподавателей:
- *первая – те, кто реализовался в профессии: обладает необходимыми сертификатами, имеет личный стиль общения с аудиторией, наработанные и проверенные временем методики преподавания;*
- *вторая – тех, кто обладает потенциалом и стойкой мотивацией расти профессионально.*

ПОЧЕМУ ВАЖНА ЛИЧНОСТЬ ТРЕНЕРА

Слушатели, надо отдать им должное, сегодня очень разборчивые. Условно аудиторию, пользующуюся услугами центров дополнительного профобразования, можно разделить на две категории: первая – те, кто получал высшее образование в 90-е годы прошлого века, вторая – молодые специалисты, ориентированные на накопление практических навыков для продвижения по службе.

Первая категория слушателей, отучившись в вузах, изменила профессию. Приходя на новые должности, люди получали навыки в процессе работы. Какое-то время этой базы хватало для карьерного роста. Но развитие

Один из ключевых аргументов в выборе – личность преподавателя и его способность работать с разной аудиторией

технологий и, как следствие, расширение спектра функциональных задач среднестатистического сотрудника способствовало усилению конкуренции внутри компаний: для продвижения по службе уже необходимо быстро осваивать всё то новое, что генерируется в бизнес-среде. Качественные курсы дополнительного образования или переподготовки позволяют решить эту задачу.

Вторая категория слушателей – специалисты, стремящиеся расширить или укрепить имеющиеся навыки. Это молодые люди с активной жизненной позицией, четко представляющие динамику своего карьерного роста.

Обе категории слушателей высоко мотивированы – будь то стремление достичь цели, получить высокие баллы или узнать что-то новое, поэтому они весьма внимательно подходят к выбору учебного центра. И один из ключевых аргументов в выборе – личность преподавателя и его способность работать с разной аудиторией. Именно от того, какой человек будет вести занятия во многом зависит объем знаний, усвоенных слушателями, и степень их удовлетворенности. Для учебного центра – это один из основных показателей успешности.

В 1950-х годах исследователь Сирил О. Хоул выделил три типа взрослых по их отношению к целям и ценностям продолжения образования:

1. *Goal-oriented – учащиеся, ориентированные на конечную цель: учатся для достижения чётко очерченной цели;*
2. *Activity-oriented – учащиеся, ориентированные на деятельность: учатся, потому что находят смысл в «обстоятельствах» учения, которые не обязательно связаны с содержанием или заявленной целью;*
3. *Learner-centered – учащиеся, ориентированные на учение: ищут знания ради знания.*

Квалифицированный преподаватель должен уметь работать с каждым из этих типов. В «Сетевой Академии ЛАНИТ» есть курс для преподавателей «Эффективное обучение взрослых».

КАК ПОДГОТОВИТЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

В «Сетевой Академии ЛАНИТ» работают, в основном, штатные преподаватели, которых тщательно отбирают и готовят. Начинается всё с просмотра резюме и предварительной встречи. Помимо профессиональных знаний и опыта работы, оцениваются личностные качества – коммуникабельность, открытость, гибкость и неконфликтность. Если человек подходит, ему предлагается прочитать тестовую лекцию, тему которой он выбирает сам. Задача – показать преподавательское мастерство и умение работать с разными типами слушателей.

Пробная лекция продолжается недолго, до 45 минут. Во время лекции моделируются типовые стрессовые ситуации, которые возникают во время проведения реальных занятий. Конечно, в практике редко встречаются настолько сложные аудитории, чтобы преподавателю приходилось сталкиваться со всем богатством нестандартного поведения слушателей, и всё же хороший педагог должен уметь управлять аудиторией, сохраняя техническую точность изложения материала. Роль «благодарных» слушателей выполняют сотрудники учебного центра, которые хорошо знакомы с возможными вариантами развития ситуаций во время группового обучения слушателей. В то же время у экспертов-слушателей нет цели «завалить» кандидата. Главная задача тестовой лекции – практическим путем проверить точность изложения и понимания информации, методологическую сторону и коммуникативные умения преподавателя. Если все три составляющие в порядке, специалиста принимают на работу. Если результаты отрицательные и не видно потенциала, отказывают. Если тестовая лекция была неуспешной, но виден потенциал кандидата, то происходит разбор «полетов» и предлагается повторить пробную лекцию, скажем, через неделю. При повторной попытке проверяется прогресс кандидата, если он значительный, то преподаватель приглашается на работу.

После успешного отбора преподаватель проходит обучение «под присмотром» опытных преподавателей. Если на работу берётся молодой преподаватель, то путь становления самостоятельной «боевой единицы» занимает порядка трёх лет. Но это возможно при условии дефицита кадров на рынке труда, когда компании вынуждены приглашать преподавателей со студенческой скамьи. Сейчас дефицита нет, поэтому учебные центры тратят усилия на выбор наиболее подходящих кандидатов – людей, обладающих базовым набором качеств, необходимых для успешной преподавательской деятельности.

Учебные центры не спешат приглашать преподавателей с большим опытом работы в вузе или школе. Причин тому несколько.

Во-первых, и школьная, и вузовская программы рассчитаны на много лет, но длительные циклы обучения противоречат природе учебных центров. Программное обеспечение обновляется каждые два года, поэтому необходимо, чтобы преподаватели могли быстро осваивать новый материал, разрабатывать курсы и начинать по ним работать.

Во-вторых, обучение в школе и вузе рассчитано на большие аудитории. Учебные центры работают с небольшими группами слушателей.

И, наконец, школьные учителя работают с детьми, да и студенты, которых учат преподаватели вузов, – ещё не совсем взрослые люди. А учебные центры ориентированы именно на взрослых, причём сильно мотивированных.

НАДО ЛИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ УЧИТЬСЯ?

Преподаватели учебных центров зачастую самостоятельно разрабатывают учебные материалы, включая запись видеолекции, создание тестовых заданий и интерактивных тренажёров к курсам. В «Сетевой Академии ЛАНИТ» на это уходит около половины рабочего времени преподавателей. Учитывая, что один человек может вести от 10 до 30 курсов длительностью по 40 часов каждый (это средний односеместровый курс в вузе), при этом, курсы постоянно обновляются. Такая производственная ситуация заставляет преподавателей постоянно учиться.

Кроме того, преподаватели, активно занимающиеся разработкой учебных материалов, вынуждены более глубоко и подробно изучать материалы курсов, тем самым существенно повышая свою квалификацию.

Сроки всегда коротки, а объёмы информации огромны

Повышению квалификации преподавателей способствует разработка специализированных курсов под конкретного заказчика. Например, для крупной компании, которой необходимо обучить несколько сотен или тысяч сотрудников работе с новой ИТ-системой. Над материалами для таких курсов работают сразу несколько преподавателей, поскольку сроки всегда коротки, а объёмы информации огромны. Именно в таких проектах и проявляются лидерские качества преподавателей и умение работать в команде, что очень важно на современном этапе развития образовательного бизнеса. Время одиночек неизбежно уходит.

Услуги учебных центров ориентированы преимущественно на массовый рынок. Это объясняет и подход к формированию преподавательского состава – стремление подбирать людей, способных работать в команде и качественно выполнять работу по формализованным правилам.

В учебном центре должен обязательно проводиться мониторинг образовательного процесса, что также будет способствовать повышению квалификации преподавателей. В «Сетевой Академии ЛАНИТ» используются следующие механизмы мониторинга: опрос слушателей и преподавателей по результатам обучения, проверка уровня знаний слушателей до и после обучения, а также посещение занятий опытными сотрудниками центра, по результатам которого составляется формализованный отчёт.

Мониторинг образовательного процесса автоматизирован, и руководство учебного центра получает оперативные оповещения в случае, если какие-либо показатели процесса ниже допустимых значений.

Выявленные отклонения в образовательном процессе анализируются совместно с преподавателями. Вырабатываемые решения позволяют корректировать и улучшать образовательный процесс, что обеспечивает успешность работы учебного центра в целом.

ОБО ВСЕХ ЛИ ПРОЕКТАХ ИНФОРМАЦИОННОГО ИНТЕГРАТОРА «ОБРАЗ» ВЫ ЗНАЕТЕ?

Издательство

www.Corporate-Universities.ru
www.Corporate-Education.ru
www.TnDbook.ru cu@obraz.co

Сообщества

www.DirClub.biz
DirClub@obraz.co

www.HR-mafia.ru
HR-mafia@obraz.co

Выставки и Конференции

www.Naoborot.biz
Expo@obraz.co

www.Way2Guru.ru
Guru@obraz.co

Профессиональное обучение

www.Educa-BS.ru
BS@obraz.co

www.Educa-TV.ru
TV@obraz.co

Рейтинг и Премия

www.rating.obraz.co/rating
Best@obraz.co

www.rating.obraz.co/premia
Best@obraz.co

Продвижение услуг

www.lobbyo.ru Lobbyo@obraz.co

Консалтинг

www.obraz.co OK@obraz.co

ЕЛЕНА ДОЛИНА

Сертифицированный бизнес-тренер, психолог, преподаватель MBA
в Академии Народного Хозяйства РФ

Управляющий партнёр
BuroAkzent

+7 (910) 445-56-91
e.dolina@buro-akzent.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
- Сертифицированный бизнес-коуч (Европейский центр коучинга);
- Курсы «Технология продаж и привлечения клиентов», «Деловое общение», «Командообразование как метод организационного развития», «Управленческие навыки», «Искусство ведения переговоров» и др.;
- Психолог (МГППУ).

ОПЫТ РАБОТЫ
- 14 лет в сфере продаж. 8 лет на руководящих позициях (Коммерческий директор, Генеральный директор);
- Опыт личных продаж в сфере B2C – 4 года, в сфере B2B – 10 лет;
- Построение отделов продаж, ведение крупных проектов, поиск и привлечение новых клиентов;
- Ведение бизнес-тренингов 9 лет;
- Отбор тренеров на проекты 10 лет. Обучение тренеров. Организация конкурса тренерского мастерства;
- Подготовка и проведение программ корпоративного обучения;
- Консалтинг в области продаж и управления;
- Коучинг.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Организация отделов продаж;
- Публикации в профессиональных СМИ;
- Авторские курсы по продажам, переговорам, управлению, работе на выставке, обучению тренеров.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Организация обучающих проектов. Развитие бизнеса. Бизнес-игры и симуляции.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Внешние и внутренние специалисты в сфере HR, T&D/L&D. Руководители компаний.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Развитие проектов, компании.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Идеальный тренер. Как выбрать, чтобы не прогадать

Споры о том, каким должен быть идеальный бизнес-тренер, ведутся уже много лет. Наверное, с момента начала бурного роста рынка тренинговых услуг. BuroAkzent более 10 лет работает в сфере обучения и развития персонала и по долгу службы нам часто приходится отбирать тренеров для своих проектов. Каждый день нам на почту и в соц.сетях приходят письма с просьбой рассмотреть возможность совместной работы от самых разных тренеров. И каждую кандидатуру мы тщательно рассматриваем, собеседуем, оценивая наличие тех или иных качеств. К тому же, на переговорах наши заказчики также озвучивают пожелания, а иногда даже требования к предлагаемым специалистам.

Какими же качествами, навыками, знаниями должны обладать тренеры в современном мире?

Первое, что мы слышим от заказчиков, да и на что сами бессознательно обращаем внимание – это как тренер выглядит, как говорит и насколько он харизматичен. К слову сказать, до сих пор нет единого понимания термина «харизма», поэтому, как её объективно измерить и оценить, остаётся загадкой. Тем не менее, никто точно не хочет, чтобы его людей обучал скучный лектор, который с реальным бизнесом не имел дело уже лет 100. Всем хочется видеть живого, яркого, интересно излагающего материал консультанта. Соответственно, делаем вывод, что одним из важных навыков в тренерской работе является навык публичного выступления. Однако у давно работающих тренеров бывает перекос в другую сторону. Прекрасные ораторы, у которых всегда заготовлен анекдот или история на любой случай жизни, из года в год они оттачивают своё мастерство в преподнесении любимой темы и в итоге плавно трансформируются в «говорящие головы». Первый раз группа слушает, конечно, открыв рот, второй – тоже, а вот уже пару занятий спустя заказчик неожиданно начинает понимать, что, кроме получения «вау-эффекта», его люди как ничего не умели делать, так ничему и не научились.

Поскольку группы бывают разные по опыту и манере общения, тренеру периодически приходится иметь дело с «зубастой» аудиторией. Для того чтобы проверить тренера на прочность, на встречах заказчики проводят мини-ассессмент и просят рассказать о своём провале или «сложных» участниках, предлагают продать что-нибудь прямо на переговорах, провести демо-версию (что стало очень популярно в последнее время). Однажды на встрече я даже слышала просьбу «удивите меня чем-нибудь». Кстати тренер удивил, и его взяли на проект, но с группой он не справился. К сожалению, не все подобные проверочные тесты дают полную информацию о профессионализме кандидата. Тем не менее, стрессоустойчивость, умение держать удар и оставаться доброжелательным в любых обстоятельствах – тоже далеко не последнее качество успешного тренера. Сама не раз была свидетелем того, как тренер вступал в борьбу с группой, а были случаи – даже проявлял агрессию в ответ на покушение на его эскпертизу. На мой взгляд, такое в работе тренера недопустимо.

В основе нашего тренерского курса лежит постулат о том, что тренер должен уметь быть в четырёх разных ролях: учителя, эксперта, модератора, партнёра. Отсюда же вытекают его тренерские умения и навыки.

Роль учителя предполагает владение методологией разработки и проведения учебных программ. Очень часто мы встречаем тренеров, способных вести одни и те же темы в неизменном виде. Ценность таких тренеров не велика. Рынок сейчас требует гибкости, адаптации, а чаще всего не просто адаптации, а разработки новых продуктов под актуальные на сегодняшний день задачи. И те, кто пытается везде пролезть со своим старым багажом, остаются не у дел. Среди тренеров есть даже такая шутка: что бы тренер ни вел, всё равно тренинг продаж получается. Но это у непрофессионалов, на наш взгляд. Одним

из ключевых вопросов при отборе кандидатов в нашу команду является наличие опыта разработки разных программ и желание и умение разрабатывать методические материалы на любые темы.

Роль эксперта предполагает наличие узкоспециализированных знаний в той или иной отрасли. Наши заказчики из фармкомпаний, банков, страховых и промышленных сфер часто просят предоставить им для проведения обучения тренеров с соответствующим опытом и порой даже образованием. Например, для обучения врачей на последнем проекте был выбран тренер с медицинским образованием и терапевтической практикой. Кто-то скажет – перебор. Но иногда эти требования не безосновательны. Некоторые экспертные аудитории готовы воспринимать только тех тренеров, которые говорят с ними на одном языке, разбираются в специфических терминах, сами «порох нюхали».

Экспертность относится также и к теме обучения. На рынке полно специалистов с психологическим образованием, которые ни разу в жизни никем толком не поработали, а пытаются учить продавать, руководить, проводят стратегические сессии. Зачастую опытная группа очень быстро разоблачает таких горе-специалистов. Если мы говорим о внутренних тренерах, то во многих компаниях принято устраивать тренеру стажировку в бизнес-подразделениях, а уж потом допускать до обучения сотрудников.

Отбирая себе в команду кандидатов, мы стараемся учитывать бизнес-опыт потенциального тренера и всегда принимаем решение в сторону практиков, а не теоретиков.

Важное значение на тренинге имеет владение ведущим модерационными инструментами. В роли модератора тренер организует процесс обсуждения, обмен мнениями, помогает кластеризовать принятые решения, разработать экш-план и взять на себя ответственность за его выполнение. Ценным становится умение тренера не вмешиваться в процесс со своей экспертизой, не навешивать ярлыков, не встревать с непрошенным советом. Группа работает, а тренер только организует и поддерживает процесс. Сверхактивным и темпераментным тренерам это дается нелегко. Ведь они уходят на второй план и их работа становится меньше видна, а для некоторых тренерских ЭГО эта ситуация очень болезненна. Для проведения, например, стратегических сессий я бы советовала привлекать не харизматичных и ярких тренеров, а вдумчивых, уравновешенных, гибких и системных специалистов.

Партнёрская позиция отлично помогает работать с экспертной аудиторией. Здесь применимо правило, что тренер не должен быть умнее группы и у него не всегда должны быть ответы на все вопросы. Нашим консультантам порой приходится сталкиваться с руководителями самого высокого уровня и, конечно, в некоторых ситуациях их опыт намного глубже и основательнее. В этом случае тренер ни в коем случае не должен пытаться показать своё превосходство, а уметь на равных размышлять на тему, делиться своим взглядом на ситуацию, а также воспринимать чужой опыт.

Иногда при работе с запросами мы видим у заказчиков тенденцию выбирать формат мероприятия раньше, чем сформулирована цель и желаемый результат. «Решили провести симуляцию, хотим какое-нибудь командообразование, надо что-нибудь драйвовое, чего ещё не было». В работе тренера очень важно за формой видеть содержание. Не увлекаться играми и упражнениями как таковыми, что часто свойственно молодым начинающим тренерам, а видеть их всегда в привязке к целям и задачам. Вообще сначала идёт понимание результата, а потом выбор форм и методов, и этот выбор должен быть адекватен. Концентрироваться на результате, на мой взгляд, это одна из ключевых компетенций тренера. Без неё все остальные навыки и умения бесполезны и даже вредны.

В нашей компании немаловажным качеством является умение работать в команде. И хотя часто говорят, что тренерская профессия – это, скорее, удел одиночек, тем не менее, в нашей компании часто встречаются проекты, где требуется обучить сразу несколько групп одновременно по одной программе. В этом случае ценным становятся умение не только разрабатывать программу, но и передавать её коллегам, сделать подобное профессиональное взаимодействие легким, приятным и эффективным. Не меньше умений требуется и тем тренерам, которые программу перенимают. Далеко не все специалисты способны работать по чужим планам, рабочим материалам, кейсам. Для этого требуется определённое усердие, желание разобраться, вникнуть, сделать материал «своим». На этом этапе сразу становится видно, кто халтурно относится, а кто действительно берёт ответственность за процесс и результат. После такого опыта с некоторыми тренерами, к сожалению, приходится расставаться.

Добавлю ещё одно. В последнее время всё больше начинаю замечать, насколько бесценно умение тренера видеть сильные стороны участника, давать обратную связь с опорой на то, что даст ему силы справиться и вырасти ещё больше. Недостатки и промахи бросаются в глаза прежде всего – и взрослому, уважающему себя человеку, конечно же, очень неловко оказаться в ситуации неуспеха, особенно на глазах у всей группы. В этот момент грамотная обратная связь тренера не только ободрит участника, но и вдохновит меняться, а неумелая может навсегда отбить желание не только участвовать в тренингах, но и учиться.

Для того чтобы оценивать и развивать тренерские компетенции, уже в течение 10 лет, традиционно весной, BuroAkzent организует проводит ежегодный конкурс «Тренерское мастерство». Мы предлагаем всем желающим пройти несколько этапов отбора и показать своё мастерство. Сначала на заочном этапе кандидаты решают кейсы и пишут эссе, что даёт нам возможность оценить их интеллектуальный и образовательный уровень, кругозор и оригинальность мышления. На очном этапе, который проходит на T&D-фестивале, у конкурсантов есть возможность продемонстрировать фрагмент своей программы. Здесь оцениваются и навыки работы с аудиторией, и адекватность материала, и методологические особенности построения блока. Благодаря такому двухступенчатому отбору в финале остаются только те тренеры, которые обладают всеми необходимыми компетенциями.

Ну и напоследок, хотелось бы видеть в тренерах здоровую самокритичность. Ведь тренер – это человек, который должен находится в постоянном процессе саморазвития и уметь объективно смотреть на свои сильные и слабые стороны. На мой взгляд, в тот момент, когда тренер начинает считать, что он уже всё знает, он перестаёт быть профессионалом.

ОЛЬГА ШТЫРКИНА

Менеджер по PR
BEITRAINING Russia

+7 (495) 775-04-99
info@bei-training.ru
Skype: olga.shtyrkina
www.bei-training.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
Кандидат филологических наук (Факультет журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова).

ОПЫТ РАБОТЫ
- Работа в области PR и журналистики (10 лет);
- Преподавательская деятельность в вузе в России и за рубежом (4 года);
- Работа в области российско-германского сотрудничества и реализации научных проектов (4 года).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Диссертация по истории немецкой журналистики;
- Стипендиат фонда им. Артема Боровика, стипендиат фонда EVZ.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Международное сотрудничество, история журналистики, связи с общественностью.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Представители франчайзинговых сетей, специалисты по бизнес-обучению в МСБ.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Международный день People Skills Day 2015 и 2016; в области повышения личной квалификации – защита докторской диссертации по истории немецких медиа (Humboldt Universitet zu Berlin).

Тренинг – это когда мозги жужжат

Углубление профессиональных знаний и тренинг личностных навыков — две стороны медали в успехе предприятия. Каким должен быть коуч, который не только выдаёт сертификаты, но и обеспечивает применение знаний на практике? Как вывести практическую пользу из теории и какими навыками должен обладать настоящий тренер — читайте в статье BEITRAINING.

У МЕДАЛИ ДВЕ СТОРОНЫ

Актуализация и закрепление профессиональных знаний – от «ноу-хау» для программистов, бухгалтерских программ, новых маркетинговых стратегий до обновлений в законодательстве и техники пожарной безопасности – должны проводиться регулярно, в обязательном порядке для всех сотрудников, занятых в нужной области. Такие тренинги имеют место в рабочее время и помогают сохранять стандарты, принятые на предприятии. Подобные внутрикорпоративные мероприятия также полностью оплачиваются руководством.

С другой стороны, в деловой среде не обойтись без совершенствования личностных навыков. Помимо профессиональных знаний, большое значение приобретают навыки people skills, поскольку часто проблема состоит не в освоении нового оборудования, а в закрепившихся в российском бизнесе поведенческих моделях. Это и слаборазвитая культура отношения к ошибкам или привычки высказывать свое мнение, боязнь принятия решений без согласования с начальством и недостаточно взвешенное делегирование полномочий. Во многом атмосферу в коллективе формирует политика руководства, и часто исполнение стандартов осложняется именно недостаточно терпимым отношением к неудачам сотрудников и отсутсвтием культуры осознания ценностей ошибки.

Тренинг личностных навыков имеет не менее важное значение для успеха предприятия, чем совершенствование профессиональных знаний. Будущее компании зависит от работающих в ней людей, и оба вида повышения квалификации одинаково важны для развития бизнеса. В соответствии с разделением тренингов на две категории отличаются и компетенции, которыми должен обладать тренер помимо навыков, одинаково важных как на семинаре по новому типу противопожарной сигнализации, так и на курсах обращения с внешними и внутренними клиентами. Тренер people skills во многом является настоящим коучем, то есть фиксируется на достижении определённой цели вместо общего развития.

НА ВСЕ РУКИ МАСТЕР

К основным компетенциям и навыкам успешного тренера относится умение управлять тренинговым процессом, а также владение разными методами модерации и техниками интерактивности. Знания социального психолога, такие как знание групповых процессов и грамотное наблюдение за участниками в процессе, помогают держать руку на пульсе и ощущать, как именно продвигается группа в изучении материала. Не обойтись и без самокритичного анализа результативности отдельных блоков тренинга, который проводится не только на основе личных впечатлений, но и, желательно, с помощью небольшого опроса участников. Умение увидеть

самого себя и свои успехи/неудачи со стороны – признак настоящего профессионала.

Удивительно, но к основным компетенциям относится и умение общаться на уровне взрослый-взрослый (трансактный анализ). Это умение помогает осознанно избегать роли всезнающего родителя, играть которую склонны люди, чрезмерно уверенные в собственных знаниях и в более низком уровне этих знаний у группы, с которой они работают. Несмотря на очевидность того, что взрослые люди из бизнес-среды должны общаться друг с другом как равные, порою искушение поставить себя над участниками полилога превалирует. Этой опасности опытный тренер должен избегать.

Наконец, к очевидным навыкам относится и умение управлять своим и чужим временем в процессе проведения семинара. Грамотное распределение времени и борьба с «пожирателями времени» (электронной почтой, второстепенными делами, несвоевременными телефонными разговорами) является отдельным блоком в обширной области личностных навыков. Для тренера профессиональных знаний или умений people skills это умение должно быть причиной личной гордости – иначе чему он может научить других?

Важно, чтобы передача знаний не напоминала академическую лекцию, а строилась по другим принципам, основанным на максимальной вовлечённости аудитории

Помимо общих навыков, тренер-коуч должен обладать набором компетенций, которые обеспечивают его профессиональную успешность в одной из двух тренинговых «вселенных». В сфере профессиональных знаний это проявляется в глубине погружения в ту область, новые веяния или технические новинки которой ему предстоит преподнести участникам. В сфере people skills особенно важно, чтобы передача знаний не напоминала академическую лекцию, а строилась по другим принципам, основанным на максимальной вовлечённости аудитории.

Такая вовлечённость начинается с подключения уже имеющихся у участников знаний, которые дают задел на дальнейшее течение семинара. Модное понятие «интерактивность» перестаёт быть красивым выражением и становится тем, что характеризует работу с участниками: максимальное взаимодействие. Семинар начинается с короткого введения, продолжается совместной выработкой схемы действий и её переводом в текстовое содержание. Следующий этап – поиск индивидуальных решений, апробация, оценка и дружественная критика со стороны других участников, в том числе касательно разработанных формул. Целью всего процесса является поиск решений, подходящих конкретному участнику.

САМИ С УСАМИ

Высокая квалификация тренера не гарантирует успех личностного тренинга. Важнейшей предпосылкой является осознание самим сотрудником, что он нуждается в обучении и готов применить знания на практике. «У меня есть проблема, над которой нужно работать. Если я продвинусь в её решении, это принесёт пользу не только мне, но моим клиентам и фирме в целом», – это правильный настрой перед участием в семинаре.

Обучение имеет наибольший эффект, когда сотрудник сам может решать, когда и какой тренинг посетить. Кроме того, международная сеть BEITRAINING, исходя из 15-летнего опыта, делает ставку на то, что участник тратит на тренинги собственные ресурсы (отпускное время или выходные, софинансирование). Тогда появляется настоящая заинтересованность в усвоении знаний и в том, что участие должно оправдать себя, а не быть только «для галочки».

В этом случае участники начинают задавать вопросы, осознавая, что цель тренинга – изменение образа действий и привычек. Подавляющее большинство программ, посвящённых личностным навыкам – от телефонного маркетинга до общения с клиентами в торговом зале, – имеют своей целью научить участника выделяться на общем фоне и быть первым среди равных. Оригинальность – ключ к успеху.

Рост компетенций и степень внедрения новых знаний измеряется легко и оперативно – как качественно, так и количественно. Для этого нужно учитывать заданные в компании индикаторы эффективности до и после тренинга. Личностные навыки измерить сложнее, здесь решающее значение имеет мотивация и добровольность участия. Если сотрудник сам этого хотел, то вне зависимости от своих личных особенностей быстро внедрит в практику новые методы. Успех тренинга определяется множеством факторов: социализацией, способностью к критическому анализу, открытостью новому и умением общаться с людьми, открытостью в отношениях с руководством и культурой отношения к ошибкам на предприятии в целом.

Успех тренинга определяется множеством факторов: социализацией, способностью к критическому анализу, открытостью новому и умением общаться с людьми, открытостью в отношениях с руководством и культурой отношения к ошибкам на предприятии в целом

Обучение имеет наибольший эффект, когда сотрудник сам может решать, когда и какой тренинг посетить

НЕВЗАИМНАЯ ЛЮБОВЬ К СЕРТИФИКАТАМ

Целью тренинга ни в коем случае нельзя делать получение сертификата. Со всеми печатями и вензелями он остается лишь бумагой, которая подтверждает, что г-н Иванов «отсидел» определенный курс. Основная цель, как для членов группы, так и для самого тренера-коуча, заключается в том, чтобы каждый участник применил новые методы и идеи хотя бы в течение тренингового процесса. Но это – задача-минимум. В перспективе ориентироваться надо на изменение сложившихся рабочих привычек, внедрение полученных навыков. Здесь же кроется ловушка: очень легко оставить приобретённые навыки нереализованными, вернувшись к привычным рабочим процессам, поскольку следование старому образцу всегда легче, чем апробация и последовательное внедрение нового.

Главный акцент делается на оттачивание практики в контексте рабочих процессов вместо бесконечных инструкций и повторения общих мест. Но дать по-настоящему полезные знания способен тот человек, который является специалистом в своей области и обладает обширным опытом. В данном контексте не подойдёт кто-то, отлично знакомый только с теорией – на уровне университетского преподавателя – но оторванный от реальности, которая меняет любую теорию под себя и всегда преподносит сюрпризы.

В тренинге личностных навыков в первую очередь речь идёт о демонстрации возможностей, которые помогут участнику найти решения для преодоления конкретных проблем в его деятельности. Так тренинг представляет собой своеобразный мозговой штурм, когда мозги по-настоящему жжужат. В процессе основным является обратная связь и сопровождение в противоположность любителям поумничать. Хороший тренинг позволяет сделать шаг к аутентичности найденных решений: новым формулам и рабочим процессам, дающим видимые результаты.

Достигнуть вышеперечисленного не так просто, ведь новые решения нужно сделать частью рабочих будней. Возможность для этого обеспечивает послетренинговое сопровождение, практикуемое BEITRAINING, которое также включает обмен опытом с другими участниками семинара. Тренер также способен оценить внедрение компетенций со стороны и увидеть то, что упускают непосредственные участники процесса. Еще одним ноу-хоу, которое обеспечивает успешность тренинга и иллюстрирует профессионализм тренера-коуча, является открытый тренинг. В этом случае участники, представляющие разные фирмы, работают над общей темой в поиске решения проблем, которые являются для них общими. Являясь сотрудниками других предприятий, они способны на ценные замечания благодаря свежему взгляду со стороны. Кроме того, критические замечания посторонних чаще принимаются легче, чем отзывы коллег. Эта практика позволяет тренеру более полно исполнять роль профессионального консультанта.

В стремлении к совершенству нельзя забывать о том, что тренер, даже обладающий колоссальным набором компетенций, является всего лишь человеком. Он имеет право на ошибки. Его отношение к ним как раз и говорит о степени профессионализма. Наилучшей для любого тренера является открытая позиция, позволяющая учесть чужой опыт и точку зрения, отношение к категориям правильный/неправильный. В сфере „people skills“ это определяет тренера-профессионала, в работе которого речь идёт о содействии, когда люди помогают сами себе, о сопровождении в процессе роста.

ИРИНА ЖУК

Заместитель генерального директора
Корпоративной Академии Росатома по методологии и развитию

«То, зачем, с какой миссией тренер выходит в аудиторию – считается очень легко. Выходит для того, чтобы показать себя? Или для того, чтобы изменить людей? Или для того, чтобы помочь бизнесу? Наиболее эффективны тренеры, которые понимают – что, зачем, и как нужно сделать для достижения результата. Для которых результат – ключевой фокус. Которые умеют мотивировать и менять установки участников».

«Два тренинговых дня – верхушка айсберга. В его основании – большой объем работы по разработке, подготовке, адаптации, организации обучения, и то, что будет происходить и после тренинга – этапы внедрения и изменений. И от того, насколько "невидимая" часть работы будет качественной, во многом зависят результаты и эффективность рабочих задач, которые решаются с помощью тренинга».

АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

Управление групповой динамикой: практические инструменты

МАРИАННА ТАТАРНИКОВА

Управляющий партнёр, бизнес-тренер
«Искусство тренинга»

+7 (903) 671-29-26
m_tatarnikova@mail.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
• Педагог-психолог (Московский педагогический государственный университет);
• Сертификаты American University Business Administration, Oxford Brookes University, European Association Gestalt Therapy;
• «Саморегуляция и стресс-менеджмент» (Школа – лаборатория к. псх., Н. В. Попова).

ОПЫТ РАБОТЫ
• «Искусство тренинга», управляющий партнёр (2002–н.в.);
• «Искусство тренинга», управляющий партнёр (2002–н.в.);
• Государственный Университет Управления (ГУУ) (2011–н.в.);
• Московский Педагогический Государственный Университет (МПГУ), факультет педагогики и психологии (2002 –н.в.);
• ЗАО «Борисовский» (супермаркет, ресторан, фитнес-клуб, салон красоты), заместитель генерального директора по развитию и обучению.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• Премия «Лучший HR-специалист фитнес-индустрии» (2007);
• Автор и тренер программы «Тренинг тренеров»;
• Автор специализированной программы по обучению бизнес-тренеров технологиям командообразования «Командообразование как метод организационного развития».
• Автор и ведущий тренинга личностного роста «Жизненный путь личности: формирование стратегии успеха»;
• Коучинг и организационный консалтинг по темам и сферам компетенции.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
• Обучение тренеров, HR-консалтинг, T&D, стратегические сессии;
• Работа в фитнес-индустрии, запуск фитнес-клубов с «0»;
• Регрессионная психотерапия, гипнотерапия, техники саморегуляции.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Бизнес-тренеры, руководители и все те, кто интересуется своим развитием.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Планы моих бизнес-клиентов и проведение в большем объёме личностных тренингов и личных индивидуальных сессий.

Управление групповой динамикой – это одна из ключевых компетенций любого бизнес-тренера. Но если спросить, а что же такое групповая динамика, то иногда можно услышать странные ответы: «это разминки, которые проводятся в тренинге» или «это, когда тренер делает паузы, рассказывает весёлые истории, чтобы снять усталость у участников». От таких ответов становится грустно, и именно поэтому родилась эта статья.

Говоря о понятии, надо вспомнить, что групповая динамика – это процесс изменения группы, где происходят два противоположных явления: сплочение и напряжение между участниками. Всем хорошо известна кривая групповой динамики. По одной оси – время, а по другой – работоспособность группы (***Рисунок 1***). Задача тренера в том, чтобы грамотно сопроводить группу из одного этапа в другой или, наоборот, задержать группу на каком-либо этапе, в зависимости от задач тренинга. Вот это и называется «управлять групповой динамикой».

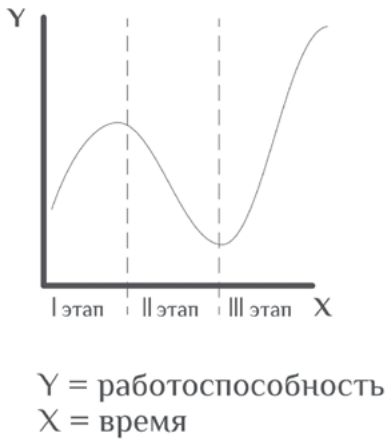


Рисунок 1

И вот здесь возникает практический вопрос у бизнес-тренеров – а как это делать? Я предлагаю свой авторский принцип управления групповой динамикой.

Если мы говорим об управлении, то должен быть «пульт с рычажками», благодаря которым мы понимаем, что происходит с группой, и благодаря чему происходит сам процесс изменений. Шкала «работоспособность» на графике групповой динамики раскладывается на два ключевых «рычажка», на две оси: безопасность и энергия.

Именно эти два показателя и влияют на работоспособность и двигают группу от одного этапа к другому. Итак, что такое «безопасность»? Безопасность – это внутреннее состояние участников, при котором каждый из них чувствует достаточную степень открытости друг к другу, отсутствие страха негативной оценки, готовность предъявлять своё настоящее мнение и мысли.

Тренеру очень важно в тренинге создавать и усиливать безопасность в группе. Исключение составляют тренинги, которые проводятся в провокативной манере, а также тренинги, целью которых является создание небезопасной атмосферы (например, в командообразующих тренингах, на его определённых этапах это необходимое условие для решения задач тренинга).

Безопасность – это внутреннее состояние участников, при котором каждый из них чувствует достаточную степень открытости друг к другу, отсутствие страха негативной оценки, готовность предъявлять своё настоящее мнение и мысли

В навыковых тренингах, где люди учатся, изначально для взрослого человека ситуация крайне не комфортна. Ведь сам процесс учебы – это смена парадигмы, это эмоциональное напряжение. Плюс к этому — окружают незнакомые люди или люди знакомые, но в незнакомой обстановке (тренинг – это новое пространство для «старых» коллег). А это значит, что надо тратить внутреннюю энергию на то, чтобы усваивать новые знания и навыки, да еще тратить энергию на преодоление дискомфорта из-за высокого уровня небезопасности.

Именно поэтому тренеру важно внутри ткани тренинга использовать такие **формы и методы, которые повышают уровень безопасности,** а не только решают функциональную задачу обучения.

Самое простое, с чего важно начать – это знакомство. Оно заложит хороший уровень первичной безопасности. Знакомство имеет смысл проводить по следующему принципу:

1. ***Формальное знакомство.***
2. ***Неформальное знакомство***, которое предполагает работу в парах/тройках/четвёрках. Зачем это надо? Это обусловлено тем, что, когда встречаются незнакомые или малознакомые люди, то всегда говорить, предъявлять свои мысли сложно сразу на всю аудиторию. Но поговорить с незнакомым человеком в небольшой группе значительно более комфортно.
3. Затем ***расширяем количество людей,*** с которыми участники будут общаться – объединяем пары в четвёрки, четвёрки в восьмёрки. Так участники «привыкают» друг к другу, процесс коммуникации становится мягким, без лишнего стресса и напряжения. При этом сами задания могут иметь отношение и к более глубокому знакомству, и к теме и проблематике тренинга. Это не важно. Важно то, зачем на этом этапе мы используем эту форму работы.
4. ***Игры или упражнения, в которых происходит освоение пространства.***

Про что это? Вы замечали, что люди, например, на конференциях садятся на одни и те и же места? О чём это говорит? Это говорит о том, что им не очень комфортно среди большого количества незнакомых людей. Они не чувствуют себя здесь своими. И, находясь на одном и том же месте, они как бы выстраивают вокруг себя незримую оборонную стену. Человек может почувствовать себя «своим», т.е. в безопасности, если он знает людей, которые находятся в этом пространстве, знает, чего от них ожидать, может позволить себе легко и свободно вступать в коммуникацию. Если этого нет, то он сидит на своём стульчике и его никакими коврижками оттуда не «выкурить». Конечно, в начале тренинга мы только идём к этому и не можем обеспечить такой уровень безопасности – и поэтому мы идём с другого конца. Мы в игровой форме «заставляем» участников осваивать это пространство, комфортно по нему передвигаться, не «застревать» на своём стульчике. Это могут быть игры или упражнения, в которых участники что-то ищут (например, карточки, на которых написано что-то, что позволяет участникам познакомиться или имеет отношение к теме тренинга) или какие-то активные игры-разминки, где участники активно передвигаются по пространству, или социометрия, когда виртуально чертится линия от 1 до 10 и участникам задаются вопросы (имеющие отношение или к знакомству или к теме тренинга), а они должны вставать на ту или иную цифру, которая соответствует их ответу на конкретный вопрос. Опять-таки в данном моменте не важно, какое будет содержание – важно, что тренер использует такую форму работы, которая не очевидна для участников.

5. Также в правилах групповой работы имеет смысл ***ввести забавный пункт «лягушечка».*** Это значит, что периодически, несколько раз в день, все участники пересаживаются на новые места, как бы перепрыгивают на новые кочки.

6. Ещё на задачу безопасности будут влиять ***игры\упражнения на снятие тактильного барьера.*** Незнакомые люди никогда не смогут в нашей культуре дотронуться друг до друга. Но если люди друг друга знают и относятся или ровно, или позитивно, то это нормально (для многих, но не для всех), в разговоре похлопать по плечу или снять с блузки пушинку от тополя... Всё это следствие того, что люди чувствуют в достаточной степени комфорт, общаясь друг с другом. На тренинге нет времени, чтобы это произошло в естественном темпе, поэтому мы идём от обратного и создаём условия, которых люди в игровой ситуации как бы невзначай дотрагиваются друг до друга, а это автоматически, без их ведома повышает уровень безопасности и формирует атмосферу доверия и комфорта. Это не обязательно объятия и «трения носами», это может быть игра, где участники возьмутся в какой-то момент за руки или им придётся дотрагиваться до определённого цвета на одежде друг друга. Игрушек – масса. Важно тренеру понимать, зачем он это делает.

Все эти моменты закладывают определённый уровень безопасности, участники раскрепощаются, начинают больше вовлекаться в тему тренинга, с большей отдачей работать на усвоение нового материала, не бояться задавать вопросы, комментировать мысли друг друга. Начинается работа, а не формальное присутствие людей на обучении.

Что касается второго «рычажка» – энергии, то её очень легко почувствовать. Группа или энергична, или нет. Конечно, это зависит от самой группы, иногда участники очень активны сами по себе, иногда группа – это собрание достаточно инертных людей. Но ***тем не менее, есть действия, которые или повышают энергию, или её понижают (Таблица 1).***

Таблица 1

Формы, методы и действия тренера, повышающие энергию группы	**Формы, методы и действия тренера, понижающие энергию группы**
Игры-разминки	Лекции
Дискуссии, проходящие в мини-группах	Дискуссии, проходящие в общем кругу
Ролевые игры в аквариуме (вся группа наблюдает за ролевой игрой нескольких участников)	Индивидуальная, самостоятельная работа участников
Выполнение упражнения\ролевой игры всеми участниками одновременно	Упражнения на расслабление, медитации-визуализации
Игры\упражнения, которые предполагают физическую активность, в том числе движение микро-групп по кругу между столами (по принципу «вертушки», world-cafe)	Игры\упражнения, которые предполагают только умственную активность (интеллектуальные задачки)
Форма соревнования в рамках любого метода	Использование только словесного объяснения материала с классической видеопрезентацией
Творческая форма при выполнении задания – в стихах, в картинках, инсценировка и пр.	Включение в обучающий процесс элементов оценки и аттестации – участники знают, что их будут оценивать в ходе тренинга, и эта оценка на что-то повлияет
Классические ораторские приёмы: юмор, притчи, позитивные провокации, неожиданные заявления и пр.	Использование подряд методов, однотипных по виду деятельности Например, разговорные – сначала дискуссия, потом мини-лекция, затем обсуждение в микро-группах – казалось бы, разные методы, но вид деятельности один – сидим, слушаем-говорим

Любые игры\упражнения в любом случае повышают уровень энергии. Но если сравнивать физическую активность и интеллектуальную, особенно если последняя проводится в общем кругу, то первая больше работает на повышение уровня энергии.

Таблица 2

Формы, методы, действия тренера, повышающие безопасность участников	**Формы, методы, действия тренера, понижающие безопасность участников**
Корректное предоставление обратной связи (принцип «+», «–», «+»)	Оценочные суждения тренера в отношении участников
Грамотно организованное знакомство и начало работы	Высокий уровень конкуренции в группе. Низкая толерантность к недостатку опыта отдельных участников и пр.
Работа в микрогруппах	Работа в общем кругу
Обращение тренера к участнику, если тренер видит, что с ним что-то не так (устал, недоволен, не согласен) с целью прояснить, что на самом деле происходит	Игнорирование тренером состояния участника, «замалчивание»
Игры\упражнения, направленные на снятие пространственного барьера	
Игры\упражнения, направленные на снятие тактильного барьера	

Итак, как же управлять групповой динамикой?

В каждый момент времени тренер оценивает группу с точки зрения уровня безопасности и энергии. Если тот или иной параметр его не устраивает, то он вносит в сценарий тренинга коррективы или немного меняет стиль ведения.

Таблица 3

	Высокий уровень энергии	**Низкий уровень энергии**
Высокий уровень безопасности	Продуктивная группа	Группа позитивная, но, возможно, она устала или упал интерес к конкретной теме тренинга
Низкий уровень безопасности	Конфликт, как явный, так и скрытый. Он может быть между участниками и/или направлен против тренера (сопротивление группы\участника)	Начало работы в тренинге. Это состояние не должно появляться в тренинговом процессе

В данной таблице указаны явные проявления и маркеры четырёх основных состояний группы, но, конечно, в реальном тренинговом процессе тренер встречается с полутонами. Группа не так часто находится в очевидно выраженном квадранте. И важно подлавливать все эти ощущения и начинать корректировать свою работу.

Поддерживая оптимальный уровень безопасности и энергии в группе, участникам значительно проще достигать цель и задачи? Тренеру легче управлять этим процессом.

Как усилить обучающий эффект группового упражнения

МАРИЯ ГИТАЛ

Основатель и ведущий тренер
Центра T&D-технологий Training Day
Генеральный директор
Тренинговая компания Be First
Ассоциированный Аккредитованный коуч
Международная Федерация коучинга

ОБРАЗОВАНИЕ
• Многочисленные программы по методологии тренинга и коучинга (Coaching and Mentoring International, Development Dimensions International, Erickson College International, Covisioning Transformational Leadership Coaching and Training и др.);
• Омский государственный университет имени Ф.М. Достоевского, филолог.

ОПЫТ РАБОТЫ
Более 10 лет опыта в области тренинга и коучинга, направления деятельности:
• Успешный опыт создания и проведения обучающих программ и деловых игр под запрос Заказчика;
• Фасилитация конференций топ-руководителей (до 80 участников);
• Разработка и проведение масштабных мероприятий по командообразованию;
• Набор и работа с командами профессиональных бизнес-тренеров;
• Успешная реализация проектов по Executive-коучингу и командному коучингу.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• Запуск и развитие проектов с 0 по обучению и развитию персонала в компаниях Заказчика;
• Выступления на профессиональных конференциях в качестве эксперта;
• Публикации в СМИ;
• Авторские тренинги для тренеров, обучение коучингу, курсы по лидерству и др. программы.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
• Обучение и развитие тренеров, Executive-коучинг, бизнес-тренинги, HR, T&D;
• Образовательные проекты.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Внешние и внутренние специалисты в сфере HR, T&D. Руководители компаний.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
• Подготовка тренеров в Центре T&D-технологий «Training Day»;
• Реализация проектов обучения и развития (тренинги, коучинг, оценка) корпоративных заказчиков.

Групповые упражнения, игры – это ключевой элемент обучения, который отличает тренинг от лекционного формата. Освоение нового материала, развитие навыков, осознание своего опыта через игру значительно усиливает вовлеченность участников в процесс обучения.

Часто в завершении тренинга участники отмечают игровой опыт как самый запоминающийся и яркий момент тренинга. Но всегда ли самый яркий момент тренинга является столь же сильным с точки зрения обучающего эффекта? И о чём тогда свидетельствует обратная связь участников в разговоре с коллегами или руководителем: «Классно поиграли на тренинге! Было весело!»? Поскольку ключевая задача тренинга добиться изменения в поведении и установках участников с тем, чтобы это позитивно отразилось на результатах для бизнеса, как сохранить азарт и веселье игры при этом во главу угла поставить обучающий эффект?

Следующие рекомендации помогут вам из любого группового упражнения сделать самый сильный тренажёр для развития и прокачки бизнес-компетенций.

ЧТО АВТОР ПОНИМАЕТ ПОД «ГРУППОВЫМ УПРАЖНЕНИЕМ»

В различных сборниках для тренеров, а также в Интернете вы сможете найти множество вариантов групповых упражнений. Когда я употребляю термин «групповое упражнение», я имею в виду игры, в которых все участники остаются сами собой. То есть в инструкции не предусмотрено описание ролей – например, вы выступаете в роли «начальника отдела» или «клиента», или «лидера, кому сейчас необходимо распределить ресурс между членами команды». Каждый участник остаётся сам собой, когда выполняет задание, предусмотренное инструкцией игры. В подобных упражнениях (где задание может звучать, например, следующим образом: «перейти с одной стороны минного поля на другую» или «отслеживать полет мухи») тренерский вызов – это сохранить серьёзное восприятие участниками упражнения и создать условия для осознания своего эффективного и неэффективного поведения.

Далее каждый из шести ключей, который придаёт игре обучающий характер, описан на примере того или иного упражнения. Для всех упражнений, которые приведены в статье, сохранены названия, которые наиболее известны, и по которым вы легко сможете эти упражнения найти для более подробного знакомства с ними и дальнейшего использования.

1. «Бизнесовая» преамбула
На примере известной ***игры «Муха»***.

Кратко напомню суть игры и основные элементы. Перед участниками поле из девяти клеток 3*3. В центральной клетке поля расположен предмет, который может удержаться на листе флипчарта (стикер, кусочек пластилина, др.), так мы символически обозначаем муху. Участники поочерёдно управляют движением мухи, подавая команды «вверх», «вниз», «влево», «вправо», при этом следят за траекторией полета, не позволяя «мухе» покидать границы поля («муха» физически не перемещается по полю, задача участников быть максимально сосредоточенными и следить за воображаемым движением).

Стоит заметить, игра превосходно развивает умение быть собранным, фокусировать внимание, отлично демонстрирует, насколько команде удалось проявить сыгранность. Но представьте себе ситуацию, когда в

аудитории взрослых людей, команде лидеров вы говорите: «А сейчас нам предстоит игра, в ходе которой вы будете следить за полетом мухи». Реакцию предвидеть несложно: от скептицизма и нежелания в этом участвовать до необузданного веселья и несерьезного восприятия всего происходящего. Подчеркну, спектр реакций необязательно будет ограничиваться негативным, я лишь моделирую реакции, которые можно допустить, исходя из формулировки задания. Задача тренера – минимизировать неконструктивные реакции, вовлечь участников в упражнение и создать атмосферу обучающего, а не развлекающего контекста.

Игра превосходно развивает умение быть собранным, фокусировать внимание, отлично демонстрирует, насколько команде удалось проявить сыгранность

Не меняя сути игры, как может звучать задание по-другому?

«Перед вашей командой совет директоров компании поставил очень важную задачу. Вам необходимо отслеживать маркетинговые ходы конкурентов на рынке вашего региона и во чтобы то ни стало не допустить выход конкурента в другие соседние регионы. Перед вами поле PR-кампаний конкурента (на поле из девяти клеток 3*3 в центре символическое обозначение компании-конкурента, в каждой клетке обозначен тот или иной вид PR-активности), за пределами поля начинается пространство соседних регионов, куда нельзя допустить экспансию вашего конкурента». Далее следуют все правила, предусмотренные игрой: время на выполнение, очередность, отсутствие реально движения на игровом поле и т.д.

Не меняя суть игры и задания к ней, мы на «языке бизнеса» погружаем участников в игру, тем самым сопротивление снижается, а вовлечённость повышается.

2. Сложная задача

Следующий ключ к тому, чтобы любое упражнение воспринималось серьёзно и носило обучающий характер – это степень сложности самого задания.

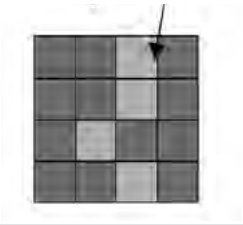
В качестве примера может служить упражнение ***«Минное поле»***.

Перед участниками на полу расчерчено поле из 25 клеток (5*5). Задача команды перейти с одной стороны поля на другую. На пути будут встречаться клетки, по которым проход разрешен, и будут встречаться заминированные клетки, наступив на которые, участниками будет необходимо вернуться обратно и продолжить движение с самого начала. На первом шаге подготовки этого упражнения к тренингу мы продумываем «бизнесовую» преамбулу (см. пример выше к игре «Муха»), далее мы чертим для себя как ведущего тот путь, по которому участники смогут перейти с одной стороны на другую. Путь этот может быть вполне предсказуемым в случае, когда движение целенаправленно ведёт от клетки к клетки вперед, иногда поворачивая на одну клетку то вправо, то влево. А можно продумать более изощрённый вариант.

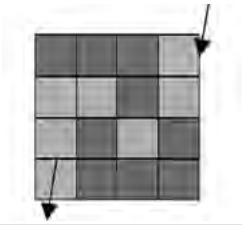
Пример в миниатюре.

Правильный путь Заминированная клетка

Вариант 1. Предсказуемый вариант



Вариант 2. Сложный вариант



Во втором, более сложном варианте участники не сразу догадываются о необходимости сделать по диагонали шаг назад для того, чтобы двигаться дальше. Попытки пойти вперёд, вправо или влево оказываются провальными, этот факт значительно мобилизует всю команду. Когда участники понимают, что задача оказалась даже сложнее, чем они предполагали, усиливается их заинтересованность и возникает настоящее проживание опыта командной работы. Для нас как для тренеров создаётся множество примеров командного взаимодействия, которые мы сможем обсудить во время анализа игры.

3. Ограничения

Третий ключ, способствующий обучающему эффекту через игру – это введение всевозможных ограничений.

Лучше всего понять, какими могут быть ограничения, можно с помощью примера упражнения ***«Лабиринт минотавра»***.

Суть игры – на полу расчерчен путь ограниченный слева и справа (траекторию пути вы моделируете, в зависимости от того уровня сложности, который хотите придать упражнению, как описано в предыдущем

Отслеживая каждое нарушение, вы тем самым сохраняете заданный уровень сложности выполняемого упражнения

пункте). По лабиринту проходит участник с завязанными глазами, остальные участники ему указывают путь. Проще всего это делать с помощью слов, но даже при таком варианте для участников это упражнение становиться настоящим испытанием командной работы.

Одно из усложняющих игру ограничений – нельзя говорить. Задача участников до начала выполнения задания выработать единую систему знаков (обычно договариваются о хлопках, топоте, щелчках и др.), которым будет следовать вся группа. Следующее ограничение, которое будет работать на вовлечение всей группы – после каждых пяти шагов участника, находящегося в лабиринте, меняется поводырь, т.е. тот, кто даёт указания незрячему, как двигаться, чтобы выбраться из лабиринта. В таком варианте задание усложняется тем, что нужно не просто дать правильные команды для движения, но и еще вовремя остановиться, чтобы в игру вступил следующий участник. Ещё один пример выполнения этого упражнения – в лабиринте одновременно находятся два незрячих, двигаясь навстречу друг другу в поисках выхода. Слова по-прежнему нельзя использовать, дотрагиваться до участников тоже нельзя, и тогда перед командой стоит задача, как сделать так, чтобы каждый из «незрячих» участников понял, что сейчас команды как двигаться адресованы именно ему.

Подобная модификация игры с усложнениями мобилизует группу и раскрывает потенциал участников.

4. Строгое следование правилам

Демонстрацию данного принципа продолжим на примере ***игры «Лабиринт Минотавра»***.

Если мы идём по усложнённому варианту, когда участники не могут использовать вербальные сигналы, для начала мы можем объявить о запрете. Однако из практического опыта наблюдается тот факт, что в 10 из 10 игр участники нарушают запрет на говорение: или используют междометия, тем самым упрощая себе задачу, или негромко шепчутся, тем самым разрушая командную сосредоточенность.

В наблюдаемых мной случаях, когда тренер пытается напоминаниями, «цыканьем», словом «нельзя» призвать участников к соблюдению правил – напоминает это картину восстановления дисциплины на уроке в школе – никому до этого нет дела.

Абсолютно меняет ситуацию введение штрафов за нарушение правил. В самом начале игры во время «бизнесовой» преамбулы (см. пункт 1.) вы говорите об имеющемся ресурсе в виде 10 000 000 евро или 10 дополнительных минутах на выполнение задания. В случае нарушения правил тренер вводит штрафы: минус 1 000 000 долларов за каждое произнесенное слово (в т.ч. междометия) или минус минута времени на выполнение задания. Конечно, об имеющемся ресурсе (временном или финансовом) участникам говорится в самом начале, во время озвучивания инструкции, а также стоит обратить внимание на то, что в течение игры будут действовать штрафы, за нарушение правил. При всей простоте описываемого пункта есть несколько ловушек, которые следует учитывать тренеру.

Во-первых, если вы вводите штрафы, начинайте применять их с первых же секунд игры (безусловно, если для этого есть основание, как правило, оно будет в 10 из 10 случаев). Такая позиция тренера мгновенно мобилизует группу.

Во-вторых, будьте последовательны в исполнении штрафных санкций. Отслеживая каждое нарушение, вы тем самым сохраняете заданный уровень сложности выполняемого упражнения.

Наконец, самое главное – проявляйте максимум уважения к группе. Бескомпромиссность в применении штрафов в сочетании с абсолютным уважением к каждому участнику. Помните: перед тренером не стоит задача обнаружить как можно больше промахов команды, штрафы в игре помогают создать и сохранить определённый уровень сложности в игре. Только при уважительном отношении тренера к участникам раскроется максимум потенциала группы.

5. Голосование

В завершении игры тренер предлагает каждому участнику сделать свой выбор и проголосовать за коллегу, который, по его мнению, наиболее сильно проявил ту или иную компетенцию.

Какие компетенции могут быть выбраны для оценки:

• поскольку речь идёт о командных упражнениях с одним заданием для всех, очень ярко проявляется способность ряда участников к командной работе;

• на этапе обсуждения, как выполнять задание, очень наглядно демонстрируются такие компетенции как: эффективная коммуникация, оказание влияния, лидерство, умение аргументировать;

• в процессе выполнения задания участники проявляют ориентацию на результат, гибкость и адаптивность к изменениям, вовлечение и мотивацию других, когнитивность.

В зависимости от контекста, в котором вы проводите игру (развиваете командность, обучаете лидерству, меняете установки в восприятии изменений), вы можете выбрать различные критерии для голосования. Каждый участник получает фишки, их количество зависит от количества категорий для голосования и количества человек, которых можно выбрать в одной категории.

Задание для голосования может звучать следующим образом:

«Вспомните, как проходила игра и выберите двух коллег, кто, по вашему мнению, наиболее ярко проявил компетенцию «ориентация на результат. Проголосуйте за них, отдавая им свои фишки» или «Подумайте и выберите человека, кто был наиболее гибким к постоянно меняющимся условиям игры».

Важно! Ни при каких условиях мы не голосуем за антигероя, т.е. мы не выбираем «самого не командного игрока» или «самого безыдейного».

Только при уважительном отношении тренера к участникам раскроется максимум потенциала группы

Как уже говорилось ранее, все приёмы, которые мы используем, направлены на усиление обучающего эффекта, мы движемся через индивидуальное и групповое осознание к раскрытию потенциала каждого участника и группы в целом. Наша задача – создавать и удерживать на высоком уровне мотивацию к обучению, в этом вопросе наилучшим образом помогает корректная и поддерживающая обратная связь. Если 80 процентов голосов группы были отданы именно этому участнику, то есть повод задуматься, что в его поведении и способностях позволяет говорить о нем как о лидере? Чего не хватило мне, что я буду применять в следующий раз для развития своего лидерского потенциала? Подобная саморефлексия уничтожается напрочь при выборе аутсайдеров, и в результате мы теряем обучающий эффект. Если мы проводим голосование, оценивая людей, что уже само по себе содержит вызов для группы (кого-то отметят, кого-то нет), тренеру следует задавать позитивное проявление компетенций как критерий выбора. Тем самым мы выражаем уважительное отношение к участникам, создаем доверительную атмосферу и способствуем формированию навыка самоосознанности.

6. Сильный анализ упражнения (дебриф)

Конечно, любое упражнение делает эффективным качественно проведенный дебриф. Анализ является не просто частью, которую можно делать, а можно обойтись или сделать формально, именно дебриф показывает мастерство тренера не просто оставаться на уровне формы игры, а «вытаскивать» глубину и содержательный уровень упражнения, связывать прожитый опыт в игре с текущем уровнем развития компетенций участников. Тренер помогает провести параллель между процессами игры и тем, что происходит в бизнес-реальности. Не существует универсальных вопросов для дебрифа, однако есть области на которых стоит сфокусировать внимание участников.

В качестве примера я предлагаю познакомиться с 6 достаточно универсальными вопросами, которые можно применять ко многим играм.

1. «Какие у вас впечатления от игры / как вы себя чувствует?» – вопрос позволяет вербализовать эмоции участников и выразить самые впечатлившие моменты игры.

2. «Как вы оцениваете свой результат?» – вопрос проверяет уровень самоосознанности группы. Если в результате игры группа справилась с заданием лишь на 50 процентов, при этом есть гордость за то, что «ну мы же попытались», есть смысл в дальнейшем расширить рамку представлений участников между понятиями «пробовать – выполнить». В противоположность, можно наблюдать эффект: когда участники практически справились с заданием или узнали, что показали не рекордно короткое время на выполнение, они начинают обесценивать свой результат и сразу же искать ошибки. В этом случае для тренера важно не провалиться в разбор ошибок, а удержать фокус на успешных решениях.

3. «С чем связываете достижение именно такого результата?» – вопрос, который перенаправляет внимание участников на то, «что» сделали в сторону «как» делали, т.е. от оценки результатов мы двигаемся в сторону осознания поведения.

4 «Какие компетенции потребовалось проявить в первую очередь, чтобы выполнить задание?» – этим вопросом мы связываем достижимость результата с уровнем развития компетенций участников.

5. «Если бы у вас была возможность сыграть еще раз, чтобы бы вы сделали по-другому?» – иначе говоря, какие уроки вы извлекаете, чему научились?

6. «На что эта игра похожа в жизни?» – этим вопросом мы предотвращаем главную ловушку игр – ощущение развлечения и отсутствие связи с бизнес контекстом. Процессы, происходившие во время упражнения, всегда будут

В зависимости от контекста, в котором вы проводите игру , вы можете выбрать различные критерии для голосования

Мастерство тренера – сделать очевидной связь игры и реальности, и тем самым расширить границы осознанного

отражать процессы реальной жизни. Мастерство тренера – сделать очевидной связь игры и реальности, и тем самым расширить границы осознанного.

Джон Уитмор писал:
«Я могу контролировать только то, что осознаю. То, что я не осознаю, контролирует меня. Осознание даёт мне силу для свершений».

***

Эти несложные и практические ориентированные рекомендации позволят вам сделать ваши тренинги яркими, запоминающимися, а главное – в ответах участников о тренинге услышать, какую обучающую пользу они получили от участия в программе. Создавайте и проводите свои тренинги с вдохновением, креативностью и смыслом для участников!

Training Day
центр T&D-технологий

Тренинг тренеров «Тренер как бизнес-партнёр»

За годы существования тренингового рынка в России сотрудники компаний привыкли проходить многочисленные тренинги. И всё более сложно становится тренерам работать с искушённой аудиторией. В работе с современными участниками эффективен подход к обучению на стыке технологий тренинга и коучинга.

В основе нашего подхода не просто научить технологиям передачи знаний от тренера группе — мы учим работать с личностью и раскрытием потенциала каждого участника.

Преимущества Тренинга тренеров «Тренер как бизнес-партнёр»

ВСЁ САМОЕ НУЖНОЕ. Передаём технологии обучения полного цикла – от снятия запроса до пост-тренингового сопровождения.

ПОВЫШЕННАЯ ПОЛЬЗА. Дополняем тренинговую методику инструментами коучинга, оценки и дистанционного обучения.

ПРОДВИНУТЫЙ ПОДХОД. Не просто передаём технологии, а раскрываем потенциал каждого.

ГАРАНТИЯ КАЧЕСТВА. Модульное обучение с практическим освоением навыков в проектной деятельности.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ. Проводим обучение на основе реальных запросов заказчиков – создаём диалог между представителями бизнеса и тренерами.

«Умение слышать запросы бизнеса, позитивно влиять на бизнес-результаты – отличительная черта тренера высокой квалификации»

Гитал Мария
Основатель Центра T&D-технологий «Training Day», бизнес-тренер, Executive-коуч (ACC ICF)

www.t-day.center **+7 (495) 984-04-06, +7 (964) 528-84-12** **info@t-day.center**

На каких китах стоит бизнес-тренинг

КОНСТАНТИН БАРАНСКИЙ

Основатель,
ведущий консультант и тренер
PUZZLE-Training

+7 (916) 443-77-55
baranskiy@pz-tr.ru
www.puzzle-training.ru

www.facebook.com/pztraining
www.vk.com/pztraining
www.linkedin.com/company/puzzle-training

ОБРАЗОВАНИЕ
• Менеджер организации (РМАТ, Факультет менеджмента);
• Ряд курсов по обучению и развитию персонала.

ОПЫТ РАБОТЫ
9 лет в обучении и развитии персонала:
• Наставничество и коуч-сессии;
• Бизнес-тренинги;
• Организация мероприятий;
• Руководящая работа;
• Запуск проектов, управление проектами;
• Подбор, адаптация и обучение персонала;
• Продажи, управление продажами.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
• Создание первой компании комплексного подхода;
• Авторские форматы и программы обучения;
• Публикации статей на профессиональную тему;
• Реализация проекта, увеличившего прибыль компании-клиента в 2,5 раза.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Комплексная настройка бизнес-процессов, T&D, HR, мастер-классы.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Руководители компаний. Внешние и внутренние специалисты в сфере HR, T&D.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Развитие компании PUZZLE-Training, расширение клиентского пула.

В условиях кризиса результат – это единственное, за что стоит платить. При этом на насыщенном тренерском рынке бывает трудно найти настоящего профессионала. В этой статье – рассуждения на тему эффективного бизнес-тренинга, который делают профессиональные тренеры с комплексным подходом. Статья будет полезна заказчикам бизнес-тренингов, начинающим тренерам, а также может использоваться при подготовке бизнес-тренеров.

Бизнес-тренинг потому и называется так, что должен преследовать бизнес-цели (изменение рабочего поведения сотрудников в сторону увеличения эффективности). Как правило, в процессе обучения можно достичь двух основных целей: изменение установок (убеждений) и формирование/развитие навыка. Именно в таком порядке. И именно на этом строится эффективное обучение, это фундамент: установки и навыки. Моё глубокое убеждение – одно без другого не работает. То есть, не поменяв установки у участника, я не смогу развить навык. Конечно, речь не идёт о глубинных установках, сформировавшихся в далёком детстве, тут и полугода работы не хватит. Я говорю о рабочих установках, приобретённых относительно недавно.

УСТАНОВКИ

Иногда везёт, и приходят «заряженные» участники, осознающие свой реальный уровень, и мотивированные на изменения, готовые «вкалывать» и меняться, «наступая на горло» себе и тренеру. Но далеко не всегда мы можем рассчитывать на такие подарки судьбы. Зачастую аудиторию на бизнес-тренинг в корпоративном формате собирают принудительно. И тогда ожидания и настроение участников примерно следующие: «Надеемся, будет весело и быстро, и вставать не придётся, писать тоже не много, потому что полно работы, и дома сериал начинается / дети не кормлены / друзья ждут в кабаке / утюг не выключен, и вообще, вы нас пораньше отпустите?».

Первая задача: понять, какие установки мы хотим поменять. Это приоритет. Никакое обучение не будет эффективным, если оно против воли и желания обучаемого (привет, родная школа, я не скучаю). Оптимально делать предтренинговую диагностику, как это принято в PUZZLE-Training, выяснять уровень самосознания группы и их «битые пиксели».

Стандартный уровень установок: «я нормально здороваюсь, просто клиенты у нас такие»; «все мои подчинённые хотят денег, у них одна мотивация»; а вы попробуйте сами продайте наш продукт за такие деньги при такой конкуренции» и пр. Очевидно, что это всё ложные установки, которые мешают быть эффективными на работе, и кроме этого препятствуют нашему предстоящему процессу обучения.

Связано это, прежде всего, с тем, что обучение взрослых – это всегда выход из зоны комфорта, осознание своей неэффективности в присутствии коллег (аллилуйя, открытые тренинги – там нет коллег), врождённые защитные реакции, проявление всевозможных комплексов – и (далее «накрывает» уже тех, кто выжил на тренинге) недружелюбная к навыку среда: никто на работе не ждёт, что ты потеряешь в эффективности, потому что тренируешь новое поведение – недовольный снижением прежней эффективности начальник, подсмеивающиеся коллеги и клиенты в смешанных чувствах. Чтобы этому противостоять или даже не замечать вовсе, есть только один путь – изменение установок. И без этого невозможно освоение нового навыка. Механическое повторение, конечно, возможно (можно и зайца научить курить), но нам-то нужен бизнес-эффект от бизнес-тренинга.

Обучение взрослых – это всегда выход из зоны комфорта

Нужен – сделаем! Не получилось предтренинга (не оплатили, нет времени / возможности / желания заказчика) – значит, будем выявлять установки по ходу пьесы. И это одна из самых скользких частей тренинга, она требует хорошей экспертизы от тренера и умения управлять групповой динамикой.

Я постоянно занимаюсь повышением квалификации команды, и иногда тренеры у меня на супервизии делают сбор установок на этапе знакомства с группой прямо на сборе ожиданий. Грубая ошибка – смешивание позитивного знакомства и вываливания скопившегося негатива – приводит к падению динамики, нарушению дисциплины, удлинению вводного блока по времени и потом к мучительному восстановлению атмосферы тренером, который вынужден «расхлёбывать свою же кашу» за счёт харизмы (а она ещё и не у всех есть). Такая ошибка может иметь далеко идущие последствия.

Куда эффективнее показывает себя такой приём: после этапа знакомства и сбора ожиданий организовывается групповая работа по составлению перечня сложностей в работе. Условное задание: «Что мне мешает зарабатывать/продавать в 2/3/5/10 раз больше»? При делении на 3 команды получается довольно живо, не перемешивается со знакомством (где очевидно должен быть эмоциональный подъём, а не плач Ярославны) и, главное, получается максимально исчерпывающий список установок, с которыми предстоит работать. Получаются листы негативных установок, в них можно разрешить добавлять новые по ходу тренинга. Кстати, я рекомендую просить участников рисовать на флипчарте без единого слова. Сразу два зайца падают к ногам тренера – веселее идёт дело (а следовательно, продолжается линия подъёма на старте тренинга или, во всяком случае, идёт не такой резкий спад) и иногда установки являются настолько малозначимыми, что участники даже не заморачиваются на придумывание рисунка/иллюстрации – и вопрос снимается внутри работы малой группы.

Подобный сбор негатива в начале мероприятия обязывает тренера сделать две вещи. Во-первых, по ходу программы отмечать/отстреливать установки, которые необходимо проработать в текущем блоке (участники об этом не помнят, как правило) и во-вторых, в конце программы вернуться (а лучше вернуть команды) к листам и озвучить ложные установки, которые теперь для них чужие. Это похоже на олл-ин в покере (полюбить – так королеву, проиграть – так миллион). Если тренер внимательно следил за проработкой установок по ходу программы – все карты сойдутся, и участники будут своим внукам рассказывать о чудо-тренинге. В случае неудачи – поезд летит под откос, негатива избежать почти нереально («снимайте пенсне, Киса, сейчас нас будут бить»).

Хочу ещё раз подчеркнуть, что процесс работы с установками по предложенному методу требует определённой силы и опыта тренера и, конечно, очень точно составленной программы (обкатывайте и корректируйте программу!).

НАВЫКИ

Но всё это мало интересует заказчика, это наши закулисные игры, кухонные дела. Навыки подавай и всё тут. «А чего изволите?» – «Ну... для начала, мол, что бы здоровались, улыбались, естественно и непринуждённо заводили разговор о погоде, потом, значит, задавали правильные вопросы и делали верные выводы из ответов, ярко презентовали компанию и продукты, основываясь на потребностях клиента, конечно же, эффективно работали с возражениями, мягко подводили к сделке и, разумеется, закрывали, всё время закрывали сделки». При таком заказе мне всегда хочется снять полотенце с руки, выпрямиться и спросить: «А вы уверены, что всё это съедите (что всё влезет)?! А как это у вас потом переварится? А заворота кишок не будет?» (потом они удивляются, что тренинг был не эффективен). А как болит душа ответственного тренера, какие когтистые кошки на ней скребут! Ведь не будет эффекта, некачественно будет же! Некоторые решают мощно – 3–5 дневные тренинги, которых тоже порой мало. Точнее, много и мало сразу. Всё равно не решение же.

Грубая ошибка – смешивание позитивного знакомства и вываливания скопившегося негатива – приводит к падению динамики, нарушению дисциплины, удлинению вводного блока по времени и потом к мучительному восстановлению атмосферы

Мы верим, что это не про нас, наши заказчики умные, понимают, что эффективный тренинг – это (условно) отработка 1 навыка 100 раз, а не отработка 100 навыков 1 раз.

Одним из действенных доказательств моей правоты во времена моих корпоративных войн с внутренними заказчиками была демонстрация цикла обучения, на котором базируется программа. На помощь приходил Дэвид Колб, вселялся в меня и всё подробно объяснял заказчику (суть **цикла Колба** знают все тренеры). Иногда я экспериментировал и использовал **цикл Меландера** (суть та же, а тренинг можно существенно удлинить, но всё зависит от целей, разумеется).

Цикл Колба, как считается, круговой цикл (а на самом деле – спиралевидный, сужающийся по мере освоения навыка), включает в себя четыре этапа. На каждом из них включаются в работу разные стили обучения. Соответственно, упуская этап, мы снижаем эффект для соответствующего стиля обучения.

Этап 1. Непосредственный конкретный опыт – любой обучаемый должен иметь опыт, и поэтому: «пожалуйста, мне нужно два добровольца...». Тут происходит непорочное зачатие мотивации на обучение (город застыл, просыпаются Активисты).

Этап 2. Рефлексия/осознание/размышление над опытом – самое время разочарований, позора, ложных установок. И тут формируется плод мотивации на обучение (Мыслители, ваш выход).

Этап 3. Поиск решения и создание концепции – выстраивается модель, генерируются идеи и наступает время проповеди тренера относительно того, как всё устроено в этом мире (Теоретики лишают тренера работы).

Этап 4. Применение на практике/отработка (прагматики должны убедиться, что «эти ваши штучки» работают), результатом этого этапа является первый этап – опыт, и далее по спирали.

Цикл повторяется несколько раз (мне нравится формат трио: аквариум, тройки с наблюдателем, пары сами). Тогда можно говорить о каком-никаком качестве отработки навыка. Это только один навык. Считаем время – и понимаем, что на группу из 12 человек за 2 дня качественно не успеваем отработать весь цикл менеджмента, ведь в каждой фазе отрабатывается ряд навыков. Нужно кастомизировать, а лучше разрабатывать под заказчика! И тут самый логичный вопрос к заказчику: «В каком случае будете считать обучение успешным, и какие приоритеты?».

Определяем перечень навыков для развития, каждый навык прогоняем по циклу

Поэтому крайне желательно делать предтренинговую диагностику (на оба кита: установки и навыки). Или хотя бы очень детально снимать запрос с заказчика, не с одной встречи. Научить «всему и сразу» не выйдет, факт, месье Дюк. Определяем перечень навыков для развития, каждый навык прогоняем по циклу – и вуаля: тренинг удался (овации участников и цифры заказчика растут, занавес).

Проработка установок и навыков одновременно позволит из тренинга сделать бизнес-тренинг, который будет работать на бизнес-цели и даст бизнес-результаты.

Я глубоко убеждён, что эффективный тренинг отвечает сначала на вопрос «Как владеют навыками участники», а уже после этого «Сколькими навыками они владеют». Корпоративный формат, кстати, позволяет делать серии тренингов (Пазл-тренинги по 3 часа) или проводить/внедрять модульные системы обучения, и это является прекрасным решением с точки зрения эффективности.

Стоит сказать про ***промежуточную поддержку руководителей на местах и фолоу-аппы*** (краткие практикумы, где участники делятся позитивным/негативным опытом применения знаний, ищут решения, делают короткие отработки). Это крайне-полезная методика, позволяющая, по нашим оценкам, увеличить эффект тренинга на 50–70% при совсем небольших вложениях со стороны заказчика. Но эта тема заслуживает отдельной статьи.

Говоря о комплексном подходе к созданию бизнес-тренинга, можно выделить семь ключевых составляющих:

1. Эффективный бизнес-тренинг обязательно включает в себя работу с установками и навыками.
2. Установки участников важно понимать до создания программы тренинга – и зашить в неё работу с ними.
3. Если на момент проведения программы не известны установки участников, то их нужно собрать в начале тренинга.
4. Для тренировки каждого навыка требуется минимум троекратная отработка в ходе тренинга.
5. Нарушение цикла обучения приводит к выпадению части группы с определённым стилем обучения.
6. Эффективная диагностика – залог эффективного тренинга.
7. Важно, как участники овладеют навыками, и после этого – сколькими.

Мы верим: комплексный подход всегда даёт гарантированный бизнес-результат!

Дорогие читатели!

Какие темы актуальны, интересны для вас?
Какие форматы и содержание материалов журнала хотелось бы видеть в большей степени?
Пишите нам в редакцию на **cu@obraz.co** – мы всегда рады обратной связи!

СЕРГЕЙ КУЛЫГИН

Бизнес-консультант, бизнес-тренер, коуч

+7 (915) 224-01-17
+7 (925) 381-06-71
seloo@yandex.ru
www.facebook.com/profile.php?id=100007338527410

ОБРАЗОВАНИЕ
- Образовательные программы по тренингу, коучингу, управлению;
- Менеджмент организации (Институт бизнес-образования МЭСИ);
- Консультант по управлению (Школа консультантов по управлению при Академии Народного хозяйства);
- Учитель географии и биологии (Набережночелнинский государственный педагогический институт).

ОПЫТ РАБОТЫ
- 2005–2015: Бизнес-консультант, бизнес-тренер, коуч;
- 2014–2015: Международный аэропорт Шереметьево, Начальник отдела формирования и развития кадрового резерва;
- 2012–2014: Лизинговая компания «УРАЛСИБ», Руководитель дирекции Адаптации и развития персонала;
- 2007–2012: Банк «УРАЛСИБ», ведущий бизнес-тренер;
- 2007: Национальная торговая сеть «Градиент», тренинг-менеджер.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Разработка учебных курсов для менеджеров по работе с клиентами в компании «Камея»;
- Передача тренинга «Системное мышление» внутренним тренерам в компании МТС;
- Аудит и построение новой системы обучения и развития персонала, Международный аэропорт Шереметьево;
- Построение системы обучения и развития персонала, лизинговая компания «УРАЛСИБ»;
- Повышение продаж на 36% после проведённого обучения для менеджеров, Лизинговая компания Сберанк-Лизинг;
- Автор более 40 тренинговых программ по разным направлениям;
- Авторский тренинг «Искусство тренерского мастерства»;
- Тысячи часов проведённых тренингов и коуч-сессий.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
- Управленческий консалтинг;
- Обучение и развитие персонала;
- Оценка персонала;
- Коучинг.

Уровни развития тренерского мастерства

Более 10 лет я занимаюсь обучением и развитием персонала, руководил дирекцией адаптации и развития персонала в компании «УРАЛСИБ Лизинг», отделом формирования и развития кадрового резерва в международном аэропорту Шереметьево. Провёл десятки тренингов тренеров, тренингов по передаче тренингов, работал с бизнес-тренерами в качестве заказчика и партнёра. Каждая встреча со специалистами в области T&D укрепляла меня в мысли, что человеческий фактор, как принято это называть, в нашей сфере — вещь первостепенная. Каждый бизнес-тренер вносит в программу что-то своё, а потому — дай одну тему десяти тренерам, на выходе получишь десять разных тренингов. Несомненно, есть в этом свои плюсы — участники могут посмотреть на один и тот же вопрос под разными углами и найти именно то, что они (участники) ищут — для себя, для своего пути, для решения своих трудностей и проблем, для своего развития и совершенствования. Но есть и оборотная сторона медали — личность тренера накладывает свой отпечаток на результаты тренинга.

Вот пришел к вам эдакий «энерджайзер». Все два дня тренинга – шутки-прибаутки, личные примеры, истории из жизни «а вот я на тренинге с топ-менеджерами корпорации такой-то...» и так далее. В целом – одна сплошная харизма, немного личного пиара и веселье через край. Что на выходе? Прекрасное настроение участников, боевой настрой на работу и... Ну, в общем-то, всё. А вам нужно было, чтобы продавцы научились работать с трудными клиентами.

А может, напротив, люди у вас «закисли», мотивации на работу нет, кое-кто уже подумывает об увольнении. Приглашаете бизнес-тренера в расчёте на энергичного и харизматичного «гуру», который незаметно «прощупает» каждого участника, определит потребности, увидит проблемы, разработает стратегию, а заодно и «заразит» людей своей энергией, вдохновит их на новые свершения, и с тренинга ваши сотрудники уйдут с мыслью о том, какое это счастье работать в вашей компании. Однако тренер оказывается совсем «другого поля ягодка», и в итоге вы получаете два дня навыковых тренировок «от забора и до обеда», а после ещё десяток-другой обновлённых резюме ваших сотрудников на сайте HeadHunter.

Ну, или ещё один случай – вам нужно обучить тысячу своих сотрудников строго определённой технологии, отработать её так, чтобы «от зубов отскакивало», и нужно, чтобы «отскакивало» у всех одно и то же. Хотите всё сделать по высшему разряду. Тренеров приглашаете много и известных, деньги за это платите соответствующие... В итоге имена героев у всех на устах, а вот результат... он, конечно, есть и неплохой, но вот вариаций полученной методики – как звёзд на небе.

Как же быть? Какой тренер лучше? Когда приглашать именитых мэтров, а когда достаточно (и необходимо) просто обучить сотрудников у «тренера – станочника»?

Прежде чем отвечать на эти вопросы, нужно разобраться, какие они бывают, тренеры. Что каждый из них может предложить Компании, кого и для чего лучше приглашать? Мною была разработана **концепция** «**Уровни развития тренерского мастерства**». Благодаря ей, всех тренеров можно разделить на группы и понять, тренер из какой группы Компании сейчас необходим.

Данная концепция исходит из того, что любой тренер в своей работе может развиваться по двум направлениям. Первое направление – **системность.**

1. На самом первом, начальном этапе тренер работает с участниками и программой (при её разработке) ***точечно***, не системно. Тренер технологичен, проводит тренинг в соответствии с выработанной концепцией тренинга. И при этом не видит взаимосвязи между разными навыками, не понимает, как влияет развитие одного навыка на другие, проводит тренинговые активности не связанные друг с другом.

2. Ко второму этапу тренер приходит, когда начинает действовать ***системно***, то есть:

• видит взаимосвязи между разными навыками,

• осознаёт, как влияет развитие одного навыка на другие;

• осознанно и системно работает над формированием новых установок и убеждений и изменениями негативных установок и убеждений;

• выстраивает обучение и развитие в рамках единой концепции, создавая концептуальные подходы.

3. Третий этап начинается, когда тренер «поднимается» ***над системой***, то есть выходит за её рамки:

• видит применение знаний и навыков в разных ситуациях и областях и умеет это продемонстрировать участникам тренинга;

• проектирует программы обучения с формированием кроссфункциональ-ных, межотраслевых навыков.

Второе направление, по которому может развиваться тренер в своей работе, касается **изменений**, которые происходят с участниками после / во время тренинга. Здесь существует несколько уровней развития тренерского мастерства.

1. Изменения на уровне ***знаний и навыков***:

• знает и успешно применяет технологии формирования навыков и передачу знаний;

• формирует новые навыки и понимание новых знаний;

2. Изменения на уровне ***установок и убеждений***:

• видит (или выявляет), какие установки и убеждения стоят за словами и поведением участников и присоединяется к ним;

• формирует у участников новые установки и убеждения;

• изменяет негативные установки и убеждения на позитивные;

3. Изменения на уровне ***ценностей***:

• видит (или выявляет), какие ценности стоят за словами и поведением участников и присоединяется к ним;

• формирует у участников новые ценности (это длительная работа, которая чаще всего происходит не на тренинге, а за рамками тренинга через статьи, книги, выступления и т.д.);

• создаёт новые концепции и технологии, транслируя которые создаёт у людей новые смыслы и понятия, новые ценности и ценностные ориентиры, задаёт новые, высокие стандарты.

В рамках этих двух направлений существует 8 уровней развития тренерского мастерства (***Таблица 1***).

Таблица 1

Направления развития	ИЗМЕНЕНИЯ			
	уровни / этапы	Работа на уровне **знаний и навыков**	Работа на уровне **установок и убеждений**	Работа на уровне **ценностей**
СИСТЕМНОСТЬ	Точечно, не системно	Тренер-станочник	Харизматичный тренер	——— (невозможно работать на уровне ценностей точечно, это всегда системная, длительная работа)
	Системно	Тренер-методист	Тренер-методолог	Тренер-концептуал
	Над системой	Тренер бизнес-консультант, эксперт	Тренер бизнес-консультант, коуч	Тренер эксперт-глобалист

Каждый следующий уровень предполагает, что тренер владеет навыками и методологией предыдущего уровня. В развитии тренерского мастерства возможны варианты – как движение в рамках одного уровня (например, в рамках уровня знаний и навыков тренер может двигаться от этапа точечной работы до системного или даже надсистемного), так и переход с одного уровня на другой – от передачи знаний к формированию новых убеждений и т.д. (***Таблица 2***).

Таблица 2

Направления развития	ИЗМЕНЕНИЯ			
	уровни / этапы	Работа на уровне **знаний и навыков**	Работа на уровне **установок и убеждений**	Работа на уровне **ценностей**
СИСТЕМНОСТЬ	Точечно, не системно	Тренер-станочник	Харизматичный тренер	——— (невозможно работать на уровне ценностей точечно, это всегда системная, длительная работа)
	Системно	Тренер-методист	Тренер-методолог	Тренер-концептуал
	Над системой	Тренер бизнес-консультант, эксперт	Тренер бизнес-консультант, коуч	Тренер эксперт-глобалист

При этом на рынке тренинговых услуг есть харизматичные тренеры, которые неосознанно работают на уровне установок и убеждений и при этом не умеют формировать у участников необходимые навыки. Поэтому, если перед вами стоит задача сформировать у персонала именно навыки, обязательно убедитесь, что харизматичный тренер способен это сделать. Иначе результатом будет довольная аудитория, не владеющая необходимыми навыками.

Ну а теперь рассмотрим представленные группы тренеров подробнее. Ведь мало знать, кто перед вами, нужно ещё понимать, в каких форматах тренер сможет работать наиболее эффективно, с какой целевой аудиторией он лучше всего сотрудничает, какие методы работы применяет и какого результата можно ожидать (***Таблица 3***).

Таблица 3

	Работа на уровне знаний и навыков	**Работа на уровне установок и убеждений**	**Работа на уровне ценностей**
Точечно, не системно	**ТРЕНЕР-СТАНОЧНИК** Тренер, с использованием хорошо отработанной технологии и качественно разработанной программы, формирует новые навыки и понимание новых знаний. **Форматы работы:** - массовые навыковые тренинги, где важна точная передача технологии; - одноразовые тренинги, семинары. **Целевая аудитория:** специалисты, начинающие руководители. **Методы работы:** - мини-лекции; - ролевые игры; - решение кейсов; - упражнения; - анализ фильмов с упором на анализ навыков (действий) без понимания, что стоит за этими действиями. **Результат работы:** сформированы простые, легко повторяемые навыки.	**ХАРИЗМАТИЧНЫЙ ТРЕНЕР** Тренер неосознанно работает с установками и убеждениями участников. Влияет на людей и воздействует на их установки и убеждения через свою харизму и зажигательную речь, как минимум присоединяясь к установкам людей, и как максимум – формируя новые. **Форматы работы:** - массовые навыковые тренинги, где необходимо зажечь группу; - одноразовые тренинги; - мотивейшен спичи. **Целевая аудитория:** опытные специалисты, линейные руководители и руководители среднего звена. **Методы работы:** примеры из практики, сторителлинг. **Результат работы:** замотивированные участники, спонтанно сформированные новые установки.	
Системно	**ТРЕНЕР-МЕТОДИСТ** Смотрит на формирование знаний и навыков системно, выстраивая программы обучения и развития персонала в рамках единой концепции. Рассматривает сотрудника или организацию в рамках одной системы. **Форматы работы:** - тренинги, где необходима комплексная работа над формированием сложных навыков и введением новых сложных смыслов и понятий; - тренинги по формированию и развитию системного мышления; - фасилитации и модерации; - консультирование; - менторинг. **Целевая аудитория:** опытные специалисты, эксперты, руководители всех уровней. **Методы работы:** моделирование сложных ситуаций, комплексные программы. **Результат работы:** сформированы сложные навыки, требующие времени и глубокой проработки, но в рамках одной функции.	**ТРЕНЕР-МЕТОДОЛОГ** Тренер осознанно работает над формированием новых становок и убеждениями и изменением существующих установок и убеждений участников. Разрабатывает концепции развития, системные подходы по изменению у персонала установок и убеждений. Работает с человеком или организацией как с системой. **Форматы работы:** - установочные тренинги; - тренинги, где необходимы изменения на уровне установок и убеждений; - тренинги, где требуется проработка негативных установок и убеждений; - длительные программы, рассчитанные на системное развитие участника; - фасилитации и модерации; - консультирование; - менторинг; - коучинг. **Целевая аудитория:** опытные специалисты, эксперты, руководители всех уровней. **Методы работы:** - примеры из практики; - сторителлинг, метафоры, притчи; - глубокие проблематизирующие вопросы, коучинговые методы; - работа с метапрограммами; - ценностные ряды; - логические уровни и т.д. **Результат работы:** сформированы новые установки и убеждения, изменены негативные установки и убеждения.	**ТРЕНЕР-КОНЦЕПТУАЛ** Разрабатывает собственные, новые концепции в рамках действующей парадигмы и внедряет их. Создаёт новые ценностные смыслы, заражая ими своих последователей. Осознанно работает над формирование новых ценностей. **Форматы работы:** - написание книг и статей, способствующих формированию новых ценностей и смыслов; - тренинги и семинары; - консультирование; - коучинг. **Целевая аудитория:** опытные специалисты, эксперты, руководители всех уровней. **Методы работы:** создание новых концепций, ценностей и смыслов и их трансляция. **Результат работы:** создана новая концепция, система ценностей и смыслов, принимаемая обществом, экспертами в данной области.

Над системами	**ТРЕНЕР БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ, ЭКСПЕРТ** Тренер разрабатывает сложные программы по развитию кроссфункциональных и межотраслевых навыков и знаний. Способен выходить за рамки действующей системы и выстраивать обучение и развитие нескольких систем. Рассматривает сотрудника или организацию, выходя за рамки системы во взаимодействии с другими системами. **Форматы работы:** - тренинги, где необходимо формировать кроссфункциональные, межотраслевые навыки, умение мыслить вне рамок системы и видеть взаимосвязи между разными системами; - бизнес-симуляции; - стратегические сессии; - консультирование. **Целевая аудитория:** эксперты, ТОП-менеджеры, собственники бизнеса. **Методы работы:** межсистемное моделирование, кроссфункциональные кейсы, аналитические сессии. **Результат работы:** сформированы кроссфункциональные навыки, сформировано понимание межсистемных взаимосвязей и их влияния на деятельность компании.	**ТРЕНЕР БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ, КОУЧ** Тренер осознанно работает над изменением установок и убеждений участников, не лежащих в плоскости данной системы, а выходящих за её переделы, в плоскостях других систем. Работает с человеком или организацией как с системой во взаимосвязи с другими системами. **Форматы работы:** - тренинги, где необходимо формирование установок и убеждений, не лежащих в плоскости данной системы, а выходящих за её переделы, в плоскостях других систем, и при этом влияющие на деятельность сотрудника в организации. **Целевая аудитория:** эксперты, ТОП-менеджеры, собственники бизнеса. **Методы работы:** как и на предыдущем уровне, но выходя за рамки системы. **Результаты работы:** сформированы новые установки и убеждения, изменены негативные установки и убеждения.	**ТРЕНЕР ЭКСПЕРТ-ГЛОБАЛИСТ** Эксперт, создающий новые «голубые океаны» – совершенно новые, уникальные концепции и технологии, меняющие парадигмы мышления, парадигмы деятельности целых организаций и отраслей. **Форматы работы:** - написание книг и статей, способствующих формированию новых ценностей и смыслов; - тренинги и семинары; - консультирование; - коучинг. **Целевая аудитория:** эксперты, ТОП-менеджеры, собственники бизнеса. **Методы работы:** создание новой парадигмы, ценностей и смыслов, их трансляция. **Результаты работы:** новые направления деятельности, новые уникальные подходы и технологии, системы ценностей и смыслов, двигающие людей, организации на новый уровень развития.

Данный подход к рассмотрению уровней тренерского мастерства позволяет понимать:

- какая команда тренеров необходима для достижения поставленных целей и задач;
- каков максимальный уровень сложности задач, которые способна решать ваша тренерская команда;
- как и в каком направлении развивать вашу тренерскую команду;
- какие форматы работы вы можете внедрять в вашем учебном центре/корпоративном университете/отделе обучения;
- каких результатов стоит ожидать от команды тренеров или от работы отдельного тренера;
- какой бюджет закладывать на обучение и развитие персонала.

В завершении хотелось бы отметить, что изобилие тренеров и тренинговых компаний-провайдеров, при всём своём многообразии, кажущееся. Стоит только определиться с тем, какой именно тренер нужен, и многие провайдеры отпадут сами собой. Тем более, анализ рынка T&D в нашей стране показывает – лишь немногие тренеры и компании работают на уровне убеждений и установок. Тех же, кто может влиять на ценности людей, вообще единицы. С системностью картина примерно такая же – точечная работа, иногда – выход на этап системы. Большинство представленных специалистов на огромнейшем российском рынке тренеров – это тренеры «первой тройки» – станочники, методисты и харизматичные тренеры.

Лишь немногие тренеры и компании работают на уровне убеждений и установок. Тех же, кто может влиять на ценности людей, вообще единицы

Почему программы тренингов тренеров «заточены» лишь на обучение тренеров начального уровня? Почему так мало программ продвинутого уровня для развивающихся тренеров? Возможно, что работает объективный экономический закон – спрос рождает предложение. Есть другой вариант – компании не развивают внутренних тренеров, боясь, что, став птицами большого полёта, те попросту покинут родные пенаты, и придётся выращивать новых пташек, вкладывая в это новые силы и новые средства. А может быть и так, что руководители Корпоративных университетов даже не догадываются, что внутренний тренер может воздействовать на аудиторию на уровне установок и ценностей. Поэтому Компании и не закладывают данные критерии в модели компетенций собственных тренеров, принижая таким образом возможности своих Корпоративных университетов, а следовательно – ограничивая и свой потенциал.

А может, и сами тренеры, выходя на более высокий уровень, понимают, что работа внутри Компании – это слишком тесно? И они становятся перед выбором – двигаться в сторону руководящих позиций внутри Компании или выходить на внешний рынок. Тогда и правда: работа на высшем уровне – удел внешних тренеров. Дело же Компании – сделать правильный выбор.

Оценка и развитие команды внутренних тренеров компании

ЖАННА КОСОЛАПОВА

Бизнес-тренер, консультант

+7 (985) 427-48-73
trainer@zhannakosolapova.com
www.zhannakosolapova.com

ОБРАЗОВАНИЕ
- Сертифицированный специалист Института Адизеса;
- Курс геймификации Университета Пенсильвании;
- Факультет иностранных языков (Барнаульский Государственный Педагогический Университет);
- Менеджмент (Всемирный Технологический Университет ЮНЕСКО, Московский Технологический Институт).

ОПЫТ РАБОТЫ
- Бизнес-консультант, преподаватель MBA, тренер государственных программ;
- Директор подразделения консалтинга и геймификационных решений – консалтинг (50 человек);
- Начальник отдела подбора и развития персонала – банковский бизнес (12 тыс. человек);
- Директор по персоналу в сервисной компании - гостиничный бизнес (500 человек);
- Project manager в международной производственной компании (более 50 юнитов по всему миру).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
Автор курсов: «Тренинг для тренеров», соавтор программы «Blended learning для корпораций», курс MBA «Лидерство для руководителей», методические рекомендации по разработке KPI и моделей компетенций.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Консалтинг. Гибридное обучение. Оценка и мотивация персонала. Модели компетенций. Форсайты, фасилитации. Геймификация HR-процессов. Методология Адизеса. Сотрудничество с институтом будущего (Калифорния).

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Зарубежные бизнес-школы (blended learning, развитие талантов, использование big data в HR), специалисты по геймификации.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
- Книга о работе с персоналом в российском ритейле;
- Совершенствование технологии оценки персонала по моделям компетенций.

Существует мнение, что люди — это основной капитал компании, который влияет на её успешность. И это действительно так. Поэтому важно чётко понимать не только то, что знают и умеют «наши» сотрудники, но и кто их обучает! Знаете ли вы, насколько хорошо подготовлены внутренние тренеры в вашей компании?

Рассмотрим следующие вопросы:
- Как правильно определить и сформировать критерии и индикаторы оценки профессионального уровня тренеров?
- Какие принципы использовать для распределения критериев по уровням развития?
- Что включить в процедуру оценки тренеров и как построить алгоритм оценки?
- Как сделать оценочные упражнения?
- Каковы правила поведения наблюдателей в процессе проведения оценки?
- Какие действия необходимо предпринять по результатам оценки?

Правильнее подойти к процессу оценки внутренних тренеров как к проекту. Поэтому необходимо выделить проектную команду, в которой у каждого из участников будут: своя роль, сроки, задачи и конечные результаты.

Заказчиком «оценки тренеров» внутри компании, как правило, выступает отдел персонала или отдел развития компании. Разработчик или Подрядчик – те, кто разрабатывают содержательную и логистическую часть. Собственно, это те люди в компании, которые заинтересованы в результате оценки тренеров.

В статье приводятся примеры из реализованного проекта в банковском бизнесе.

Именно благодаря масштабности работ для филиальной сети банков была реализована амбициозная цель – создать технологию и процедуру оценки, которые позволили оценить более 300 тренеров на всей территории России с оптимальным использованием ресурсов.

При подготовке оценки внутренних тренеров можно выделить 5 этапов:
1. Подготовительный этап: разработка и тестирование.
2. Процесс оценки тренеров.
3. Обратная связь участникам по результатам оценки.
4. Программа развития дефицитных компетенций.
5. Повторная диагностическая оценка результатов.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП: РАЗРАБОТКА И ТЕСТИРОВАНИЕ

Включает в себя, в первую очередь, определение целей и задач планируемого мероприятия – для чего мы делаем оценку, какой результат мы хотим получить от оценки?

Например, в работе по оценке тренеров для банка ключевая цель была – подготовить профессиональную команду тренеров для повышения качества проводимых учебных программ для бизнеса и оптимизировать за счёт этого расходы на внешних тренеров.

После того, как определены цели и задачи, следует направить своё внимание и энергию на взаимодействие с внутренним либо внешним разработчиком/подрядчиком – грамотно поставить техническое задание и рабочие задачи. Особых сложностей на этом этапе нет. Практика показывает, что, как правило, это технические моменты согласований и синхронизации

компании и подрядчика, касающиеся содержания и качества конечного результата этого этапа. Результатом будет полностью подготовленная к оценке документация и стандарты оценки.

Поэтому на этом этапе важно соблюдать схему:

Сделал → **Показал заказчику** → **Получил обратную связь** → **Отредактировал** → **Согласовал конечный документ**

Далее по этому циклу ведётся работа со всеми остальными задачами. Рекомендую не пропускать шагов этой схемы. В противном случае возникнут сложности, на которые будет уходить ваше время и время Заказчика.

О документах для оценки. Вариативность в документах, безусловно, возможна. Частично зависит от того, кто будет выступать в качестве наблюдателей. Например, если в оценке будут наблюдатели со стороны компании, то обязательно необходимо заложить ресурсы на их обучение. Это делается для того, чтобы все одинаково понимали и применяли инструменты оценки. Также частично документация зависит от оценочных заданий, количества участников, территории, на которой предстоит проводить оценку, и нюансов алгоритма проведения.

Пакет документов для оценки включает в себя:
1. Модель компетенций тренеров.
2. Мануал для наблюдателей.
3. Презентацию для обучения наблюдателей.
4. Чек-листы к оценочным заданиям.
5. Заготовку письма для участников (2–3 варианта).
6. Презентацию для участников.
7. Тест на проверку профессиональных знаний.
8. Задания или кейсы для оценки.
9. Матрицу заданий.
10. Оценочные шкалы.
11. Графики и логистика проведения оценки.
12. Шаблоны для участников.
13. Райдер для проведения оценки (требования к помещению и пр. административные моменты).

После того, как определены цели и задачи, следует направить своё внимание и энергию на взаимодействие с внутренним либо внешним разработчиком/подрядчиком – грамотно поставить техническое задание и рабочие задачи

Важные комментарии по каждому из документов.

А) Я сторонник поиндикаторной ***модели компетенций***. На мой взгляд, именно она даёт всю полноту представления о профессиональном уровне оцениваемого. Основной принцип разработки индикаторов заключается в том, что индикаторы должны быть сформулированы в форме глагола и отражать поведение, которое должен демонстрировать эффективно работающий тренер компании.

Привожу краткий пример того, как может выглядеть поиндикаторный вариант модели компетенций (***Таблица 1***).

Таблица 1

Управление группой	Направление	Оценка				
Индикатор		Никогда	Редко	В половине случаев	Часто	Всегда
Задает вопросы в группу, ведет группу в режиме диалога	+					
Переадресовывает вопросы в группу	+					
Использует активное слушание: уточнение, поддакивания, невербальные проявления, парафраз, эхо-техники, дальнейшее развитие мыслей говорящего	+					
Останавливает «уходы в сторону» корректно, помогая связать высказывания участников с целями блока или задачи	+					

Следует отметить, что модель реализованного для банка проекта состояла из трёх больших блоков:
1. Умение проводить тренинг (демо-тренинг – часть тренинга длительностью 30–40 минут).
2. Владение методологией написания тренинга.
3. Владение навыком взаимодействия с Заказчиком.

По каждому из блоков необходимо выделить индикаторы, по которым вы сможете проверить профессионализм тренера. Именно это вам поможет соблюдать объективность в оценке. Более того, демо-тренинг рекомендуется записывать на видео, чтобы при возникновении вопросов вы могли спокойно аргументировать конечный результат оценки по любому сотруднику.

Важно определить, какие уровни развития будет содержать тренерская модель. Это необходимо как для будущего обучения участников оценки, так и для понимания уровня профессонализма тренера на момент оценки, а также для формирования комплексной программы развития команды тренеров в компании в целом.

В) Мануал для наблюдателей – мой любимый документ из этого списка. Если этот документ подготовлен правильно, то у наблюдателей создаётся одновременно объёмное и детальное представление о предстоящей процедуре. И всё, что требуется – это пройти по шагам теорию, изложенную в мануале, на практике. Обычно, если мануал грамотно разработан, после прочтения наблюдателю хочется попробовать пройти то, что там изложено.

Основные блоки мануала могут выглядеть следующим образом:

Инструкция проведения Центра оценки тренерского состава

Оглавление

Общая информация по оценке 2
Состав и количество участников экспертной комиссии 3
Способы оценки персонала 4
Сроки проведения оценки персонала 4
Результаты оценки 4
Этапы проведения оценки 5
Материалы, необходимые для проведения оценки 6
Оцениваемые компетенции 7
- **Индикаторы по компетенции Стрессоустойчивость** 7
- **Индикаторы по компетенции Управление обучением** 7
- **Индикаторы по компетенции Способность к обучению** 7
- **Индикаторы по компетенции Клиентоориентированность** 8
- **Индикаторы по компетенции Деловая коммуникация** 9
- **Индикаторы по компетенции Управление группой** 10
- **Индикаторы по компетенции Управление содержанием** 12
- **Индикаторы по компетенции Влияние** 13
- **Индикаторы по компетенции Методологичность** 14

Пошаговый сценарий для ведущего и экспертов 15
Описание упражнения «Встреча с заказчиком» и вопросы для экспертов 19
- **Описание ролей для упражнения «Встреча с заказчиком»** 20
- **Описание ролей, рекомендации для экспертов при проведении демо** 21

Далее в каждом из блоков мануала детально раскрывается то, как будет происходить оценка, на что критически важно обратить внимание наблюдателей для успешного проведения мероприятия в целом.

Пример того, что может содержать блок «Этапы проведения оценки»:

Этапы проведения оценки

Общий план:
- заочный этап;
- очный этап;
- подведение итогов.

Детальный план активностей:

№	Активность	Действие	Материал	Срок
		Заочный Этап		
1	Письмо участникам	Письмо участникам направляется всем тренерам, лицу, ответственному за проведение оценки. Экспертная группа заранее изучает индикаторы оценки методологии Приложение 2.	Приложение 9, 10 Письма участникам Приложение 2. Чек-лист для оценки методологического задания	За 2 недели до очной оценки
2	Тест	Тестирование проводится одновременно с ограничением времени на ответы (уточнить внутреннюю процедуру проведения тестирования)	Приложение 1. Тест	За неделю до очной оценки
		Очный этап		
3	Демо	Участник оценки проводит 40-минутное демо: часть из разработанного им на методологическом задании курса	Приложение 3. Чек-лист к демо	40 минут
4	Интервью с заказчиком	Интервью с заказчиком проводится в индивидуальном порядке после изучения участником ТЗ и подготовке к встрече с «заказчиком» (15 минут). Общения с «заказчиком» (20 минут). Результатом интервью становится написанное участником предложение (45 минут)	Приложение 5. Кейсы для упражнения Приложение 6. Чек-лист к "Встрече с заказчиком"	40 минут
		Подведение итогов		
5	Сведение результатов	Заполнение общей таблицы с количественными показателями и экспертными комментариями. Написание отчетов и рекомендаций по дальнейшему развитию.	Образец отчета	В течение 2 недель после очной оценки

Конечно, при разработке мануала для наблюдателей необходимо учитывать особенности работы компании, а также функционал, ожидания от должности, запланированные цели и задачи оценки. Простым копированием чужих процедур, так же как и применением «чужих компетенций», разработка мануала не решается.

C) Презентация для обучения наблюдателей готовится как вспомогательный материал для проведения обучающего тренинга по процедуре оценки в целом, включая философско-идеологическую составляющую. Это делается для того, чтобы все наблюдатели, как со стороны компании, так и со стороны провайдера работали в одном информационном поле и применяли одинаковые инструменты.

Рекомендую особенно тщательно отнестись к визуальной форме чек-листов. Это должен быть удобный формат, с возможностью поставить оценку и сделать пометки.

При использовании некорректно подготовленных чек-листов могут возникнуть проблемы. Например, невозможность сделать конкретные пометки при проведении демо-тренинга. Невозможность верно проставить итоговые оценки в чек-лист. Или другой пример: неудобно укомплектованные индикаторы ведут к ошибкам и опискам, которые могут негативно влиять на итоги оценки для внутренних тренеров. Настоятельно советую тщательно проработать то, как будет выглядеть и «работать» ваш чек-лист для проведения оценки.

Совет из опыта:

В тех проектах, где я являюсь разработчиком, мы применяем автоматизированный формат подведения итогов оценки. Многопользовательские облачные сервисы позволяют вносить результаты оценки тренеров и вести подсчёт в реальном времени, предоставляя доступ к информации одновременно для всей команды разработчиков оценки. Данные консолидируются по каждому тренеру-участнику и в целом по группе. Такой формат хранения данных позволяет делать любые рейтинги и интересующие Заказчика срезы и выкладки. Это как минимум экономит время всех, как максимум – предоставляет совершенно иной уровень использования информации для улучшения и оптимизации работ по оценке. Компетенции будущего в действии! Чтобы получить в своё распоряжение такой удобный «облачный» сервис, необходимо обратиться к IT-специалистам компании или заказать разработку внешним IT-компаниям.

D) Заготовки писем для участников – один из самых значимых документов в списке. Несмотря на то, что оценка проводится в компаниях часто, сотрудники всё равно волнуются. Участники оценки будут волноваться всегда! Наша задача – правильно донести цели проведения оценки и, тем самым, снизить уровень тревожности у оцениваемого сотрудника. Именно для этого на подготовительном этапе мы так тщательно формулируем цель оценки; то, какие задачи решает оценка тренеров в компании; к какому результату мы хотим прийти в конечном итоге. И конечно, какой новый опыт оценка тренеров даст компании и участникам. Эту информацию кратко и доступно необходимо отразить в письмах для участников.

Более того, формат письма можно заменить на презентацию, инфографику, мультфильм или видеоролик, что само по себе может создать совершенно иное эмоциональное впечатление от планируемой процедуры.

E) Также для усиления эффекта осознанности происходящего и безопасности оценки необходимо подготовить ***презентацию процедуры оценки для участников.*** В ней они могут получить заранее всю необходимую информацию по прохождению оценки. В презентации отражаются в визуально комфортной форме ключевые моменты:

- Что такое оценка?
- Для чего оценка проводится в компании?
- Что конкретно за выгоду получают участники благодаря оценке?
- Что получает компания благодаря проводимой оценке?
- Каковы этапы оценки?
- Как будет проводиться оценка?
- Когда будет дана обратная связь участникам?

F) Необходимо также подготовить все оценочные материалы: матрицу ***оценочных заданий***, кейсы, тесты, шаблоны, а также логистику и графики проведения оценки. Этим занимается разработчик. Задача Заказчика заключается в утверждении или коррекции предоставленных материалов.

G) Необходимо продумать ***райдер*** – то, что потребуется для проведения оценки: необходимый реквизит, требования к помещениям и обстановке.

ЭТАП ОЦЕНКИ ТРЕНЕРОВ

На этапе реализации проекта оценки ключевой момент заключается в разработке правильной логистики графика оценки. Особенно, если требуется оценить сразу большое количество тренеров. Например, около 300 человек, как это было в кейсе по оценке тренеров филиалов банка.

Во время проведения самой процедуры важна синхронная работа всех членов рабочей команды. Правильная постановка задачи, как внешним подрядчикам, так и внутренним исполнителям на местах. В нашем случае – филиалах банковской сети.

Кажется очевидным, но позволю себе повториться: к моменту начала оценки должны быть подготовлены помещения, оценочные листы, реквизит и другое оборудование, которое вы планировали применять.

После проведения оценки для Заказчика подготавливаются 2 вида отчётов:

1. Общий отчёт, который содержит рейтинг участников оценки; тенденции по группе участников по мастерству проведения тренинга, уровню владения методологией и навыками взаимодействия с заказчиком.

2. Индивидуальные отчёты на каждого участника тренинга. Индивидуальный отчёт включает в себя:

• Административную информацию (ФИО участника, подразделение, в котором работает сотрудник, дату проведения оценки, ФИО наблюдателя и прочую информацию);

• Диаграмму уровня владения компетенциями по отношению к заданному эталону ***(Рисунок 4)***;

• Сильные стороны и зоны роста ***(Таблица 5)***;

• Рекомендации по развитию в заранее оговорённом формате.

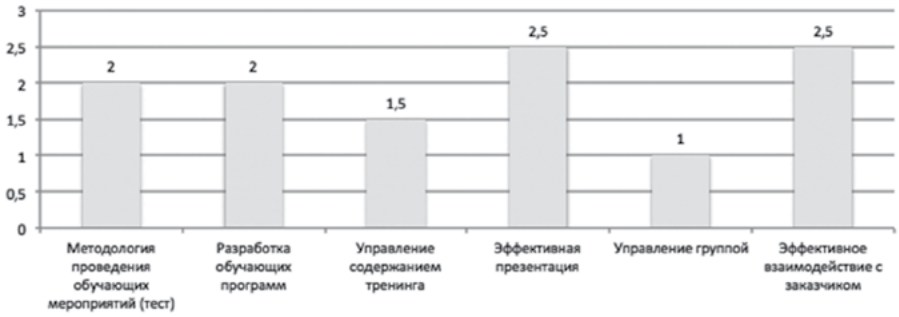


Рисунок 4

Таблица 5

Сильные стороны оцениваемого	Зоны роста
• Применяет разнообразные формы активностей. • В разработанной методологии присутствуют вводный и завершающий блоки. • Учтены требования к организации тренингового мероприятия. • Соблюдён цикл Колба. • Даёт чёткие инструкции для участников при выполнении упражнений • Обладает грамотной речью. • Эффективно применяет визуализацию. • Эффективно работает со вспомогательными материалами. • Приводит примеры из жизни, опирается на свою практику в банке. • Умеет и не боится работать с вопросами аудитории (ответы, переадресации). • Владеет навыками вербальной, паравербальной коммуникации. • Выслушивает собеседника, задаёт вопросы для прояснения ситуации. • Убедительна в коммуникации. • Умеет подстроиться под собеседника. • Настроена на прояснение потребностей клиента.	• В предварительном предложении отражены результаты, которые будут получены в результате тренинга. • При разработке тренерского гайда продумать и проработать результат тренинга (конкретика и связка с реалиями банка, меньше абстрактного и не привязанного к бизнесу). • Сделать более практичным и явным мотивирующий блок (связать с потребностями банка). • Подготавливать рабочее пространство для тренинга заранее (оставлен лишний стул с ненужными вещами, флипчарт загораживал экран). • Повышать экспертную позицию в выбранной тематике (не могла чётко объяснить, что такое отзеркаливание). • Выдерживать установленные регламенты и правила (пример с КМ, когда надо было привести пример ситуации из жизни, никто не мог привести чёткий пример, и она не стала приводить сама или настаивать на более конкретном примере). • Научиться работать с таймингом (переписывала карточки – не было необходимости это делать в демо, не уложила весь материал в оговоренное время). • Задавать более глубокие вопросы заказчику на выяснение потребности, меньше поверхностных вопросов. • Заранее выстраивать логику встречи и продумывать образ результата. • Разнообразить тематику и глубину вопросов, задаваемых заказчику. • Более тщательно проработать возможности и ограничения заказчика. • Повышать свою экспертность в формировании предложения заказчику с точки зрения вариантов возможных решений. • Фиксировать финальные договоренности. • Управлять временем встречи. • Более тщательно продумывать конкретные цели предлагаемого тренинга.

ЭТАП ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Дополнительно продумывается формат и время предоставления обратной связи участникам. Эта информация сообщается участникам заранее и включается в презентацию по процедуре проведения оценки на этапе ознакомления. Обратная связь может быть дана в кратком формате «день в день» и далее по запланированному графику встреч после подготовки отчёта по результатам оценки. Или предоставляется участнику оценки только по результатам отчёта.

Обратная связь – это стартовая площадка для дальнейшего развития участников оценки. Обратную связь дают наблюдатели, которые делали оценку. Это также могут делать руководители компании после того, как они получают консолидированные отчёты и отчёты по каждому участнику оценки.

Программы составляются с учётом задач обучения, базируются они на результатах оценки в целом по группе участников, опираются на тенденции, отраженные в отчётах, а также на индивидуальные отчёты об участниках

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ДЕФИЦИТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Следующий этап – подготовка комплексной поуровневой программы развития для тренеров. Выделяются базовые навыки, которые необходимы всем тренерам компании. Также подготавливаются программы развития навыков на каждом из уровней.

Программы составляются с учётом задач обучения, базируются они на результатах оценки в целом по группе участников, опираются на тенденции, отраженные в отчётах, а также на индивидуальные отчёты об участниках. В первую очередь принимаются во внимание дефицитные компетенции. Программы обучения строятся для того, чтобы восполнить недостающие профессиональные знания и навыки.

Например, тематика может включать в себя следующие программы:

- Базовые тренерские навыки и инструменты;
- Отработка индивидуального стиля тренера;
- Использование группы как ресурса;
- Модерация и фасилитация в работе тренера;
- Визуализация как инструмент «включения» участников в обучающий процесс;
- Рефлексия как инструмент тренерской работы;
- Навыки создания учебных материалов.

ПОВТОРНАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОЕКТА

Повторная диагностика обычно проводится через год. Принцип и алгоритмы проведения повторяются. Задача – сделать повторный замер и проследить динамику результатов. Это делается для принятия решений о дальнейших действиях.

Как мы теперь понимаем, оценка тренеров – это важная и необходимая в наше время процедура.

Она позволяет:

- Оптимизировать затраты на привлеченных тренеров;
- Усилить собственную тренерскую команду;
- Повысить оперативность и точность реагирования на запросы бизнеса;
- Предоставить возможность поступательного, понятного профессионального роста;
- Обеспечить включенность персонала в бизнес.

Оценка – процесс трудоёмкий, но при грамотном подходе легко реализуемый. Важно, чтобы была профессиональная команда, разработаны валидные критерии оценки, понятные принципы и алгоритмы, подготовлены все необходимые документы и, самое главное, определены цели и задачи оценки в связке с бизнесом. После проведения оценки мы точно знаем, что мы можем доверить самое ценное – развитие наших сотрудников – настоящим профессионалам своего дела, которые работают над своим развитием, отлично понимают потребности и задачи бизнеса и знают, какие инструменты предложить для достижения результатов.

Почему не работают хорошие обучающие программы. 10 ошибок бизнес-тренеров

Работу современной крупной корпорации или небольшой компании невозможно представить без системы постоянного обучения сотрудников. Учат всех — от телефонных операторов до генеральных директоров. Проводятся тренинги, деловые игры, обучающие конференции, семинары, сессии группового коучинга. С необходимостью постоянного совершенствования навыков и получения новых знаний никто не спорит. Однако практические результаты бизнес-обучения сами сотрудники не всегда оценивают высоко.

Зачастую приходится слышать от знакомых, работающих в крупных компаниях, отзывы в духе «Два дня пропали зря. Сколько можно заниматься ерундой? Нашей дирекции по персоналу деньги некуда девать в кризис?». Прошу показать мне программу прошедшего тренинга — темы интересные, структура мероприятия выстроена логично. Очевидно, что план обучения был согласован с руководством компании, были выделены деньги, скорее всего, немалые, двадцать руководителей среднего и высшего звена компании на два дня были оторваны от работы. Почему же такая реакция у участников? «Понимаешь, — объясняет мне свою позицию руководитель департамента компании, где проводилось обучение, — Программу вела известная на рынке компания, тема для нас актуальная была заявлена, но прислали бизнес-тренера, парня, который всё, о чем рассказывал, знает только в теории. Такое ощущение, что он книжку на слайды презентации переложил и нам её пересказывает, да ещё и монотонно. Игры потом какие-то были. Вроде, интересно, но непонятно, к чему они. В итоге два дня из жизни впустую».

В этой статье мы попытаемся разобраться, почему так происходит.

Как оценить эффективность тренинга? Дамир Нигматянов, известный бизнес-тренер, с которым мы совместно провели не один десяток программ, всё время повторяет, что реальный практический результат обучения будет виден только через какое-то время. Или не будет. Для того чтобы участники обучения применяли полученные знания на практике, тренинг должен быть запоминающимся. В программу любого обучения на уровне её разработки заложена возможность практического применения результатов. За это, собственно, заказчики и платят деньги. Никто ведь не хочет проводить «обучение ради обучения». Часто компании-клиенты просят внести изменения в программу, чтобы максимально приблизить её к актуальным запросам участников. Почему же при проведении тщательно разработанного тренинга результат не всегда совпадает с ожиданиями? Возможно, дело в том человеке, который эту программу представляет участникам?

Некоторые тренеры проводят свои собственные авторские программы, некоторые работают с тренинговыми компаниями по их темам и технологиям, ногие организации используют собственный штат внутренних тренеров. Но и те, и другие, и третьи зачастую совершают ошибки, которые сводят на «нет» огромную работу по подготовке обучающего мероприятия. Участники, работающие на тренинге, не видят ни разработчиков программы, ни представителей отдела обучения персонала, утверждающих её. Они общаются только с тренером. И на этапе проведения программы всё зависит уже только от него. Я далёк от мысли, что сильный тренер может вытянуть плохо подготовленную программу. Да, он зажжёт аудиторию, но практической пользы от такого обучения не будет. Но я много раз наблюдал, как тренер, допускающий одну ошибку за другой, превращал программу в абсолютно неэффективное с практической точки зрения мероприятие. Это как плохой актёр может испортить гениальную пьесу.

ВЯЧЕСЛАВ ТАРАНОВ

Генеральный директор
тренинговая компания AIS GROUP RUS

Бизнес-тренер

+ 7 (905) 798-88-88
taranov@ais-talent.ru
www.ais-group.eu

ОБРАЗОВАНИЕ
- МПГУ им. Ленина, филологический факультет;
- Международная Академия Коучинга;
- Программы: Leadership Development Program; Achieving Leadership Effectiveness; Leadership at the Peak; MBTI; FIRO-B; Benchmark 360 (CCL);
- Курс тренеров-фасилитаторов (CCL, Брюссель);
- Курс «Командный коучинг» Д. Клаттербак.

ОПЫТ РАБОТЫ
- 18 лет работы в бизнесе;
- Опыт управления командами до 200 человек;
- Проведение обучения для руководителей крупных российских и международных компаний;
- Разработка и проведение авторских программ;
- Индивидуальный и групповой бизнес-коучинг;
- Организация и проведение конференций;
- Проведение стратегических сессий для групп руководителей.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Разработка обучающих программ с высокой степенью кастомизации;
- Выступления на международных конференциях;
- Адаптация зарубежных тренинговых программ;
- Разработка авторской методики проведения групповой работы;
- Проведение тренинговых программ в условиях горных маршрутов.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Развитие руководителей, развитие команд, создание систем корпоративного обучения.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Внешние и внутренние специалисты в сфере HR, T&D/L&D. Руководители компаний.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
Создание и проведение новых программ по обучению лидеров, развитие компании AIS GROUP RUS.

Что же должен делать тренер, чтобы программа была результативной? Почему одних слушают внимательно, а других – не отрываясь от планшета или телефона? Почему одни программы пролетают «на одном дыхании», а другие тянутся бесконечно? Почему после одних тренингов участникам не терпится на практике применить изученные инструменты, а после других половина рабочих тетрадей остается на столах, а вторая половина находит упокоение в дальнем углу рабочего шкафа?

Работая с аудиторией, помимо структуры программы, тренер должен всё время держать в голове три фактора эффективности тренинга на этапе его проведения. Во-первых, участникам должно быть ***интересно*** то, о чём им рассказывают, во-вторых, они должны ***доверять*** тренеру и, в-третьих, получать ***удовольствие*** от обучения. Да-да, именно удовольствие от процесса значительно улучшает восприятие и запоминаемость материала, а также влияет на желание применять его на практике (***Рисунок 1***).

Рисунок 1

Какие же ошибки допускают тренеры при проведении программ? Более десяти лет я занимаюсь обучением руководителей крупных российских и западных компаний, многие программы проводил в паре с другими тренерами, в том числе иностранными, меня часто приглашают в качестве наблюдателя-консультанта для оценки обучающих мероприятий. Я составил мини-энциклопедию наиболее распространённых ошибок, которыми грешат бизнес-тренеры, проводящие корпоративное обучение. Многие из этих ошибок, разумеется, допускал и я. Я очень благодарен моим коллегам и участникам программ за обратную связь, которая помогла эти недостатки обнаружить и, надеюсь, их исправить.

ОШИБКА №1. НЕДОСТАТОЧНОЕ ПОНИМАНИЕ СПЕЦИФИКИ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

При подготовке к программе тренеру нужно как можно больше узнать о компании, с которой ему предстоит работать. Как правило, на сайте организации есть информация об истории организации, её структуре, достижениях, ценностях. Представители заказчика всегда с удовольствием делятся с провайдерами интересными фактами из жизни компании. Если тренер в начале программы демонстрирует аудитории знание этих фактов, уровень доверия к нему резко возрастает. Напротив, незаинтересованность тренера в этих вопросах сразу отталкивает участников. Один из моих коллег на программе, проводимой для руководства крупного ритейлера OBI, в начале первого дня несколько раз произнёс название компании с неправильным ударением на второй слог, что вызвало у слушателей крайне негативную реакцию, и доверие восстановить было очень сложно даже к окончанию обучения на третий день.

ОШИБКА № 2. НЕСООТВЕТСТВУЮЩИЙ ДРЕСС-КОД

Обязателен ли для тренера галстук? Всё зависит от того, как принято одеваться в компании, с которой предстоит работать. Строгий костюм и консервативный галстук не везде будут уместны. Но есть компании, где такой стиль одежды является обязательным. Мой знакомый тренер пришел на программу в крупную госкорпорацию в слишком ярких, по оценке участников, носках. Впечатление от прекрасного владения материалом было смазано несоответствием стиля одежды принятым в компании нормам. «Он как будто с другой планеты, не понимает, куда пришёл», – прокомментировал участник программы. Другой тренер, работая со скандинавской компанией, где одной из главных добродетелей для сотрудников является скромность, решил надеть дорогие часы. Вызывающе дорогие, как прокомментировал один из руководителей организации. Утраченное в начале программы доверие ставит под угрозу эффективность всего обучения. «Мы хотим видеть, что у нас с тренером много общего, тогда мы будем ему доверять», – поделился со мной руководитель управления крупного банка.

ОШИБКА № 3. ПОЗИЦИЯ УЧИТЕЛЯ

Обучение взрослых людей тому, что называется неточными науками и связано с развитием личностных навыков, soft-skills, имеет свою специфику. Моя многолетняя практика показывает, что зрелых руководителей,

многого добившихся в жизни, учить нельзя. Можно их познакомить с различными моделями, инструментами и техниками, дать им возможность попрактиковаться в их использовании, но решать, насколько им подходят те или иные методики развития, будут они сами. Только сам человек принимает решение, менять ли ему своё привычное поведение. Когда мы приходим к состоявшимся людям с установкой, что им нужно «меняться», такая позиция неминуемо вызывает протест. «С чего вы взяли, что мне, успешному человеку, нужно меняться? Кто вы такой, чтобы говорить мне, каким мне нужно быть? Я не хочу быть ни как Стив Джобс, ни как Уинстон Черчилль, о которых вы нам тут рассказываете». Совершенно справедливая реакция человека, который ценит себя. Проводя лидерские программы, я никогда не предлагаю участникам меняться. Я прошу их задуматься о том, насколько применимы считающиеся успешными модели поведения, с которыми мы знакомимся по ходу тренинга, в их личной и профессиональной жизни. Во всём, что касается развития человека, выбор всегда остаётся за ними.

ОШИБКА №4. НЕПОНИМАНИЕ ТРЕНЕРОМ РЕАЛИЙ БИЗНЕСА

Очень часто мне приходилось наблюдать, как тренер, прекрасно владеющий материалом, но не имеющий практики в бизнесе, испытывал серьёзные трудности в работе с группами руководителей, которые ежедневно сталкиваются с необходимостью решения проблем и задач в реальной жизни. На вопросы, связанные с разрешением конкретных ситуаций, тренер не мог дать ответ и начинал приводить общеизвестные модели, цитировал классиков менеджмента. Не всегда тренер может знать ответ на вопрос, но он должен быть способен помочь клиенту его найти. И руководителям, пришедшим на обучение, всегда интересны случаи из практики живого человека, выступающего перед ними, а не истории из книг.

ОШИБКА №5. ОТСУТСТВИЕ ГИБКОСТИ

Тренинг, в отличие от лекции – процесс живой. Очень трудно предугадать, какая именно тема найдет отклик у участников и потребует более тщательной проработки. Разумеется, соблюдение тайминга важно, но оно не должно становиться самоцелью. Иногда тренер, даже чувствуя, что тема «не идёт» продолжает её обсуждение. Групповая динамика падает, участники начинают скучать. И, наоборот, бывает, что группа активно обсуждает какую-то часть программы, спорят, говорят, что для них это важно, а тренер переходит к следующему блоку, чтобы не отклоняться от расписания.

Рассказывает опытнейший тренер Станислав Романенко:

«При моём положительном отношении к подготовке я не предлагаю ее возводить в Абсолют. План нужен для понимания целей и логики изложения. Но что делать, если реальные потребности и интересы аудитории оказываются шире или наоборот глубже первоначального тренерского плана? Причем проявляются они уже в процессе тренинга? Тренер может, конечно, продолжить «гнуть свою линию», игнорируя запрос аудитории и рискуя потерять с ней контакт. Более правильный путь, на мой взгляд, заключается в том, чтобы быть готовым отозваться на запрос аудитории, проработать актуальные для участников вызовы и увязать завязавшуюся дискуссию с программой тренинга. Такой подход потребует от тренера, с одной стороны, отличного знания предметного материала, а с другой, способности гибко перестроить программу в ходе её проведения».

ОШИБКА №6. ФОКУС НА ОДНОМ УЧАСТНИКЕ

Кристина Солнцева, бизнес-тренер с многолетним опытом:

«Я часто сама прохожу обучение и наблюдаю ситуации, когда в группе попадается «очень активный участник». Либо задаёт вопросы, либо делится своими наблюдениями – преподаватель радуется, начинает поддакивать, вступать в диалог, в результате дискуссия уходит в сторону настолько, что потом все забыли, где были до этого. Остальная группа при этом оказывается выключена, либо раздражена, либо и то, и другое».

ОШИБКА №7. НЕПРАВИЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЛОКОВ В ПРОГРАММЕ

Не так давно я проводил пятидневную программу для руководителей одного из крупнейших российских банков. На четвертый день программы в расписании после обеда стояла важная и очень интересная тема коучингового подхода в развитии сотрудников. Тренинг прошёл на «ура», но после программы одна из участниц предоставила мне обратную связь: «Вячеслав, про коучинговый подход Вы очень интересно рассказывали, но на четвертый день после обеда воспринимать такую сложную тему даже нам, руководителям, привыкшим к постоянному обучению, было крайне тяжело. Лучше бы Вы её дали в первой половине дня, а после перерыва организовали динамичную игру, чтобы люди не засыпали». С физиологией не поспоришь.

Как говорит Михаил Михайлович Жванецкий:
«Почему слушающий засыпает, а говорящий – нет? Потому, что слушающий больше устаёт!»

Воспринимать учебный материал в течение нескольких дней и осмысливать его – тяжёлый труд, про это нельзя забывать.

ОШИБКА №8. ИГНОРИРОВАНИЕ ВОПРОСОВ АУДИТОРИИ

Следуя заранее продуманному плану программы, опытный тренер старается не дать себя увести «в сторону». Но у участников часто возникают вопросы. Они спрашивают о том, что их особенно сильно интересует в данный момент. Иногда тренер, не желая отступать от готового сценария или не имея ответа на вопрос, говорит примерно следующее: «Давайте мы этот вопрос «запаркуем» и вернёмся к нему позже». «Позже» не наступает и вопрос остаётся без ответа. Надеяться на то, что участники забудут про это, не стоит. Каждый вопрос, оставленный без ответа, подрывает авторитет тренера.

ОШИБКА №9. НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ПОДГОТОВКИ ТРЕНЕРА

Я не встречал тренеров, не знающих досконально материал программы, которую им нужно было бы проводить. Но часто этим материалом знания тренера по теме и ограничиваются. Профессиональный тренер должен иметь объём знаний по каждой из тем в несколько раз превышающий то количество информации, которым он собирается поделиться с участниками. Во-первых, слушатели могут уже быть знакомы с предлагаемой темой, и им будет недостаточно базовых знаний, предусмотренных программой. Во-вторых, какой-то блок программы может вызвать у участников повышенный интерес, и тренер не сможет в полном объёме ответить на вопросы. В-третьих, некоторые модели могут иметь различные интерпретации у разных компаний, проводящих обучение, и тренер должен быть готов прояснить различия. Очевидно, что всё знать невозможно, но подготовка тренера – в постоянном изучении бизнес-литературы, в том числе на иностранном языке.

ОШИБКА №10. СЛОЖНЫЙ ЯЗЫК

Для тренера владение профессиональной терминологией – признак профессионализма. Но часто сложные термины, которыми пересыпает свою речь преподаватель, кажутся непонятными аудитории. Создаётся впечатление, что говорящий хочет показать своё превосходство или образованность. Искусство тренера – говорить о сложных вещах простыми словами. А уж чрезмерное использование англицизмов в речи ничего кроме недоумения и раздражения у участников не вызывает. Уровень доверия в этом случае снижается – и эффективность обучения падает.

Конечно, приведённый выше список ошибок далеко не полон. Я буду очень признателен коллегам и участникам программ за новые комментарии по этой теме. Технологии обучения постоянно развиваются, и очень хочется надеяться, что деньги, которые компании тратят на развитие сотрудников, будут приносить реальную пользу организациям и самим участникам.

ИРИНА ТКАЧЁВА

Управляющий партнёр Бизнес-школы SRC

«Функции внутрикорпоративных специалистов по обучению персонала значительно расширились – сейчас они не только организуют обучение и проводят его, выступая в роли внутренних бизнес-тренеров, но и создают электронные курсы, различные игры, пишут сценарии учебных фильмов, а иногда ещё и снимают их. Теперь их правильнее называть не тренинг-менеджерами и не бизнес-тренерами, а Универсальными специалистами по обучению персонала. Потому что тренинг подразумевает очную форму работы. Данная ситуация, как выяснилось, типична для 70% опрошенных нами T&D-специалистов, а остальные 30% говорят о том, что ожидают подобного развития событий в 2016 году.

Очевидно, что для успешного исполнения своих новых обязанностей специалисты по обучению должны обладать целым рядом разнообразных компетенций, причём не только личностных, методических и дидактических, но и управленческих, технических, дизайнерских и даже маркетинговых. По признанию опрошенных нами экспертов, только 15% из них чувствуют себя уверенно, анализируя наличие у себя необходимых знаний и умений. Этот вопрос становится ещё более актуальным в связи с внедрением в России профстандартов, которые станут обязательными для всех работодателей с 1 июля 2016 года».

НИКОЛАЙ АРИЙСКИЙ

**Предприниматель.
Бизнес-тренер, консультант.
Основатель образовательного проекта
для собственников
и управляющих бизнесом**
Consulting for business №1

+7 (495) 766-18-88
www.c1b.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
Николай постоянно обучается у одного из самых дорогостоящих консультантов и бизнес-тренеров России – Андрея Парабеллума, автора более 130 популярных книг бизнес-тематики (в том числе более 60 бестселлеров).

ОПЫТ РАБОТЫ
8 лет.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Эксперт в области оптимизации и автоматизации бизнеса;
- Эксперт по личностному росту и личной эффективности;
- Автор ряда уникальных тренингов и коучинговых программ по бизнесу и личностному росту;
- Автор книги «10 секретных способов увеличения продаж в вашем бизнесе. Пошаговое руководство»;
- Обучающие программы Николая за последние 2 года прошли более 2000 человек.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Весь малый и средний бизнес.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Интересны люди, которым надоело работать на свой бизнес и которые хотят, чтобы бизнес начал работать на них.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ
- Открытие дополнительного набора в коучинг «Точка Сборки» (не больше 2 человек);
- Написание книги «Секретная технология оптимизации бизнеса, которая принесёт вам миллионы»;
- Запуск мастер-группы по бизнесу в Москве.

Как выбрать тренера на миллион

В этой статье мы поговорим с вами о том, как правильно выбрать тренера, который реально принесёт вашему бизнесу миллионы рублей прибыли, а не убытков. Ведь ни для кого уже не новость, что сегодня на рынке бизнес-образования только ленивый не называет себя коучем или гуру в какой либо теме. Очень много белого шума, сквозь который неискушённому взгляду практически невозможно понять истинную экспертность того или иного бизнес-тренера. К примеру, я знаю некоторых людей, которые едва успели прочитать одну-две книги по бизнесу, но уже гордо называют себя бизнес-консультантами, бизнес-тренерами и готовы взяться за решение практически любой вашей бизнес-проблемы. Также знаком с несколькими собственниками бизнеса, которые последовали советам подобных горе-тренеров и понесли серьёзные убытки.

Поэтому, чтобы расставить всё на свои места, я и написал эту статью, которая будет одинакова полезна, как для собственников и управляющих бизнесом, которые ищут хороших консультантов, так и для различных тренинговых компаний, которые будут готовить бизнес-тренеров для себя, также многое для себя вынесут из этой статьи и организаторы, которые ищут качественных бизнес-тренеров для продюсирования.

Итак, как же всё-таки выбрать тренера на миллион?

Чтобы выбрать действительно профессионального бизнес-тренера или консультанта, вы должны обратить внимание на 8 важнейших фактов.

ФАКТ №1: РЕЗУЛЬТАТЫ КЛИЕНТОВ

У каждого профессионального бизнес-тренера в публичном доступе обязательно должны быть отзывы и кейсы. Многие, кстати, ошибочно считают, что отзывов будет вполне достаточно. Но это далеко не так. И сейчас давайте мы с вами подробно разберёмся, что такое отзывы, что такое кейсы и чем они между собой отличаются. Забегая вперёд, лишь скажу, что для вас, как потенциального заказчика, наибольшую ценность представляют, конечно же, кейсы. Но на сайте выбранного вами консультанта обязательно должны быть и те, и другие, то есть и отзывы, и кейсы.

Итак, ***отзывы*** – это короткий эмоциональный пересказ клиентом какого либо мероприятия тренера (тренинга, семинара, мастер-класса и т.д.). И как правило, этот эмоциональный пересказ не несёт в себе каких-либо конкретных и замеримых результатов клиентов.

Кейсы же – это подробный рассказ клиентом, подкреплённый цифрами и конкретными действиями, о проделанном пути из точки «А» в точку «Б». Другими словами, человек был в точке «А» и у него была такая-то проблема. После прохождения тренинга (коучинга, консультации и т.д.) человек сделал раз, два, три – решил проблему и пришёл в точку «Б» вот с таким-то конкретным результатом, о котором в точке «А» не мог даже и мечтать.

Поэтому при выборе тренера, в первую очередь, изучите его кейсы, а потом уже ознакомьтесь и с отзывами.

ФАКТ №2: УСТНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ КЛИЕНТОВ

После того, как вы изучили кейсы и ознакомились с отзывами попавшего вам на прицел бизнес-тренера, следующий шаг который вы делаете – это запрашиваете устные рекомендации у 2–3 клиентов, которых берёте из изученных вами кейсов. Как правило, в кейсе, как минимум, должна быть ссылка на сайт или на страницу какой либо социальной сети этого клиента. Если ссылок в кейсе нет и вообще не указанно никакой контактной информации, то 90% того, что кейс не настоящий.

Вот именно поэтому вам и нужно запросить рекомендации, чтобы убедиться, что это реальные клиенты с реальными бизнесами, а не

вымышленные персонажи или специально нанятые для ответов на подобные вопросы люди. И это реально не шутки. Я лично знаю одно рекламное агентство в Москве, которое своим клиентам предоставляет подобных людей – «агентов», как само агентство их ласково называет, которые сидят и выполняют эту грязную работу.

Дополнительно, если того потребуют обстоятельства, я рекомендую назначать личные встречи с клиентами этого консультанта, на которых вы уж точно поймёте, кто есть кто. Естественно, что, когда вы будете это делать, представляться нужно заказчиком, а не заявлять в лоб, что вы проверяете данного бизнес-тренера. И уже на встрече задаёте нужные вам вопросы, типа: «А вот я слышал, что вы работали с таким вот бизнес-тренером… у меня в бизнесе сейчас такие же проблемы – не расскажете поподробнее, как вам этот тренер помог их решить?».

ФАКТ №3: РЕКОМЕНДАЦИИ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ «САРАФАННОЕ РАДИО»

Маркетологами уже давно доказан тот факт, что нет лучше рекламы, «чем сарафанное радио». Поэтому, если вам напрямую коллеги, друзья или знакомые не рекомендуют выбранного вами тренера, то я советую сходить на любое живое его мероприятие, будь то тренинг, семинар или бесплатный мастер-класс. Пообщайтесь там с участниками, послушайте кулуарные разговоры в перерывах, позадавайте вопросы о тренере. И если это действительно хороший бизнес-тренер, то на его выступлении вы гарантированно встретите кого-то из тех людей, чьи кейсы и отзывы вы читали.

ФАКТ №4: ОБУЧЕНИЕ У ЛУЧШИХ ИЗ ЛУЧШИХ «ИГРАЮЩИХ» БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ (НАСТАВНИКОВ) СТРАНЫ И МИРА

В любом деле всегда решают практика и личный опыт.

Поэтому, во-первых, выбранный вами тренер обязан быть «играющим». То есть он реально должен делать то, чему вас обучает. Это крайне важно. К примеру лектор из какого-нибудь бизнес-университета, который ни разу не нюхал «пороху» на полях реального бизнеса и не владел им, или преподаватель какой-нибудь кафедры менеджмента в вечно истоптанных туфлях, который за всю свою жизнь был менеджером только для своей жены и любимой собаки – чему они вас могут научить?

Во-вторых, выбранный вами бизнес-тренер просто обязан обучаться у лучших из лучших «играющих» бизнес-тренеров страны и мира. Как минимум, у лучших бизнес-тренеров страны.

К примеру, моим наставником, у которого на протяжении последних двух лет я постоянно обучаюсь, является один из самых лучших и дорогостоящих консультантов и бизнес-тренеров России – Андрей Парабеллум, автор более 130 популярных книг бизнес-тематики, из которых более 60 книг стали бестселлерами.

ФАКТ №5: УСТНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ НАСТАВНИКОВ

После того, как вы убедились, что выбранный вами тренер – действительно «играющий» и обучается у лучших из лучших в своей теме, следующее, что нужно сделать – это запросить устную рекомендацию хотя бы одного из его наставников.

Всё дело в том, что сегодня множество бизнес-тренеров и консультантов пытается сделать себе имя за счёт таких всемирно известных имен как Дэн Кеннеди, Андрей Парабеллум, Тони Робинс, Роберт Кийосаки, Джеф Уолкер, Николай Мрочковский и др., крича на каждом углу о том, что они их ученики. В действительности же может оказаться так, что человек прошел один с половиной тренинг или прочитал книгу одного из выше названных авторов и уже считает себя его учеником.

Поэтому попросите рекомендации у наставника выбранного вами бизнес-тренера. Может выйти так, что наставник и слыхом не слыхивал о таком «своём» ученике. И могу вам сказать совершенно точно, что каждый наставник помнит практически поимённо всех своих лучших учеников. А последствия от сотрудничества с подобными горе-учениками могут быть самыми печальными, как для вашей репутации, так и для вашего бизнеса.

ФАКТ №6: АВТОРСКИЕ СТАТЬИ В ОТРАСЛЕВЫХ И ТЕМАТИЧЕСКИХ СМИ

Следующим атрибутом профессионального эксперта являются авторские статьи в отраслевых и тематических СМИ. Это могут быть, как печатные издания (газеты, журналы), так и различные интернет-порталы. Лучше всего, конечно, когда авторские статьи данного тренера публикуют печатные издания. Если уж СМИ решили его напечатать, значит, у этого автора действительно полезный и ценный контент.

ФАКТ №7: КАК МИНИМУМ ОДНА НАПИСАННАЯ КНИГА

Ещё одним, и самым серьезным фактом, прямо указывающим на профессионализм бизнес-тренера, является книга. Не электронная, а именно настоящая, бумажная книга, которую можно купить в любом книжном магазине.

К примеру у моего наставника, Андрея Парабеллума их уже 130 (в том числе более 60 бестселлеров). А моя первая книга, думаю, уже летом появится на полках всех книжных магазинов.

Попросите рекомендации у наставника выбранного вами бизнес-тренера

ФАКТ №8: ВЫСОКАЯ СТОИМОСТЬ ПЕРСОНАЛЬНЫХ УСЛУГ

И это самый железобетонный факт, хотя многие могут сказать, что для них это дорого. Вся правда в том, что качественное никак не может быть дешёвым.

К примеру, моя часовая, персональная консультация по комплексной оптимизации и автоматизации бизнеса стоит 25000 руб. Часовая консультация моего наставника, Андрея Парабеллума стоит 150000 руб. Но если после подобной часовой консультации человек идёт и в течение последующих двух месяцев зарабатывает несколько миллионов рублей, разве это дорого?

В завершении статьи расскажу вам одну поучительную притчу. Эта история про великого физика-экспериментатора прошлого века Петра Капицу. И относится она ко времени, когда он жил и работал в Европе, в лаборатории у Резерфорда.

Владелец одной фабрики был чрезвычайно обеспокоен. Паровой генератор, который обеспечивал светом и энергией весь его завод, сильно вибрировал. Это очень сложная проблема, общего решения которой не существует и сейчас. Множество экспертов пытались починить его, но все их попытки были безуспешны.

– Время – деньги, – повторял себе владелец фабрики, подсчитывая убытки из-за потерянной продукции, – время – деньги.

В этот момент человек в голубом комбинезоне заглянул к нему в контору.

– Я могу починить ваш котёл, сэр, – сказал он.

Фабрикант был не впечатлён.

– Я приглашал лучших из лучших специалистов, чтобы они починили паровой котёл, но никто из них не смог помочь мне. Посмотрите на себя, у вас только маленькая сумка с инструментами, да и инструментов в ней не так много, если я не ошибаюсь.

– Совершенно верно, сэр. Я взял только те инструменты, которые пригодятся мне для выполнения этой работы. Так вы позволите уладить вашу проблему?

Рабочий не произвёл впечатления на фабриканта, но, поскольку терять ему было уже нечего, он повёл его в помещение, где находился котёл. В центре комнаты стоял сам котёл. От него во всех направлениях тянулось огромное количество труб, сообщающихся с каждым помещением завода.

Покровительственным тоном фабрикант пригласил работника приступать к делу. Спокойно и без суеты человек в голубом комбинезоне вынул из своей сумки один инструмент, маленький резиновый молоток.

Аккуратно и методично он начал простукивать различные участки машины, внимательно прислушиваясь к звукам, которые издавала металлическая поверхность. За десять минут он простучал датчики давления, термостаты, подшипники и соединения, где, как он предполагал, находится повреждение. Наконец, он вернулся к своей сумке с инструментами, положил на место маленький молоточек и выбрал большой молоток.

Он подошёл к одному из коленчатых соединений в одной из секций труб и нанёс несильный удар молотком. Эффект был мгновенным. Что-то сдвинулось, и паровой генератор перестал вибрировать.

Фабрикант был восхищён:

– Изумительно! Изумительно! Пришлите мне счёт. Удвойте ваши расценки.

– В этом нет необходимости, сэр, – ответил работник.

Когда несколько дней спустя фабрикант получил счёт, он был ошеломлён. Сумма намного превышала его ожидания. 10000 фунтов стерлингов! Большие деньги по тем временам. Несмотря на то, что он заплатил намного больше тем экспертам, которые пытались исправить поломку, но потерпели неудачу, он знал, что они провели там несколько дней. И они были представителями компаний с отличной репутацией! А этот странный человек провёл там всего десять минут.

Фабрикант дал секретарше поручение, чтобы она отослала ему запрос с просьбой подробно расписать стоимость оказанных услуг.

Вскоре с почты пришёл ответ.

За десять минут простукивания (диагностика) – 1 фунт.

За знание того, куда нужно ударить (результат) – 9999 фунтов.

Итого: 10000 фунтов.

Поэтому хороший эксперт ну никак не может стоить дёшево. И за нужный вам результат будьте готовы платить высокую цену. А если кому-то всё равно будет дорого, то, как любит говорить мой наставник, «Это не у нас дорого – это у вас просто нет денег».

От всей души желаю успеха вам и вашему бизнесу!

О тренерском ремесле: не харизматично, но технологично

В этой статье Вы узнаете, как любой человек может стать тренером-ведущим быстро, без стресса и бесплатно, если он этого хочет.

«Любая достаточно развитая технология неотличима от магии»
Третий закон Кларка.

На данный момент в обществе далёком от профессиональной тренинговой среды сложилось мнение, что бизнес-тренер – это человек, который является экспертом в области, в которой он обучает, соответственно: продажник обучает продажников, менеджер – менеджеров, руководитель – руководителей, дворник – дворников. И это недалеко от истины! Почему не далеко? Потому что кроме экспертизы в теме необходимо иметь ещё и профессиональную компетенцию в области обучения взрослых. Однако эта «МЕЛОЧЬ» или игнорируется (из-за незнания о существовании этой области знаний) или ловко подменяется «мастерством презентации» или, упаси господь, «ораторским искусством». Сами тренеры тоже не прочь «подпустить тумана» вокруг своей профессии – каждому хочется побыть единственным и неповторимым «Великим Гуру». Вот и появляются на работных сайтах описания требований к тренеру (это реальные запросы которые я видел): «тренер с хорошим тренерским образованием – филологическим», «требуется бизнес-тренер, размер одежды не менее 54», «требуется тренер-директор крупного предприятия» и прочее, и тому подобное. Из всей этой эклектики можно условно выделить два подхода:

1. «Это сможет любой (опытный) человек»;
2. «Это что-то очень «психологическое», почти мистическое, далеко не каждому дано!».

А истина, вероятно, где-то рядом, но точно не посередине.

Я предлагаю исследовать эту область с целью найти для начинающих тренеров (включая кандидатов в тренеры) какие-то не мистические, а вполне практичные и простые способы жить в этой профессии легко и непринуждённо.

Начнём исследование этой «загадочной и тёмной» области с того, что делает её такой волнующей – с приключений, которые находят себе смелые самостоятельные путешественники на этом профессиональном пути:

- Общее сопротивление группы;
- Трудные участники;
- Отсутствие учебного результата;
- Утрата авторитета.

ОБЩЕЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ ГРУППЫ

Это проклятие для неопытного тренера-руководителя. Для уже опытного тренера-профессионала, практически невозможный вариант, но всё-таки встречается (крайне редко) в уникальных условиях: группа уже существует, её возглавляет неформальный лидер и сплочена вокруг идеи «вредности этого тренинга».

Обычно механика такова: группе задолго до тренинга пообещали наказание (как это воспринимает группа) за успешное прохождение тренинга.

Пример из жизни:

Начинающим тренерам-ведущим (ещё вчера бывшим педагогам дошкольного и школьного образования) предстоит вести очень сложный тренинг по мышлению

АЛЕКСЕЙ ШИРОКОПОЯС

Главный редактор журналов
«Компетенции»
и «Компетенции Руководителя»

Эксперт по развитию управленческих компетенций

+7 (926) 210-84-19
consult2005@inbox.ru
www.trenerprofi.ru

ОБРАЗОВАНИЕ
- Управление персоналом (Высшая Школа Экономики);
- Инженер (Академия Путей Сообщения).

ОПЫТ РАБОТЫ
- Главный редактор;
- Бизнестренер, консультант;
- Менеджер, директор.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Автор курсов по развитию управленческих компетенций;
- Автор статей о развитии персонала.
- Спикер внутрикорпоративных конференций.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Создание регламентов управления персоналом, современные технологичные методы корпоративного обучения с измеримым результатом, новые технологии обучения.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
HRы всех специализаций, руководители.

У начинающего тренера-руководителя проблема выглядит проще: продажники не дают результат, который хочет руководство, и он решает их поучить

(плохо развиваемая компетенция) для групп производственных руководителей (которых эти «тренеры» очень боятся). Для этого тренеры-ведущие должны сами успешно пройти этот тренинг. Если они успешно проходят его – их заставят вести этот «опасный» тренинг, по этой «опасной» теме, для «опасных» людей. Если нет – всё останется по-прежнему – хорошо и спокойно. Догадайтесь, что выбрала группа?

Ну, это уже изыски, у начинающего тренера-руководителя проблема выглядит проще: продажники не дают результат, который хочет руководство, и он решает их поучить. Даже не исследовав проблему ("а чего тут исследовать?") собрать всех, желательно в выходной, на один полный день, и начать вещать с поучениями и угрозами. И вуаля! Общее сопротивление готово! Массовый сон или масса неприятных вопросов – выбирайте, что по вкусу!

ТРУДНЫЕ УЧАСТНИКИ

Эта история не такой обширный кошмар для тренера как предыдущий, а частное, но весьма болезненное проявление того же самого несовпадения целей тренинга и участника. Есть, однако, поправка: набор целей «трудного участника» намного более разнообразный. Тут Вам и осознанное: заявить о своей экспертности, о проблемах предприятия, о личной неприязни и многое другое. И, конечно, масса неосознанного: желания оказаться в центре внимания, лидировать, реализовать какие-то комплексы и прочее педагогическое, психотерапевтическое и даже иногда психиатрическое.

Примеры из жизни:

Обращение участника к тренеру в самом начале: «Вы что-то не то делаете, так тренинг не ведут, вот я был на тренинге, там всё было по-другому» О цели участника догадались? А вот он сам, ещё нет! А вполне может догадаться через пару минут (или лет), и ряды тренеров пополнятся ещё одним харизматичным дилетантом (в смысле начинающим).

Или на тренинге руководителей: «да чего тут обсуждать, подчинённые просто должны выполнять мои распоряжения, зачем мне этот тренинг по управлению исполнением?» И тут, наверное, намёк понятен: «Кто-то должен делать мою работу (участника тренинга)! Вот ты – тренер, ты и разбирайся!»

ОТСУТСТВИЕ УЧЕБНОГО РЕЗУЛЬТАТА

Вообще-то так и должно быть, если начинающий тренер, в том числе и тренер-руководитель, понятия не имеет о процессе обучения взрослых, стало быть, его (процесс обучения взрослых) не выполняет. То есть это нормально: если ты ничего не делаешь или делаешь что-то другое, то и желаемый результат может появиться только случайно (вот она где мистика профессии). В смысле результат не закономерен. Ведь выступления перед аудиторией (или вэб-камерой) как таковые, вообще-то не относятся к эффективным методам обучения взрослых. Поэтому разного рода конференции, лекции, вебинары (если это единственный процесс в программе) – это, скорее, развлечение для участников, чем учёба. Можете сколько угодно вещать с трибуны, в головах у участников ничего не изменится. Жаль, но чудес не бывает! В этом смысле телевидение (с его «цыганским трансом») покруче будет!

Примеры из жизни:

Буквально недавно директор одной из моих компаний-партнёров попросил меня выступить через минуту-другую перед его подчинёнными на цикловом совещании, чтобы поднять эффективность руководителей компании. Я отказался: я тренер, а не волшебник, не политик, не экстрасенс. Действия результативного тренера технологичны, а не харизматичны, как принято считать. Хотя выглядят именно харизматично (опять мистика профессии).

УТРАТА АВТОРИТЕТА

Вероятно, эта вещь не заинтересует прагматичного начинающего тренера: неприятно конечно, но будут и другие группы. Для тренера-руководителя эта ошибка будет роковой, как и для единственного внутреннего тренера небольшой компании.

Пример из жизни:

Одна участница тренинга рассказала, что когда её «обучал» руководитель, то она настолько увлеклась задаванием вопросов, что «тренер» просто выгнал её из аудитории и пригрозил штрафом (все же знают, что у нас «штрафы запрещены»). Догадайтесь, мои внимательные Читатели, в чём расписался этот «тренер»? Правильно: в том, что он не тренер.

ПРОБЛЕМЫ ОПИСАНЫ, А ДЕЛАТЬ ЧТО?

Самое время поговорить о том, что же делать смелому путнику-одиночке, чтобы не свернуть в чащу вышеописанных кошмаров и не выбирать на своём же тренинге между инсультом и инфарктом для себя. Вопреки давно сложившейся традиции: давать тысячу советов на тысячу проблем, я предложу Вам мой Уважаемый Читатель только один: «Не хотите проблем – не создавайте их себе сами». Ведь в тренинге, как и в любом ремесле, материал не виноват: у столяра не виновато дерево, у гончара глина, у кузнеца железо. Плохих групп не бывает, бывают неграмотные тренеры. Работать можно с любой группой, с любой целью, необходимы лишь инструменты и чтобы заказчик не мешал.

Примеры из жизни:

Одна дама (представитель компании-заказчика) перемещалась из одной аудитории в другую и последовательно пыталась сорвать тренинги (заказанные ей же самой), изображая очень-очень трудного участника, то в одной группе своих сотрудников, то в другой. Если бы в перерыве руководитель команды тренеров не задал бы ей вопрос, зачем она это делает, был бы «слив» и последующее увольнение нашей энергичной и легкомысленной героини.

Другой случай: организатор после первого кофе-брейка настоял (руководитель тренеров поддался) на ротации через каждый блок тренеров в одновременно идущих по одной теме группах. Для того, чтобы участники посмотрели на всех тренеров и соблюдения синхронности выдачи материала (его объяснение). Зачем ему это надо – внятно объяснить не смог. Зато был крайне недоволен качеством обратной связи от участников, ему же невдомёк, что группы были постоянно в конфликтной фазе (которую он же и обеспечил своим «новаторством»).

А всё остальное в наших руках, то есть наши тренерские технологии (как у всякого далёкого от мистики ремесленника) это практические инструменты:

- Структурированность;
- Циклы Колба;
- Инструкции и ключевые сообщения;
- Продажа идеи;
- И прочее…

Все эти инструменты необходимо применить ещё на стадии подготовки, создавая сценарий тренинга. Без применения этого минимального арсенала инструментов наш тренинг превратиться в сценарий развлекательного (для участников) и экстремально опасного для здоровья тренера мероприятия.

Мне могут возразить: Зачем эти банальности? Это же известно всем! Да, поговорить на эту тему любят все тренеры, даже начинающие, и те в этом эксперты. Только вот вышеперечисленные проблемы продолжают преследовать тренеров, как проклятие, и немудрено: если заглянуть в сценарий (если он вообще формализован), то часто обнаруживается нечёткая логика, отсутствие, как макро, так и микроциклов Колба, инструкции участникам неполны и нечётки, выдача обратной связи с нечёткими ключевыми сообщениями без причинно-следственных связей.

Пример из жизни:

Один мой коллега (очень опытный тренер) попал в крайне неприятную ситуацию и слил тренинг. «А что мне было делать, если меня спросили: зачем нам всё это нужно?». Понятно? – участники плохие! Только вот сценария у него не было, и всего остального инструментария применено не было, потому что автор этого тренинга не дал себе труда сделать всё правильно, а переписывать мой друг не стал – поленился, платят же только за ведение.

Другая история: среди тренеров есть расхожее выражение: «Я сделал всё, что мог, теперь дело за участниками… ». Как будто история ничему не учит. Ведь тренер – это образованный (или очень образованный) человек и должен знать, что стало с тем, кто первым сказал: «Я умываю руки…» Зато такая установка позволяет знать весь этот арсенал, но не затруднять себя всеми этими сложностями: Авось пронесёт!

Начинающие тренеры и тренеры-руководители, пожалуйста, пользуйтесь проверенными программами, написанными профессиональными методологами. Если Вам передают программу без приведённого выше инструментария, не беритесь за её ведение, пишите свою и пишите её правильно. Таким образом, Вы гарантируете себе беспроблемное проведение.

ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ В МИНИМАЛЬНОМ КОМПЛЕКТЕ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

Я видел, как люди получали мануалы на 150–200 страниц для ведения. Это солидно и сразу объясняет начинающему профессионалу, почему заплачены такие немалые деньги. Только я думаю, что это не тот случай, когда толщина книги определяет её ценность. Обнаружить структуру в таком огромном тексте не представляется возможным, выучить наизусть «сей фолиант» тоже дело не очень умное. Что с ним делать? Всё что можете то и сделайте, то есть – ничего. На самом деле необходим компактный и прозрачный комплект документов, позволяющий видеть

внутреннюю структуру, как логическую, так и циклическую (циклы Колба, циклы управления группой и прочие) в сочетании с групповой динамикой. Если вы обнаружили их в сценарии, то берите и ведите – с Вами ничего плохого не случится, даже если Вы будете в бреду или вторые сутки на ногах без сна (профессионалы знают, о чём это я). Не нужно будет никаких героических усилий и стресса. Просто проведите и получите успех. Оптимальный вариант документа — сценарий в виде таблицы на 3—4 страницы с колонками:

- Инструкции заданий для выполнения активностей;
- Условные обозначения форматов активностей;
- Ключевые сообщения в обратной связи к активностям;
- Тайминг (начало, конец, обеды, кофе-брейки, продолжительность каждой активности);
- Номера слайдов (с прописанными инструкциями для участников по каждой активности, слайдов с «ключевиками» быть не должно);
- Номера страниц в рабочей тетради (обязательно «пустографка»);
- Номера кейсов и заданий (распечатанных по количеству участников).

Перечисленный минимум спасает и «новичка и старичка» от всех проблем, которые мы с Вами установили и от многих других, но как они работают буквально?

НИВЕЛИРОВАНИЕ ОБЩЕГО СОПРОТИВЛЕНИЯ ГРУППЫ

Общее сопротивление группы нивелируется гипотезой об общих потребностях группы и это является частью продажи идеи группе о необходимости обучения. При проектировании макро цикла Колба необходимо учесть эту гипотезу. Соответственно, инструкции на первые активности должны также учитывать эту гипотезу, и быть идеально выверены по SMART. Дальнейшая выдача заданий должна учитывать увеличение компетентности и адаптированности группы, необходимо постоянно сдвигаться в сторону всё большего и большего делегирования, не вставая на пути группы в развитии излишней педантичностью и «нависания» над группой.

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ПОЯВЛЕНИЯ ТРУДНЫХ УЧАСТНИКОВ

Продавая идею трудному участнику, необходимо начать с гипотезы о его потребностях на этапе проектирования процесса тренинга. Но это аварийный подход, который следует предусмотреть, но не использовать как основной. Главным направлением являются циклы Колба. При правильном построении никто из участников не может вырваться из циклов, так что «трудные» даже не родятся, а если такое и случится (очень редкое явление), то группа их сама «успокоит» (сработает запроектированный групповой мотив). Эти закономерности сработают лишь при абсолютной точности инструкций, и нивелирует возможные неконгруэнтности в имидже тренера.

ПОЛУЧЕНИЕ УЧЕБНОГО РЕЗУЛЬТАТА У ВЗРОСЛЫХ

Обучение взрослых обуславливается циклом Колба, все остальные подходы имеют меньшую практическую эффективность: либо слишком затратны, либо малорезультативны. По крайней мере, в интенсивном краткосрочном бизнес-обучении.

ЗАЩИТА ОТ УТРАТЫ АВТОРИТЕТА

Спасение тренера-руководителя от утраты авторитета одно — великолепное проведение тренинга. Это приведёт и к наращиванию лидерского потенциала руководителя, и прибавит очков в карьерной гонке. Как это сделать? Не пытайтесь вести обучение «как Вам бог на душу положит», а делайте это по качественным программам, написанным грамотными методологами.

РЕЗЮМЕ

Каждый желающий может вести успешные тренинги, если будет это делать по методологически верным программам, а харизматичность и «огонь в глазах» (так же как и дым из ушей) пускай будет для красоты (или по прихоти клиента), если Вам этого очень хочется.

P.S.

Прошу некоторых тренеров простить меня, за низведение тренерской профессии до скучного ремесла. Кстати, поздравляю таких обидевшихся тренеров — профессиональная деформация на лицо, пора к ментору «уминать снежный ком», как говорили китайские шифу. Очень хочется быть «Гуру», но если Вы объясняете успех в своём деле собственным талантом или гениальностью, либо другой «мистикой» — значит, либо Вы чего-то не знаете (в том числе и про себя, а это повод развиваться), либо пытаетесь набить себе цену (что с коммерческой точки зрения совсем неплохо, хотя и наивно). Ведь «кто ясно мыслит, тот ясно излагает!» — и то, и другое тренер обязан делать виртуозно.

ЮЛИЯ ЛИТВИНОВА

Генеральный директор
exeStation
Бизнес-технолог, эксперт в области масштабирования бизнеса
Соучредитель и стратегический партнёр,
Greenup

+7 (916) 222-92-00
www.facebook.com/100000999746767
https://ru.linkedin.com/in/julia-litvinova-54320342
litvinova@exestation.com
www.julialitvinova.com

ОБРАЗОВАНИЕ
- Менеджмент организации (Алтайский государственный университет);
- Маркетинг (Аспирантура Алтайского государственного университета);
- Бизнес-акселератор GVALaunchGuru (май, 2015), с опытом подготовки в Силиконовой долине;
- Аккредитованный куратор по технологии INDIbase (карьерный коучинг);
- Ряд курсов и программ по маркетингу и управлению продажами, геймификации, ТРИЗ, трендвочингу.

ОПЫТ РАБОТЫ
- 100 мастер-классов и тренингов;
- 12 лет – опыт применения нематериальной мотивации для построения эффективных отделов продаж;
- 4 года – опыт вывода на рынок стартап-проектов и управления изменениями в компаниях разной величины.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ
- Соразработчик технологии бизнес-продюсирования и организатор производства коробочного решения INDIbase для определения сильных сторон и талантов человека;
- Идеолог и организатор проекта «Бизнес-акселератор» exeRace;
- Шорт-лист национального этапа российского PR-фестиваля «Серебряный лучник» в номинации «Лучший проект продвижения здорового, спортивного образа жизни».

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Технологии и тренды, геймификация, продающий маркетинг, бизнес-моделирование.

ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ
Собственники среднего и малого бизнеса. Руководители компаний. Внешние и внутренние специалисты в сфере HR, T&D.

Подготовка тренеров

Для того чтобы обозначить новые направления в подготовке тренеров, хотелось бы поговорить об общих трендах в бизнес-образовании. Они оказывают влияние как на общую образовательную модель, так и на частные случаи подготовки узкоспециализированных специалистов.

Всем давно понятно, что традиционная модель устарела. Хотя бы потому, что не успевает обновлять информацию.

Потребности в сфере образования заставляют учебные программы перемещаться в интернет на базы дистанционного обучения и трансформироваться в приложения и видео-контент. На Западе уже давно активно ведутся работы по созданию новых платформ, которые будут собирать данные в логические цепочки в зависимости от индивидуальных особенностей и возможностей человека. Речь идёт о программе, которая проанализирует всю персональную информацию об учащемся, имеющуюся в Сети, сформирует индивидуальный курс по необходимой теме или предмету и будет учитывать особенности восприятия, сферу интересов, профессиональный опыт и многое другое. Но это в будущем, а что мы имеем сейчас?

Вот несколько направлений развития образовательного рынка, заслуживающих внимания:

BLENDED LEARNING

Ещё вчера о digital, E-learning и геймификации говорили как о некой панацее, к которой придёт современное обучение. Сейчас же многие начинают полагать, что только смешанные форматы способны принести бизнесу конкретные результаты и обеспечить полноценное внедрение. E-learning всё чаще воспринимается как электронная книга – эффективное обучение возможно только при высокой личной мотивации учащегося. Понятно, что эта схема хорошо работает в B2C (business-to-consumer, «бизнес для потребителя») и совсем не работает в B2B (business-to-business, «бизнес для бизнеса»). Раз уж человеку важны обратная связь и контроль результатов внедрения, то без тьюторов или кураторов дело точно не сдвинется с места. А это уже не совсем E-learning.

В США и Канаде ведущие институты в своих образовательных программах используют смешанные подходы к обучению. И там эта практика существует уже около 10–15 лет. У нас же она появилась всего-то лет 7 назад и только сейчас набирает обороты.

ПЛАТФОРМЫ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Сейчас в России есть несколько достойных игроков и даже имеются свои разработки, хоть и сделанные «на коленке». При этом принципиально они ничем не отличаются от своих западных аналогов. Однако в Европе (это нам точно известно) уже ведутся разработки новых платформ, которые будут собирать в логические цепочки контент в зависимости от индивидуальных данных человека. Проще говоря, речь идёт о создании программы, которая проанализирует все данные о вас, имеющиеся в Сети, и сформирует Ваш собственный индивидуальный курс, который будет в корне отличаться от курса вашего соседа, а также будет учитывать ваши особенности восприятия, сферу интересов, профессиональный опыт и многое другое. В России до этого пока руки ни у кого не дошли. Так что всем разработчикам образовательных программ пора начать думать о том, как простраивать

Ввиду того, что общество постепенно переходит от модели потребления информации к модели отбора и её фильтрации, это направление вскоре станет одним из самых перспективных

индивидуальные маршруты подготовки одновременно для 4 и 40 тысяч человек.

СЕГОДНЯ ВАЖНО ЗНАТЬ ТОГО, КТО ЗНАЕТ, ЧТО ИМЕННО НУЖНО ЗНАТЬ

Мы живем в информационном мире. Ни для кого не секрет, что каждый школьник может завести свой канал на YouTube и начать вести блог о том, как правильно построить бизнес. Всё это приводит к огромному переизбытку знаний и контента, который никем не фильтруется. Пользователь просто теряется в этом потоке.

Отсюда ключевая мысль — на ближайшие 10—15, а, может быть, и 20 лет, нужны те, кто будут фильтровать знания и говорить о том, что действительно работает, а что — нет. Бренды, эксперты или ИТ-решения, которые своей ключевой специализацией выберут формирование рейтингов и будут проводить экпертирование существующего в мире контента, получат существеннное конкурентное преимущество.

Ввиду того, что общество постепенно переходит от модели потребления информации к модели отбора и её фильтрации, это направление вскоре станет одним из самых перспективных.

«ОПРОДУКЧИВАНИЕ»

Мы наглядно можем увидеть это на примере Coursera, когда тренинг, переведенный в формат видеоконтента, продаётся быстрее и лучше, чем мифическая услуга, которую невозможно потрогать. В этом году на выставке ATD в Орландо все крупные игроки образовательного рынка представили свои специализированные коробочные образовательные решения. В их состав входили книги, рабочие тетради, видеоматериалы и мобильные приложения — всё то, что «опродукчивает» услугу, переводит её в реальный формат, то что можно потрогать и увидеть собственными глазами. Так вот, согласно результатам мировых компаний, подобная инвестиция в создание нового формата образовательных продуктов приносит в два раза больше прибыли, повышает ценность продукта и конверсию сделок.

Важно, что я сейчас говорю о корпоративном рынке. Рынке, для которого консалтинг и тренинги до сих пор остаются непонятными и «вредными» словами. Полагаю, за «опродукчиванием» образовательных услуг стоит будущее. Как минимум потому, что в рамках этой работы качество образовательного продукта безусловно вырастет.

САМООБРАЗОВАНИЕ И СПОСОБНОСТЬ К КОЛЛЕКТИВНОМУ ТВОРЧЕСКОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

Сугата Митра на ATD говорил об уникальном эксперименте, во время которого группа детей, находящаяся в глухой деревне в Индии, самостоятельно разобралась с тем, как устроен компьютер. И всё это без помощи тренера или учителя, имея только доступ к интернету. Что это значит для нас?

Это доказывает, что группа сильнее индивида. Что группа способна решать сложные задачи и активизировать способности друг друга. Что практикоориентированное обучение и возможность решать прикладные задачи — лучший способ сформировать и развить нужный нам навык. А ведь ни для кого не секрет, что бизнесу нужны в первую очередь навыки. А пока вся система образования настроена на то, что передавать знания.

Переход от знаний к навыкам и возможность развивать их в групповом взаимодействии, выполняя конкретные задания, — это одно из мощнейших направлений для любых образовательных структур.

А это значит, что платформенные ИТ-решения, которые мы можем использовать для подготовки сотрудников, должны предоставлять людям возможность объединяться в группы для решения практических задач и давать доступ к необходимой информации. Чтобы сотрудники начали думать и формировать конкретный навык, вместо банального заучивания, которое никак не влияет на успешность бизнеса.

Между прочим, Сугата Митра создал свою собственную онлайн-школу для детей и сейчас активно тестирует такой способ обучения по всему миру. Тут важным моментом является то, что методологию образовательного процесса создают не методисты, а сами участники.

РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ И ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ

Самопознание — вечная цель. Однако сейчас в обществе наблюдается новый виток интереса к осознанию собственной уникальности. Отсюда взрывной рост карьерного коучинга, тренингов личностного роста и медитаций. Долгое время этот интерес игнорировался компаниями. Воспользуюсь небольшой аллегорией. Все бизнес-стратегии, которые оказывались успешными до текущего дня, носили исключительно военный характер. Отжать, захватить, убить. Организации представляли, да и до сих пор представляют собой жёстко иерархичную армейскую структуру со своими званиями, погонами и уставом. Сейчас начинают появляться компании, в которых всё по другому. Они

больше похожи на общее поле для игры в футбол или баскетбол, где каждый чётко знает свою роль, свои сильные стороны и свою задачу. И в этих корпоративных культурах результативность даже при малой численности команд на несколько порядков выше. Потому что каждый развивается в том, что он любит больше всего.

И это – единственная работающая стратегия для управления и мотивации поколения Y и следующего за ним.

Всё это приводит к тому, что корпоративные гиганты задумываются о поиске талантов и их развитии внутри собственных структур. Кстати, конференция, о которой я упоминала выше, ATD, расшифровывается как «Ассоциация развития талантов» (Association for Talent Development). А когда-то она называлась «Ассоциацией Тренингов и Развития».

В мае 2015 года мне удалось пообщаться с некоторыми участниками этой конференции и достаточно глубоко изучить этот вопрос, чтобы выделить глобальные тренды, которые уже сейчас оказывают существенное влияние на корпоративное обучение. Вот они:

• Меняется восприятие результатов обучения. Тренинг как форма обучения растворяется среди других – фасилитации, геймификации и прочего. Результатом подготовки персонала является повышение уровня исполнения сотрудником своих функций, другими словами, происходит изменение моделей поведения. От процесса обучения ждут конкретных измеримых KPI и возврата инвестиций с высоким уровнем окупаемости. Для этого необходима высокая мотивация и вовлечённость персонала в корпоративное обучение. Сегодня в программы подготовки активно интегрируются элементы развлечения, шоу, игр. Развлекающее обучение позволяет лучше вовлекать персонал и удерживать его внимание, а также создавать внутренний мотив на освоение и применение нового знания.

• Стало ощутимым влияние Азии. Мировые консалтинговые и тренинговые компании устремляются на Восток. Китай и Индия растут невероятными темпами. Объём производства и количество стартапов, запускаемых на территории азиатских стран, составляет минимум 30% от всего мирового объёма. Это значит, что нам нужно внимательнее присмотреться к экономике и философии этих стран и уже сегодня начинать выстраивать с ними партнерские отношения. Индусы, например, одни из самых активных членов экспертного сообщества в теме образования и бизнес-технологий.

• Автоматизация заставляет нас думать. Это единственное, что будет ценным и завтра. Сегодня по всему миру технологические устройства и роботы приходят на смену человеческому труду. Говорят, что машины никогда не смогут составить конкуренцию человеку, поскольку машина неспособна к сопереживанию, глубокому пониманию и творчеству. Однако развитие техники сегодня идёт настолько быстро, что сложно делать прогнозы. Ясно одно: на смену обществу потребления придёт общество креативности, ведь ручная работа и индивидуальность высоко ценятся уже сегодня.

• Информационные технологии (IT) трансформируются в цифровые (DT). И, как утверждают некоторые эксперты, – это не просто тренд. Это предвестник третьей цифровой революции. Меняется модель потребления. Людей, которые родились со смартфоном в руке, всё больше. Они общаются и обучаются совсем по-другому.

ЧТО НУЖНО ПОМНИТЬ ПРИ КОНСТРУИРОВАНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ?

Обучение в облаке. Компьютер + интернет + хаотичное обучение = самоорганизующееся обучающее окружение. Задумайтесь, как можно реализовать эту схему?

Социальные сети. Если во время тренинга или семинара ваш сотрудник сидит в социальной сети, то вам нужно быть и там. Использование социальных сетей в обучении – широко распространённый тренд в развитых странах. А когда мы начнём активно это использовать?

Изменение моделей поведения. Технологии меняют паттерны людей и требования к компетенциям сотрудников. Человек приспосабливается к устройствам. Например, пилоты Apache научились управлять каждым своим глазом независимо от другого – один глаз смотрит в прибор, а другой в окружающее пространство. Трудно представить, правда? А что, если завтра один человек должен будет совмещать в себе пять навыков разных профессий, чтобы быть эффективным? Готова ли образовательная система к такому?

В целом IT-трансформация всех сфер в ближайшие пять лет будет опираться на: социальные сети, BigData, облачные технологии и доступ с мобильных устройств.

На правах ловца технологий хочу подчеркнуть особую роль трендов в процессе подготовки тренерского состава.

Во-первых, профессия тренера трансформируется – тренер как «говорящая голова», пересказывающая теоретические материалы, уже не актуален. актуальным.

Что это значит для нас в процессе подготовки этих специалистов?

Мы должны формировать в процессе подготовки другие навыки. Навыки, которые способны обеспечить им несколько независимых позиций в процессе работы с аудиторией.

Позицию Куратора, сопровождающего процесс внедрения полученных знаний и соблюдение методически выверенных по маршруту шагов.

Позицию Практика, имеющего конкретный прикладной успешный опыт в том предмете, который он преподаёт. Практика, способного сделать руками и ответить на самый каверзный вопрос.

Позицию Конструктора-профессионала, создающего в групповом взаимодействии с аудиторией добавленную ценность или прототип продукта (решения). Тренера должны научиться помогать аудитории решать их вопросы с позиции эксперта, умудренного опытом.

Позицию Специалиста по онлайн-технологиям, который способен обеспечить процесс взаимодействия на базе дистанционных платформ, а также организовать и управлять группой удалённо, возможно даже в асинхронном режиме. Потому как сейчас уже не просто сложно собрать людей в одном месте, сложно даже собрать их онлайн в одно время.

Во-вторых, процесс подготовки по профессии «Тренер» должен быть организован в жёсткой связке Мастер-Новичок. Причём продолжительность этой подготовки должна быть не менее 6 месяцев, а может быть и года. Я, скорее говорю о работе в качестве подмастерья у Мастера, которого выбирает новичок в профессии. С погружением в работу, участием в проектах, сопровождением клиентов под присмотром мастера и так далее.

Для такого рода подготовки лучшим решением может стать коробочный продукт по передаче тренерской компетенции, который может стать системным решением в вопросах подготовки тренеров без ограничения территории и с минимальными затратами на масштабирование.

Примером удачной реализации может стать кейс INDIbase (модель принятия точных решений на базе личной уникальности).

Точка отсчёта:

Автор технологии определения уникальности человека, в разработку которой было инвестировано около 5 лет и порядка 40 000 000 рублей, с определённой частотой проводит групповые тренинги. Сильная привязка к его личной работе и ограничения по времени (24 часа в сутки) привели к невозможности масштабирования технологии и продукта. А как следствие — к ограничению по доходам и снижению темпов роста бизнеса.

Поставленная задача:

Создать продукт, который поможет тиражировать авторскую технологию. Продукт должен легко продаваться и быть прост и увлекателен при работе клиента с ним.

Бизнес-цель:

Увеличить продажи продукта в 10 раз вне зависимости от личной загрузки автора технологии.

Что конкретно было сделано:

Команда exeStation совместно с Заказчиком провела маркетинговое исследование рынка и определила актуальную потребность клиентов. После этого посредством интервью был смоделирован пошаговый маршрут продукта и в нескольких итерациях доработан с учётом уровня подготовки клиентов и Кураторов. Работы с содержанием, перевод части контента в мультимедийный формат и ИТ-решения позволили создать коробочный продукт, с которым легко работать как Куратору, так и клиенту.

Как выглядит продукт:

1. Рабочая тетрадь для клиента с шаблонами для самостоятельной работы и конспектами;
2. Онлайн-библиотека с видео-уроками, тестами и другими мультимедийными материалами;
3. Электронные формы домашних заданий;
4. Методические материалы для Куратора;
5. Мобильное приложение, для сопровождения процесса разработки и внедрения.

Какой результат был получен:

На момент выхода из проекта продажи продукта увеличились в 3 раза за счёт небольшой франчайзинговой сети Кураторов в 7 городах России. Продукт прошел тестирование на 200 клиентах, что позволило собрать положительные отзывы и усилить продажи.

Окупаемость:

Инвестиции в создание продукта окупились в короткие сроки.

И последнее: в самом начале подготовки по профессии «Тренер» каждый начинающий специалист должен выбрать свою уникальную специализацию на ближайшие 5–10 лет. Все аналитики и трендвотчеры в один голос утверждают, что только узкая рыночная специализация и развитие компетенции эксперта в глубину темы способно обеспечить ему конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе и выстоять перед цифровой революцией и дистанционными платформами.

Пора стартовать. Иначе может стать поздно.

Астрология в помощь HR и бизнесу Прогноз на 2016 год

Дорогие читатели, рада представить прогноз для ведения бизнеса и работы с персоналом на 2016 год с точки зрения астропсихологии.

Для начала немного поясню про методику. При данном подходе значение имеют планеты, попавшие в центр астрологической формулы («Формула души», А. Астрогор) или имеющие сильное значение на орбитах, а не знаки зодиака, как вы привыкли читать в гороскопах. Именно эти планеты наделяют людей определенными качествами, указывают на угрозы или способствуют благоприятности или неблагоприятности задуманных бизнес-идей.

Перейдём к конкретике. В 2016 году очень сильна связка «Сатурн – Юпитер». Эти две планеты находятся во взаимодействии на протяжении всего года. В январе, феврале и в октябре и ноябре эти планеты находятся в центре формулы.

Сатурн и Юпитер – обе планеты символизируют социальную реализацию, то есть они покровительствуют активным и деятельным людям. В этом году добьются успеха те, кто привык действовать и реализовывать начатое, а не просто строить бесконечные бизнес-планы и проводить “pros” и “cons” анализы. Именно на таких людей стоит обратить внимание HRам при подборе персонала или внутри существующего коллектива. Спросите текущих руководителей: насколько работники результативны? Считают ли они себя частью коллектива и работают ли на общее дело? Или, скорее, преследуют лишь личные интересы и трудятся лишь ради зарплаты или иной выгоды?

В этом году добьются успеха те, кто привык действовать и реализовывать начатое

Сатурн и Юпитер ставят перед собой первую задачу – это реализация в социуме и ради социума. Особенно Юпитер – это очень благородная планета, которая ставит целью постоянное саморазвитие, обучение коллектива и работу ради общего успеха. В 2016 году успеха добьются те, кто стремится к постоянному расширению кругозора и кто не таит в себе знания или ценную информацию, а свободно делится ею с коллективом, тем самым обучая и развивая коллег. Кроме того, Юпитер – это планета учителей, т.е. хорошо бы в коллективе иметь мудрых наставников, приглашать тренеров, психологов и коучей – в общем, заниматься развитием и обучением персонала. Соответственно, 2016 год покровительствует представителям этих профессий.

Успеха добьются те, кто стремится к постоянному расширению кругозора

Сатурн любит следовать чётким планам и придерживается строгости в их исполнении. Он никогда не нарушает закон. Это может быть предостережением против ведения «тёмных» схем, коррупции или предупреждением халатным работникам. В 2016 году всё станет очень прозрачно и заметно, а законопослушный Сатурн непременно покарает нарушителей.

Очень важным фактором является то, что для Сатурна важна связь с родом, с домом и родной землёй. Таким образом, эта планета в 2016 году будет покровительствовать развитию национального производства, повышению патриотизма и связи с Родиной.

Обе планеты покровительствуют эффективным руководителям, Юпитер приветствует благородство. Таким образом, в 2016 году владельцам бизнеса и HRам стоит присмотреться к тем, кто сейчас у руля – и сделать вывод об их соответствии. В противном случае 2016 год покажет все изъяны.

В целом, следующий год будет благоприятствовать тем, кто ценит служение общественным целям, кто следует закону и благороден в отношениях, кто постоянно развивается и расширяет свои горизонты, кто следует плану и выполняет бюджет, кто решает задачи точно в срок и кто связывает свою деятельность с развитием страны, хотя бы немного. Именно на таких людей стоит обратить внимание владельцам бизнеса и HRам в 2016 году.

Ирина Эйр
Астропсихолог, писатель
irina@astrocoah.ru

Журнал «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ» содержит экспертные статьи HR- и T&D-специалистов с кейсами и методическими советами, авторитетные мнения практиков и теоретиков обучения, аналитические материалы по всему комплексу тем, важных для успешной работы отдела обучения персонала, учебного центра, корпоративного университета. Журнал даёт ответы на вопросы, которыми задаётся любой эффективный HR-специалист и руководитель.

ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ на 2015–2016 годы

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЖУРНАЛА:

№56 (сентябрь–октябрь 2015)	Обучение сотрудников в период адаптаци
№57 (ноябрь–декабрь 2015)	Подготовка тренеров
№58 (январь–февраль 2016)	Кадровый резерв
№59 (март–апрель 2016)	Обучение продажам
№60 (май–июнь 2016)	Электронный корпоративный университет
№61 (июль–август 2016)	HR-бренд и учебный центр
№62 (сентябрь–октябрь 2016)	Психологические аспекты обучения и развития
№63 (ноябрь–декабрь 2016)	Стандарты и сертификация в обучении

ОСОБЕННОСТИ ЖУРНАЛА:

1. Каждый выпуск целиком посвящен одной теме, что позволяет рассмотреть её глубоко и со всех сторон.
2. Авторы статей – практикующие HR- и T&D-специалисты, эксперты с многолетним опытом. Редакция журнала выбирает наиболее интересные и полезные статьи.
3. Журнал не устаревает со временем, так как в нём – информация о всегда актуальных методиках и технологиях обучения, кейсы от ведущих компаний, советы профессионалов и другие полезные материалы.

ПОДПИСАТЬСЯ НА ЖУРНАЛ МОЖНО С ЛЮБОГО МЕСЯЦА!

Роспечать (индекс: 32949): +7 (495) 921 25 52, pretenz@rosp.ru, www.rosp.ru
Книга-сервис (индекс: E10598): +7 (495) 680 90 88, public@akc.ru, www.akc.ru
Пресса России (индекс: 10598, индекс интернет-каталога: E10598)
Урал-Пресс (индекс: 32949): www.ural-press.ru
Редакция журнала: +7 (495) 940 69 74, cu@obraz.co, www.Corporate-Universities.ru

Подписаться на электронную версию журнала можно на
www.TnDbook.ru, www.pressa.ru, www.akc.ru, www.kiosk.beeline.ru, www.vmet.ro/journals

EXPO COMM™ RUSSIA

Взгляд в будущее коммуникаций

Международная выставка и конференция перспективных информационных и коммуникационных технологий для бизнеса

19 - 21 апреля 2016

ВЦ ВДНХ, Павильон 75, Москва

Expo Comm Russia 2016 это:

- 500 участников из 15 стран
- 12 000 бизнес посетителей
- Международная конференция ИКТ для бизнеса
- Участие и поддержка профильных министерств и отраслевых ассоциаций

При поддержке и участии:

- Министерства промышленности и торговли РФ
- Департамента информационных технологий Правительства Москвы
- Профильных Ассоциаций: «АПКИТ», НП РУССОФТ, «ГЛОНАСС/ГНСС-Форум», «АСТРА», HD Union

Основные тематические разделы выставки:

- Инфраструктура связи: проводные и беспроводные мультисервисные сети связи, ЦОДы и СДХ, активное и пассивное сетевое оборудование и компоненты, программно-определяемое «все» — SDE, современное видео, корпоративные ИКТ-решения
- Коммуникации как услуга: All-over-IP, виртуализация сетевых функций (NFV), виртуальное предприятие, SaaS, IaaS, PaaS, BIaaS, BDaaS, платформы приложений и интеграция ИТ-систем, OTT-сервисы, OSS, BSS, CEM
- Цифровые сервисы: Интернет вещей - IoT, IoS, Индустриальный Интернет, Цифровые финансы, «Умная» и безопасная среда обитания, Большие Данные (Big Data) и бизнес-аналитика (BI)
- ИКТ – доступность: Оборудование и устройства, ПО, приложения и сервисы, доступная среда, телемедицина, инклюзивное цифровое образование, трудоустройство и оборудование рабочих мест

125167, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 47, стр. 2
Тел./Факс: + 7 (495) 649-69-21
expocomm@ejkrause.ru
http://www.ejkrause.ru

Организатор: EJK E.J. Krause & Associates, Inc.

Соорганизатор: ITE

Организатор деловой программы: TMT Conference Telecom. Media. Technologies

www.expocomm.ru

ВЫСТАВКА НАОБОРОТ

26 февраля 2016 года

Информационный интегратор «ОБРАЗ» приглашает Вас на очередную
выставку-конференцию «НАОБОРОТ»!

Это ежегодная площадка, на которой:

- HR и T&D ведущих российских и международных компаний обмениваются знаниями, делятся профессиональным опытом, знакомятся с новинками рынка HR-услуг и обучения
- Заказчики HR-услуг и обучения находят провайдеров под конкретные запросы и для долгосрочного сотрудничества

1000+ участников, 15 залов, 27 активностей, 25 бизнес-игр, 20 стендов.
Калейдоскоп тем и форматов.
Всё для эффективного обучения и развития персонала!

В течение всего дня в нескольких залах, а также в большом просторном холле будут проходить интересные секции и активности по обучению и развитию персонала. **Кейсы, мастер-классы, выставка** ведущих провайдеров обучения и HR-услуг, **новинки** профессиональной литературы.

А также результаты и награждение победителей **Всероссийского потребительского Рейтинга провайдеров корпоративного обучения и Премии «Корпоративное обучение».**

Стоимость посещения – **500 рублей.**
Реальная стоимость пользы от мероприятия – сотни тысяч рублей.

Подробности и регистрация: **www.naoborot.biz**
Поставить себе напоминание на Facebook: **www.facebook.com/events/772467706209689/**
(нажмите «Пойду» – мероприятие окажется в Вашем календаре)

www.NAOBOROT.biz expo@obraz.co +7 (495) 940 6974