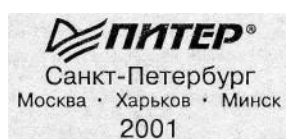


Кей Торн Дэвид Маккей

**ТРЕНИНГ**  
*настольная книга тренера*



*Торн Кей, Маккей Дэвид*  
**ТРЕНИНГ. НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ТРЕНЕРА.**

*Серия «Эффективный тренинг»*  
 Перевел с английского А. Маслов

Главный редактор	<i>Е. Строганова</i>
Заведующий психологической редакцией	<i>А. Зайцев</i>
Зам. зав. психологической редакцией	<i>И. Карпова</i>
Ведущий редактор	<i>А. Борин</i>
Редактор	<i>В. Родионова</i>
Художник обложки	<i>К. Радзевич</i>
Корректор	<i>Н. Устинова</i>
Верстка	<i>И. Смаришева</i>

ББК 88.54 УДК 316.6 Т60 **Торн К., Маккей Д.**

Тренинг. Настольная книга тренера. — СПб.: Питер, 2001. — 208 с.: ил. — (Серия Эффективный тренинг).  
 ISBN 5-318-00119-X

Предлагаемая книга является практическим руководством по совершенствованию систем обучения, развития потенциала личности и организации с помощью активных тренинговых форм. В ней раскрываются вопросы профессиональных качеств тренера, его креативных и функциональных возможностей, перспектив развития карьеры и самостоятельного бизнеса, принципов и способов обучения личности и коллектива, процессов разработки и проведения тренингов, навыков оценки и самооценки проводимых изменений. Данное руководство станет полезным источником информации для всех, кто связан с профессиональной необходимостью обучения других людей.

© Kaye Thorne, David Mackey, 1996

© Перевод на русский язык. А. С. Маслов, 2001

© Издательский дом «Питер», 2001

Права на издание получены по соглашению с Kogan Page Ltd.

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

ISBN 5-318-00119-X

ISBN 0 7494 2084 7 (англ.)

ЗАО «Питер Бук». 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, 67.

Лицензия ИД № 01940 от 05.06.00. Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3000 — книги и брошюры.

Подписано в печать 09.08.01. Формат 60x90/16. Усл. п. л. 13. Тираж 7000 экз.

Заказ № 2084.

Отпечатано с готовых диапозитивов в АООТ «Типография „Правда“». 191119, С.-Петербург, Социалистическая ул., 14.



## Содержание

<i>Слова признательности</i> .....	5
<b>Введение</b> .....	<b>6</b>
Как пользоваться этой книгой .....	6
Что такое тренинг? .....	6
Создание обучающей среды.....	7
Изменения как эффект обучения и развития.....	9
Роль тренера.....	9
Линейный менеджер как тренер и инструктор.....	10
<b>Глава 1. БЫТЬ ПРОФЕССИОНАЛОМ</b> .....	<b>10</b>
Быть в мире с собой .....	11
Стиль деятельности тренера.....	12
Предотвращение «выгорания» .....	13
Что делать с перегрузкой?.....	13
«Подзарядка батарей» .....	14
Работа с «трудными» людьми.....	14
<b>Глава 2. ПРИНЦИПЫ ОБУЧЕНИЯ</b> .....	<b>16</b>
Стили обучения.....	16
Разработка тренинга в соответствии с потребностями людей .....	18
Творческое мышление .....	19
<b>Глава 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГА</b> .....	<b>20</b>
Точка отсчета — первоначальная идея.....	20
Определение потребностей клиента.....	20
Разработка программы тренинга в соответствии с целями бизнеса .....	21
Разработка педагогического решения .....	21
Производство материалов .....	25
Планирование производства материалов .....	27
Затраты .....	27
<b>Глава 4. ПРОВЕДЕНИЕ ТРЕНИНГА</b> .....	<b>28</b>
Методы проведения.....	28
Ко-тренерство.....	34
Подготовка тренеров.....	34
Приглашенные выступающие.....	35
Организация мест для проведения тренингов .....	35
Работа с неожиданными событиями.....	37
<b>Глава 5. ИСТОЧНИКИ ВДОХНОВЕНИЯ</b> .....	<b>39</b>
Творческий подход к решению задач .....	39
Генерация идей.....	39
Искусство возможного .....	40
«Мозговой штурм».....	41
SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы).....	41
Когнитивные карты.....	41
Творческое разрешение проблем .....	42
Организация сети контактов .....	43
Использование ресурсов.....	43
<b>Глава 6. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРЕНИНГА</b> .....	<b>45</b>
Основания для оценки.....	45
Оценка системы обучения и развития .....	46
Оценка программ обучения и развития.....	50
Оценка программ обучения .....	



Оценка деятельности тренеров.....	54
Установка адекватных стандартов .....	55
<b>Глава 7. ТРЕНЕР, КАК...</b> .....	<b>57</b>
Инструктор.....	57
Наставник .....	60
Фасилитатор .....	61
Индивидуальный консультант .....	62
Консультант .....	63
Агент изменений.....	67
Руководитель программ по оценке индивидуальных качеств сотрудников.....	69
Писатель .....	72
Разработчик программ самостоятельного обучения.....	74
Организатор конференций.....	76
<b>Глава 8. КАРЬЕРА ТРЕНЕРА</b> .....	<b>79</b>
Как вы готовитесь к тому, чтобы стать тренером?.....	79
Карьерный рост.....	86
Личное развитие .....	87
Развитие новых навыков.....	89
Членство в профессиональных организациях.....	90
Управление успехом.....	91
Нейролингвистическое программирование и другие разработки в области тренинга....	91
<b>Глава 9. ТРЕНИНГ КАК БИЗНЕС</b> .....	<b>94</b>
Первые шаги.....	94
Создание брэнда (имиджа).....	95
Разработка предложения .....	95
Оценка рынка.....	98
Разработка бизнес-плана .....	101
Маркетинг.....	102
Победа в бизнесе .....	104
Сеть контактов .....	107
Управление другими людьми.....	108
<b>Приложение. ПРИМЕРЫ И МОДЕЛИ</b> .....	<b>110</b>
Оценка подразделения обучения и развития персонала .....	110
Супервизорский тренинг, день первый .....	111
Образец бланка для оценки программы (1) .....	112
Образец бланка для оценки программы (2) .....	113
Памятка по личному развитию.....	114
Оценка и сравнение различных аспектов тренинга .....	115
Оценка «престижности» программы: ваша личная памятка.....	116
Памятка тренера по подготовке к тренингу .....	117
Анализ «потерянных» клиентов (опросный лист для продавца услуги) .....	118



## Слова признательности

За долгое время, обучая других, мы встретили множество людей, которые сами чему-то научили нас. Среди тех, кто оказал влияние на нашу деятельность, следует назвать Дэвида Э. Колба, Тони Бузана и Джона Сеймура, а также многих других авторов, упомянутых в нашей библиографии.

Особое спасибо мы хотим сказать людям, без которых выход в свет этой книги был бы невозможен:

- Крису Данну из TDA Consulting Ltd. , за новый взгляд, воображение и смелость в создании образца современного тренингового бизнеса.
- Дэвиду Э. Колбу за стимул к написанию главы «Как учатся люди» и за разрешение использовать его «Эмпирическую модель обучения» (Experiential Learning Model).
- Роджеру Гринвуду из Esprit, Ричарду. Грэхэму из Huthwaite и Дермоту Брэдли — трем вдохновившим нас лидерам тренинга продаж в Великобритании.
- Полу Эвинсу из Midland Bank plc, Крису Джорджу и Дэвиду Стайлсу из Styles & George; Джону Мюррэю из Center for Entrepreneurship; Тревору Трайбу и Филипу Мэйсону из MacIntyre Hudson; Стиву Истэму из Federation of Small Business за их творчество, компетентность и полезный вклад в нашу главу, посвященную тренингу как виду бизнеса.
- Питеру Беннетту за возможность использовать в работе ресурсы прекрасной компании Pba Trainings Services Ltd. и за его адекватные ответы на, наши бесчисленные просьбы о копиях материалов для обучения.
- Всему персоналу IPD и IOD Libraries за их профессионализм и чуткость при составлении библиографии и списка международных тренинговых контактов. Все авторы нуждаются в поддержке. Перед следующими людьми мы в долгу за их одобрение и интерес к нашей книге. Мы выражаем признательность:
- Вивьен Данн, Барбаре Боннер, Трейси Спринг и всему персоналу TDA за их профессионализм, преданность и поддержку. Джейн Бичей и Дэвиду Торнтону — двум самым креативным бизнесменам. Гилу Николзу, Робу и Сью Форд, Биллу Элдриджу, Кейт Харрис, Джейми Агилере, Стиву МакКою, Дэвиду Торну и многим другим нашим коллегам-тренерам. Семейству Килби и персоналу Garrack Hotel (St Ives, Cornwall) за создание вдохновляющей обстановки для написания этой книги.
- Филипу Мудду и Лиз Робертс, нашим редакторам и Эндрю Эштону, нашему дизайнеру и наборщику в издательстве Kogan Page, за их свежий взгляд на публикацию и за обеспечение превосходной технической поддержки и за ценные советы.

Особое спасибо говорим тем нашим клиентам и учителям, в общении с которыми мы постоянно черпаем вдохновение, без чего эта книга никогда не была бы написана.



# ВВЕДЕНИЕ

Мы хотели написать книгу, включающую в себя основные идеи и понятия для тех, кто учит и помогает учиться другим. Вы можете быть:

- сотрудником подразделения по обучению и развитию персонала (ОиР);
- руководителем, ответственным за обучение подчиненных;
- независимым тренером-консультантом;
- лектором системы высшего или дополнительного образования.

Ваша должность может называться по-разному: тренер, инструктор (коач)<sup>1</sup>, фасилитатор<sup>2</sup>, специалист по развитию персонала, внутренний консультант или разработчик учебных программ. Независимо от названия, ваша роль заключается в помощи другим людям учиться.

Эта книга задумана как практическое руководство. Мы хотели, чтобы она стала для вас незаменимым источником информации и вдохновения.

Мы сами не смогли найти такую книгу, когда она была нам необходима. Спустя время, мы решили сами написать практическое руководство по тренингу. В ее основе лежат годы опыта; это наша попытка рассказать «все, что вам когда-нибудь понадобится знать о тренинге». Если вы напишете и расскажете нам все то, что вы знаете о тренинге, и чего другие люди могут не знать, это тоже может оказаться полезным.

Связаться с нами можно по следующему адресу: The Inspiration network, PO Box 125, Bristol, BS15 3 NF. Мы рады получить ваши отзывы!

## Как пользоваться этой книгой

Эта книга подобна путешествию, ее этапы четко обозначены, для быстрого достижения «места назначения». Вы могли «путешествовать» по некоторым частям этой дороги ранее. Возможно, вы взглянете на некоторые заголовки и убедитесь, что уже знакомы с содержанием.

Мы надеемся, что вы найдете в тексте книги все, что необходимо для создания захватывающих и интересных «путешествий» для людей, с которыми вы работаете. Главное — способствовать самораскрытию других людей и позволить им получить такое же удовольствие от своего собственного «путешествия» - развития.

Книге с такой направленностью следует обладать широкими связями с миром обучения. Мы надеемся, что наша книга будет способствовать вашему поиску других книг, посвященных более детальному разбору отдельных тем. Эта книга описывает ключевые моменты и инструменты, которые позволяют как начинающему, так и опытному тренеру, быстро усваивать понятия и развивать индивидуальные способы обучения. Вы можете начать чтение этой книги с начала, с середины или с конца.

Было трудно закончить работу над этой книгой. Как только она казалась завершенной, появлялась следующая мысль, или мы узнавали о новом методе тренинга. Это пример того, как жизнь учит нас: как только мы думаем, что знаем все по некоторой теме, всегда находится тот, кто откроет новое. Процесс познания никогда не статичен, он постоянно изменяется и добавляет новые возможности для понимания себя и других.

## Что такое тренинг?

Вы можете провести очень интересную получасовую сессию с группой, определяя понятие тренинга. Могут возникнуть такие варианты ответов:

Это происходит не на работе.

Это происходит на работе.

<sup>1</sup> Коач (англ. — coach) — высококвалифицированный специалист в какой-либо области, занимающийся передачей другим людям своих знаний и опыта. В этой книге мы будем переводить слово «coach» более привычным нам словом «инструктор». (Примеч. перев.)

<sup>2</sup> фасилитатор (англ. — facilitator, букв. — тот, кто облегчает, содействует чему-либо) — специалист, чаще всего психолог, тренер или менеджер, занимающийся сопровождением групповых процессов, проведением конференций, встреч и семинаров. В отличие от лектора, фасилитатор не является главным действующим лицом; при помощи специальных навыков он способствует созданию рабочей обстановки, включению участников в процесс, передаче информации и их активному взаимодействию между собой. (Пример. перев.)



Это демонстрация кому-то, как что-то делать.

Тренинг дает комплекс целей, которых участник должен достигнуть.

Тренинг порой воспринимается как нечто, связанное с работой — тренинг на рабочем месте, тренинг не на рабочем месте, схемы обучения найму персонала. Часто тренинг считают формальным процессом, чьи составляющие: присутствие тренера в комнате для тренинга и наличие раздаточных материалов — у участников «на руках». Лежащие в основе активного обучения принципы *научения* людей, индивидуальные стили обучения, навыки активного слушания, задавания вопросов и предоставления обратной связи, применяются в тренинге так же, как и в обычном обучении, в чтении лекций, при проведении инструктажа и оценке индивидуальных качеств. Естественно ожидать, что тренинг будет иметь собственные цели и задачи, структурированное содержание и методы оценки результатов.

Тренинг предполагает бесчисленное количество вариантов проведения, в зависимости от тренерского стиля и подхода, и предпосылок проводимого обучения. Если все варианты расположить вдоль одной прямой, на одном ее конце будут находиться так называемые тренеры-фасилитаторы, использующие небольшое количество формальных упражнений и полагающиеся на собственный опыт генерации идей внутри группы. Они в большей степени, чем другие, направлены на достижение результата. На другом конце шкалы находятся более традиционные тренеры, занимающиеся «постановкой навыка», которые могут чувствовать себя очень свободно в ораторской среде. Присущий им стиль — это, в первую очередь, информирование. И те, и другие проводят тренинги. Однако опыт, полученный участниками, будет сильно различаться. Оба подхода имеют свои преимущества и недостатки.

Тренеры-фасилитаторы хорошо работают с группами. С помощью собственного творчества и энергии они облегчают включение всех членов группы в работу и поощряют это включение.

Более традиционные тренеры могут найти этот подход слишком сложным для воспроизведения. Они стремятся обучить других определенным поведенческим моделям. Их стиль ведения может быть более директивным, многие из них привыкли выступать в роли экспертов.

Для эффективного осуществления обучения в современных условиях необходимо сочетать активное включение участников с дозированным преподнесением информации. Членам группы важно чувствовать, что тренер передал им лично нечто очень ценное. Этим может быть модель, процесс или информация. Участники не хотят приходить к выводу, что тренер не открыл для них ничего нового. Можно вспомнить старую историю о консультантах, которые одалживают у вас часы, говорят вам, сколько сейчас времени, и затем требуют за это вознаграждения.

В разделе «Изменения как эффект обучения и развития (ОиР)» мы будем говорить о том, что тренинг сам по себе является изменением. Многие традиционные тренинговые центры исчезли. Вместо них возникли образовательные центры, центры, занимающиеся инструктажем линейных менеджеров, и специальные выездные мотивационные тренинги. Сегодняшние организации рассматривают посещение любого тренинга как серьезную инвестицию и ожидают от него финансовой выгоды и приближения целей всего бизнеса.

Возможно, в будущем сам термин «тренинг» исчезнет. Вместо него появятся такие слова, как «активное обучение», «развитие» или «передача стиля деятельности», или Совсем другие термины, о которых сегодня мы даже не думаем.

## **Создание обучающей среды**

Многие организации стремятся стать обучающими. Чтобы этого достигнуть, нужно потратить много сил. Обучение людей требует ответственности каждого специалиста, сначала — чтобы позволить обучающимся делать самостоятельные шаги к своему развитию, а затем — чтобы поддерживать этот процесс инструктажем, обратной связью и последующим управлением достижениями. Тренеры играют ключевую роль в создании обучающей среды. Секрет успеха при создании обучающей среды заключается в понимании сути процесса научения. В другой части этой книги мы будем рассматривать стили обучения.

Сейчас же важно отметить, что все мы учимся по-разному и имеем свои предпочитаемые способы усвоения информации. Организация, осознающая эти различия, с большей вероятностью добьется успеха в создании среды, позволяющей каждому члену раскрыть свой потенциал.

Обучение длится на протяжении всего жизненного пути человека. И тот, кто работает н



учится одновременно, повышает вероятность успеха в работе. Все больше и больше организации ценят инновации и творчество, но они еще не достаточно четко понимают, как создать среду, в которой люди способны развиваться.

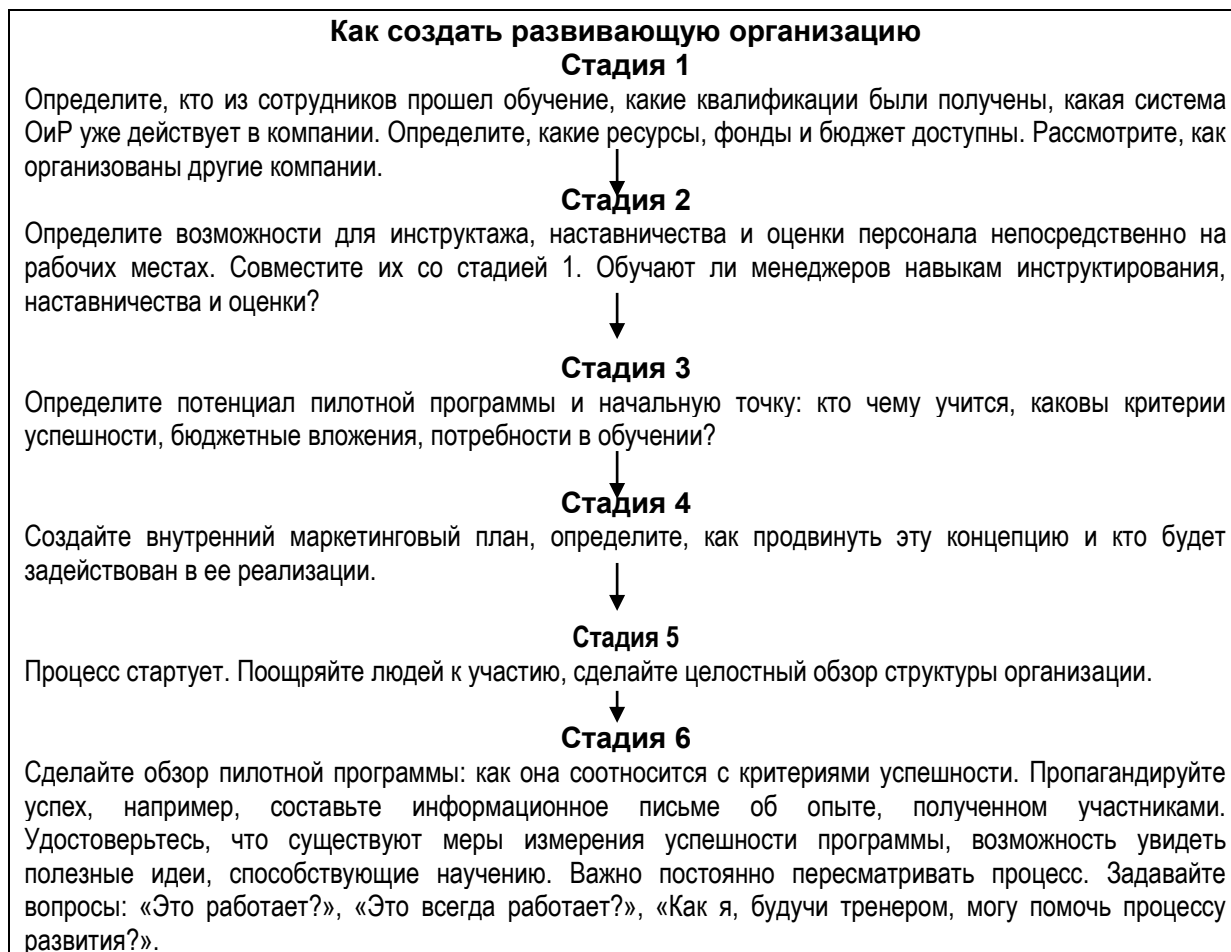
Изменения парализуют те организации, которые не видят в них возможностей для развития и движения вперед. Во времена быстрых изменений люди нуждаются в поддержке для осознания открывающихся перед собой возможностей и своего потенциала.

### Развивающая организация

О создании развивающих организаций говорят много. Гораздо меньше говорят о том, чем они являются на самом деле. В этом разделе мы пытаемся определить, что это за организация и как вы можете ее создать. Наша основная идея заключается в том, что обучение может происходить повсюду, а не только в комнате для тренингов. Развивающая организация имеет следующие характеристики.

- Использование возможностей в организации: это обучение в рабочих условиях и с отрывом от рабочего места, инструктаж, формальное, неформальное, мультимедийное, открытое обучение.
- Менеджеры поощряются к овладению инструкторскими и наставническими навыками, а также — навыками оценки.
- Создаются дополнительные возможности для обучения, например, ресурсные центры, центры обучения, длительное обучение. Некоторые компании финансируют такое персональное развитие, поддерживают своих сотрудников и способствуют их повышению квалификации и переподготовке, поощряют творческий подход.

Другой идеей, которую стоит рассмотреть, является идея «тайм-аута» — одно-, двух-, трех-, шести- и двенадцатимесячные командировки в незнакомые сферы бизнеса для расширения кругозора и обмена опытом между организациями.





## Изменения как эффект обучения и развития

Традиционно многие организации содержат крупные подразделения обучения и развития персонала (ОиР). Они обеспечивают первоначальную тренинговую поддержку, разрабатывают и проводят различные программы, обеспечивают выбор тренингов для других подразделений. Некоторые подразделения ОиР критикуют за недостаток понимания ими целей бизнеса. Также их иногда обвиняют в замедленном реагировании на актуальные потребности бизнеса.

За последние десять лет системы обучения и развития персонала изменились. Во многих случаях они модернизировались или были расформированы. Сейчас большая ответственность за проведение тренинга и развитие организации возлагается на линейных менеджеров.

Итак, чем должны заниматься подразделения ОиР, чтобы выжить в современной бизнес среде? Для вас может оказаться полезной следующая памятка.

### Пути выживания системы обучения и развития

- Очень внимательно проверьте распределение ролей и навыков в своей команде на данный момент.
- Определите стратегию своей организации. Каковы ее миссия, ценности и цели в бизнесе?
- Установлены ли стандарты владения навыком? Как они измеряются?
- Каким образом поощряется персонал при развитии своих навыков?
- Какие виды обучения применяются?
- Что препятствует развитию организации?
- Кто является конкурентом? Какую роль выполняет их система ОиР?
- Советуйтесь с профессионалами тренинга. Посмотрите, как различные организации подходят к решению непосредственных бизнес-вопросов.
- Встретьтесь с сотрудниками других отделов своей организации. Определите, чего они ждут от программы обучения и развития. Поставьте себя на их место. Насколько вы учитываете их нужды?
- Определите важные моменты, например:
  - время, затрачиваемое на достижения результата;
  - качество совета;
  - знания тренера;
  - творчество и инновации;
  - будет ли работать в партнерских условиях;
  - финансовая ценность, если это отмечено.
- Критично оцените стиль деятельности своего подразделения обучения и развития персонала. Установите стандарты и методы измерения соответствия стандартам.
- Постоянно обновляйте методы обучения, поощряйте встречи, командировки и обмен информацией.
- Стремитесь к совершенству тренинга, чтобы быть организацией, являющейся маяком для остальных.

## Роль тренера

Эта книга посвящена тренингу, а тренинги, как уже было сказано ранее, — это помощь другим в их обучении. Эффективные техники тренинга полезно применять также учителям, лекторам и консультантам. Какие навыки необходимы сегодня тренеру?

Первое, и, возможно, самое важное из них, — любопытство, желание развиваться, стремиться следовать изменениям.

Второе — это манера тренера держать себя, способность подняться выше мирских интересов (взглядов), внутренняя уверенность, позволяющая руководить другими и в то же время быть способным исполнять роль фасилитатора и помогать людям придти к собственным решениям и выводам.

Третье — это чувство времени, способность адекватно реагировать на насущные потребности бизнеса. Это качество тесно связано со следующим, которое можно назвать направленностью на практический бизнес. Это значит, что тренеру



консультанта, необходимые для разговора на одном языке с линейными менеджерами и с главами отделов, чтобы сотрудничать с ними при составлении программ тренингов и обучения, соответствующих их потребностям.

Наконец, тренеру нужно быть открытым и доступным. Тренинг — важный аспект любого бизнеса. К сожалению, некоторые подразделения ОиР и академические заведения убеждены, что лишь они одни способны ставить цели, и являются экспертами в самых разных вопросах. Успешные тренеры будущего будут агентами изменений, наставниками в передаче опыта, фасилитаторами и бизнес-партнерами.

### **Линейный менеджер как тренер и инструктор**

Если вы линейный менеджер и вас просят стать тренером или инструктором, у вас появляется грандиозная возможность помочь другим научиться чему-либо. Многие менеджеры имеют врожденную способность побуждать людей к обучению. Эта способность может усиливаться за счет понимания того, как нужно быть инструктором (см. главу 7) или как быть эффективным тренером (см. главу 4).

Эффективность инструктажа тесно связана с уверенностью в себе. Если вы никогда не вели тренингов, вы можете нервничать. Однако, распланировав сессию и продумав ее содержание до мелочей, вы уменьшите волнение и поможете создать опыт позитивного обучения пришедшим на занятия (детали организации тренинга см. в главе 3).

Многие организации поощряют своих линейных менеджеров играть более непосредственную роль в развитии своей собственной команды. Во многих случаях причиной этого является уменьшение бюджета, отведенного на тренинги. Когда бизнес модернизируется, отдел обучения может показаться чрезмерно дорогим для содержания. К нему также могут испытывать недоверие вследствие его прошлой работы (см. раздел об изменяющей роли подразделения обучения и развития персонала).

Кроме этих причин, многие организации пришли к выводу о том, что человек, имеющий наибольшее воздействие на ежедневное развитие каждого сотрудника, — это его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Причина тому — доступность линейного менеджера. Обучение может происходить поступательно. В этом случае теория сразу же подкрепляется практикой.

Наиболее прогрессивные организации развивают у своих линейных менеджеров навыки инструктирования, фасилитации и управления достижениями. Важно владеть перечисленными видами навыков. Также важно понимать способы, которые люди используют при обучении, уметь создавать развивающую среду, обновлять и пополнять свои знания, создавать контакты для обмена опытом.

Какую бы роль вы ни играли, как бы ни называлась ваша должность, дальнейшая часть этой книги призвана помочь вам в личном развитии и в создании интересных и запоминающихся программ обучения.

## **ГЛАВА 1**

# **БЫТЬ ПРОФЕССИОНАЛОМ**

Профессионал в области тренинга должен постоянно стремиться к развитию. Ваша роль в развитии других людей является ключевой. Работаете ли вы с руководителем организации и ее высшими должностными лицами, или знакомите с рабочими местами группу новичков, впечатление, которое вы производите на других, крайне важно. Вы создаете марку системы обучения внутри организации. В ваших силах сделать обучение позитивным опытом.

Развитие понимания себя, своих сил, своего стиля ведения группы, своей способности помогать другим и делиться с ними своими навыками, является важной частью личной «марки». Только на основе такого понимания вы можете продолжать улучшать свои навыки и компетентность.



Мы вернемся к данному вопросу в других разделах этой книги, по мере рассмотрения различных аспектов роли тренера. В этой главе основное внимание мы уделим «пониманию себя».

### Быть в мире с собой

Насколько хорошо вы себя знаете? Когда вы в последний раз проходили психометрическое тестирование? Можете ли вы точно описать свои сильные стороны и сферы ближайшего развития? Когда вы в последний раз проходили личный инструктаж или тренинг? Будучи тренерами, очень легко пренебречь собственным развитием, и мы имеем для этого все оправдания: нет времени, мы слишком заняты развитием других, это слишком дорого и т. д. Тем не менее, настоящий профессионал осознает важность плана личного развития.

### Где вы начинаете?

Как показывает наш опыт, чем лучше вы знаете себя, тем лучше вы способны помочь другим. Мы используем выражение «в гармонии с собой» для описания внутренней уверенности, которая происходит от знания своих сил и реальной оценки своих возможностей. Мы можем выстроить картину нашего видения себя посредством разнообразных способов. Модель тренера-профессионала, приведенная ниже, иллюстрирует типы анализа, которые можно применить для создания более четкой картины себя и того, как другие воспринимают нас.



Мы можем расширить эту картину за счет обратной связи. Обучение «длиною в жизнь» дает нам возможность раскрыть себя. И свою систему знаний мы строим по мере того, как работаем с другими. Есть целый ряд психометрических тестов, опросников и методик. Постоянно идет создание и внедрение новых. Важно не ограничиваться только одним видом методик, а все время пробовать новое.

По мере взросления мы меняемся, находим новые возможности для ответов на возникающие вопросы. По мере саморазвития мы становимся способными целенаправленно находить нужные решения.

Как тренер или инструктор вы можете помогать другим делать то же самое. Важно помнить, что людей необходимо обучать, обеспечивать обратной связью и снабжать разнообразными тестами. Однако как только обратная связь обеспечена, опытный тренер помогает понять, как знание влияет на повседневную профессиональную деятельность и взаимодействие с другими.

### Для чего нужны психометрические тесты?

Психометрическое тестирование любимо многими, и многими же ставится под вопрос. Проходя психометрическое тестирование и получая качественную обратную связь, вы выстраиваете картину себя, сходную с моделью, приведенной на предыдущей странице. Причина, в силу которой мы рекомендуем использование различных методик, — это возможность определить основные возможности человека.

Некоторые психометрические тесты включают в себя элементы других. Таким образом, воспользовавшись тестом, направленным на какой-либо определенный аспект личности, в действительности вы можете получить обратную связь о других



Цель тестов — позволить лучше понимать себя. Однако, как и с любой другой формой обратной связи, вам следует тщательно ее проверять и пропускать через свой опыт работы с другими и обратную связь, полученную из других источников.

### Об обратной связи

Кто обеспечивает обратную связь? Просите ли вы о ней? Верите ли вы ей? Как профессионалы мы должны быть способны попросить обратную связь и грамотно ее оценить. К сожалению, слишком мало людей умеют делать это. Если вы учите людей оценивать или инструктировать других, вы осознаете важность правильного подхода. Но многие люди дают обратную связь таким образом, что она является бесполезной. Задавая правильные вопросы, вы предоставляете другим людям возможность давать вам нужную обратную связь, тем самым получая информацию о своей эффективности как тренера. Также, являясь опытным коммуникатором, вы способны идентифицировать ответы других людей. В этой книге мы неоднократно упоминаем важность наличия коллеги, который может обеспечить конструктивную обратную связь. Это может быть линейный менеджер, ко-тренер или член команды. Полезность обратной связи от того, кого вы уважаете, нельзя недооценивать.

### Стиль деятельности тренера

Будучи тренером-профессионалом, важно осознавать ожидания людей: они надеются, что вы будете способны вести себя и группу в соответствии с определенным стилем. Проводя программы подготовки тренеров, мы поощряем людей думать о своем стиле деятельности (см. главу 4). По мере того, как вы лучше начнете себя понимать, вы обнаружите, что способны лучше защищаться от стрессов и напряжения, связанных с профессией тренера.

Подобно актерам, большинство тренеров волнуются перед некоторыми событиями. Для осуществления деятельности, требующей высокой включенности, энергия необходима. Более подробно мы остановимся на этом в разделе «Что делать с перегрузкой?». Однако если вам регулярно не хватает сил, необходимо искать способы «подзарядки батарей» и сохранения себя в подходящей физической форме.

#### Руководство по выработке успешного стиля деятельности

##### Шаг1

Создайте целостное представление о том, кто вы. Оно может исходить из психометрического тестирования, обзора биографии. Говорите с другими людьми, требуйте обратную связь у своих коллег, начальника, у членов семьи, учителей и друзей. Результат: адекватная самооценка, точное представление о своих силах и областях ближайшего развития.



##### Шаг2

Чего вы хотите достигнуть? Что, по-вашему, вы должны делать для своей компании? Цели, стремления, профессиональная роль возникают из ожиданий, связанных со своей работой. Результат: определенные цели — это карта личного дальнейшего пути.



##### Шаг3

Создайте свою марку, образ, который вам удобен и приятен. Это касается презентации того, что вы говорите, что делаете, что предпринимаете, что оставляете без внимания, что носите. Результат: создание образа.



##### Шаг4

Выполнение: воплощайте созданный образ на практике, сначала — в ролевой игре, потом — в реальной ситуации, и затем анализируйте обратную связь. Результат: выигрышный стиль деятельности.



## Предотвращение «выгорания»

Тренеры, как и другие люди, которые по долгу своей профессии обязаны быть творческими и артистичными, потенциально подвержены феномену «профессионального выгорания». Профилактика лучше лечения. И здесь уместно использовать все способы, перечисленные в разделе «Подзарядка батарей». С опытом вы лучше выдерживаете оказываемое на себя давление со стороны. Однако существуют и специфические способы, препятствующие «профессиональному выгоранию».

### Памятка по профилактике «профессионального выгорания»

- Познайте себя. Рассчитайте, какое количество сна вам необходимо ежедневно и постарайтесь «высыпать» его полностью.
- Питайтесь соответственно своим потребностям. Организуйте себе такой рацион, который позволит поддерживать баланс, необходимый для выбранного стиля жизни.
- Делайте определенные упражнения. Создайте комплекс упражнений, который вы будете способны делать регулярно. Возможно посещение спортивных клубов, где есть возможность заниматься спортом вместе с другими людьми.
- Развивайте сеть поддержки. Особенно важны коллеги и друзья, которые мотивируют и вдохновляют вас, заставляют вас смеяться. Юмор — величайшее лекарство от стресса.
- Регулярно занимайтесь профессиональным развитием. Осваивайте новые навыки и расширяйте сферы своей компетентности.
- Каждый день отводите время, пусть и небольшое, посвященное только себе самому. Как бы ни была велика загруженность работой или семейными проблемами, посвящайте время себе. Используйте его для расслабления и отдыха, такого, как чтение книг, слушание музыки, телефонный разговор с кем-нибудь, очистка своего списка личных дел или просто « созерцание » пустоты.
- Осознавайте свои достижения. Прекрасно, когда другие люди дают вам позитивную обратную связь, но самостоятельный обзор собственного прогресса может быть настолько же полезным, особенно если вы зарегистрировали свою стартовую точку.
- Будьте особо внимательны к сигналам, возникающим при чрезмерно сильном давлении извне. Ищите эти знаки заранее и делайте что-то прежде, чем разовьются симптомы стресса.
- Разнообразьте свою профессиональную жизнь. Не застревайте в рутине ежедневного повторения одних и тех же поступков и действий.
- Выработайте для себя жизненные цели и регулярно оценивайте свое продвижение к ним.

## Что делать с перегрузкой?

Тренерам необходимо осознавать разницу между стрессом и перегрузкой. Мы можем выдерживать значительные перегрузки, но физиологические изменения, происходящие в результате стресса, могут сильно ослаблять нас. Вот почему так важен раздел, посвященный «подзарядке батарей».

Перегрузки в тренерской работе могут быть самыми разнообразными. На независимого тренера давит бремя необходимости постоянного менеджмента. В этом бизнесе зачастую «то пусто, то густо», или голод: внезапно все ваши клиенты захотят провести тренинг пятнадцатого октября, зато никто не захочет в июле. Менеджмент и расстановка приоритетов не смогут все время оберегать вас от подобных «подарков» судьбы. Однако вы можете применять свои профессиональные навыки для того, чтобы защититься от этих перепадов. Прогнозируйте колебания спроса в своем бизнесе. В периоды его вероятного повышения старайтесь учесть интересы своих постоянных клиентов.



Как и в любом бизнесе, тренерам следует работать в сотрудничестве с клиентами. Предупреждение клиентов о периодах потребительской активности — часть этого процесса. В течение менее «активных» месяцев занимайтесь разработкой программ или другими проектами.

Желание быть первым в бизнесе также может создавать напряжение, так как представляет собой критически важный аспект деловой жизни (см. главу 9), Хорошая физическая форма и позитивный настрой помогают достигнуть успеха.

### **Управление временем и расстановка приоритетов**

Подобно любому профессионалу, тренеру необходимо уметь планировать свою работу и расставлять приоритеты. Часто очень сложно выкроить время для административных и маркетинговых вопросов. Выработка сбалансированного плана разработки, проведения тренинга, маркетинговой и административной политики требует дисциплины. Также необходимо планировать перерывы в работе. Их цель — обеспечить вам возможность сосредоточиться на чем-то отличном от повседневной деятельности. Это может быть спорт, досуг или встречи с друзьями.

Отстаивать время, отведенное на размышления, еще сложнее, особенно когда другие люди имеют доступ к вашим ежедневникам. В офисах с компьютерной сетью защита личного времени становится еще более важной. Очень немногие пишут в своем бизнес-плане «время для размышлений», так как существует присущий всем страх негативной оценки, которую может вызвать такое заявление. Многие офисы с открытыми для всеобщего обозрения планами мешают думать и поступать творчески. Люди часто не могут уверенно сказать: «Я пойду в комнату отдыха, мне нужно подумать». Однако все больше и больше организаций осознают важность инноваций и креативности и культивируют более позитивный подход к решению проблемы «время для размышления».

Необходимость разработки программ развития вызывает значительное затруднение у тренеров и консультантов. Очень немногие из нас могут создавать новое «на заказ». Если вам необходимо заняться именно этим видом работ, то найдите подходящее место для работы.

Некоторые из наиболее прогрессивных тренинговых компаний создают для своих тренеров специальные комнаты разработки программ, оборудованные флип-чартами, с большой площадью стен, материалами предыдущих программ и другими источниками вдохновения.

То же самое относится и к тем тренерам, которые работают «на себя». Вы должны быть способны создавать пространство, которое как удобно для вас, так и функционально, а также снабжено тем, что поможет настроиться на творчество и созидание (см. главу 2 раздел «Творческое мышление» и главу 5 «Источники вдохновения»).

### **«Подзарядка батарей»**

От тренера ожидают, что он будет вдохновлять других. Но как он может вдохновить себя? Необходимы некие стимулы (люди, места), которые можно использовать для «подзарядки батарей». Тренерская работа требует регулярной и эффективной «подзарядки». Нужно научиться прибегать к ней прежде, чем наступит полное истощение.

Для успешного проведения тренингов по управлению каждый участник должен представить себе ситуацию, в которой он способен достичь значительного успеха. Мы советуем делать это регулярно для подкрепления позитивных представлений о себе и о том, чего можно достигнуть. Такие моменты позволяют расслабиться и «зарядиться» энергией.

Подобный эффект может оказывать и музыка. Некоторые тренеры используют ее как фон во время перерывов и завтраков. Также она может использоваться во время сессий, чтобы вызывать воспоминания и стимулировать творческий подход, или как сигнал к началу или окончанию на крупных конференциях. Есть многочисленные возможности для использования музыки, но уместность ее применения в каждом случае должна оцениваться в соответствии с целевой аудиторией.

Многие тренеры имеют большой выбор музыкальных произведений на все случаи жизни. Возбуждающая музыка — как прелюдия к выполнению поставленной задачи, спокойная музыка, чтобы отдохнуть после работы. Вы можете создавать композиции, соответствующие определенным требованиям и настроению.



## Работа с «трудными» людьми

Большинству из нас в некоторые периоды профессионального пути приходится работать с проблемными людьми. Знание себя может помочь справиться с другими в возможных сложных ситуациях. Немало конфликтов вызвано недостатком понимания между сторонами. Напряжение внутри компании зачастую возникает из-за слишком большой занятости людей, невозможности поговорить друг с другом и отделить правдивую информацию от слухов и недомолвок.

Можно многого достигнуть, если понять цели другого человека. Организации, ориентированные на потребителя, осознают важность видения ситуации «его глазами». При ведении переговоров вам необходимо использовать широкий набор навыков для идентификации ключевого вопроса, поиска возможностей выхода и разрешения конфликта. Памятка, приведенная ниже, может помочь вам в работе с «трудными» людьми.

### Памятка по работе с «трудными» людьми

- Если возможно, встречайтесь в такой обстановке, где вы чувствуете себя комфортно и спокойно.
- Носите одежду, в которой чувствуете себя удобно и уверенно,
- Перед встречей проверьте имеющуюся у вас информацию, чтобы быть уверенными в своих аргументах и фактах.
- Выясните стиль и манеру поведения человека, с которым вы встречаетесь. Попытайтесь понять, что его волнует. Какие возможные возражения вам предстоит преодолеть?
- Удостоверьтесь, что вы подходящим образом подготовлены к встрече: опоздание на сложную беседу может сделать ее разрешение почти невозможным.
- Откройте встречу профессионально и вежливо, предложите чай или кофе. Перед началом беседы удостоверьтесь, что человек удобно сидит и готов к ней.
- Во время встречи используйте прямой «контакт глазами», будьте уверены в своих словах и действиях.
- Устанавливая основную проблему, задавайте открытые вопросы.
- Внимательно выслушивайте ответы.
- Просите разъяснений и осторожно касайтесь любых областей, которые вам не вполне понятны,
- Держите паузу, ждите, пока вам ответят.
- Обобщайте ключевые моменты и согласовывайте действия по разрешению ситуации.
- Добивайтесь, чтобы намеченные действия претворялись в жизнь.
- Учитесь на своем опыте — это поможет вам в дальнейшей работе.

В современных условиях тренер-профессионал играет важную роль в организации. И чем лучше вы понимаете себя, оцениваете свои силы и потенциал, тем лучше вы сможете помогать организациям и людям реализовать их потенциал.



## ГЛАВА 2

# ПРИНЦИПЫ ОБУЧЕНИЯ

### Стили обучения

Один из самых важных факторов в разработке и проведении тренинга — понимание принципов научения людей. Как тренер, вы должны осознавать и принимать в расчет различия между стилями обучения, которые предпочитают люди.

В модели тренера-профессионала в главе 1 стиль обучения мы обозначили как один из компонентов системы вашего личного развития. Для того чтобы помогать людям, важно развить навык определения того, какой стиль обучения они предпочитают. Сделав это, вы можете помочь им понять, что нужно делать в ситуации обучения для использования ее с максимальной пользой.

### Что такое стили обучения?

Первое исследование, предпринятое Дэвидом Колбом, позволило разработать эмпирическую модель обучения, которая делится на четыре стадии. Первую фазу он описал как фазу приобретения конкретного опыта, вторую — как ретроспективное наблюдение: обучающийся проводит анализ того, что с ним произошло. Третью стадию — активное экспериментирование. На этой стадии проверяются новые модели поведения, применяются новые способы решения задач. После прохождения этой стадии, становится возможным интегрирование приобретенных знаний в систему понятий и разработка собственных планов их применения.

Этот процесс цикличен, поэтому обучающийся, усвоивший один набор навыков, может снова пройти через процесс обучения и получить, в итоге, другой набор навыков. Работа Колба является фундаментом многих исследований непосредственного обучения, одно из которых — опросник стилей обучения (*Learning Styles Questionnaire*), разработанный Питером Хани и Аланом Мамфордом. Отвечая на этот опросник, участники определяют, к какой из перечисленных категорий они относятся:

- деятели;
- наблюдатели;
- теоретики;
- прагматики.



Например, каждый стиль отражается в серии моделей поведения и в предпочитаемом способе обучения.

- **Деятели**м нравятся новые переживания и возможности, о

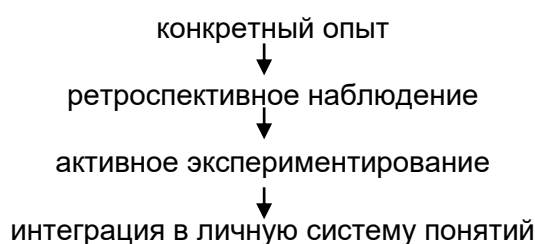




учиться. Им нравится включенность. Они рады быть на виду, предпочитают активно действовать, а не сидеть и слушать.

- **Наблюдатели** предпочитают думать и усваивать информацию, перед тем, как начать действовать. Они анализируют события и то, чему научились; приходят к решениям, не торопясь, избегают давления.
- **Теоретики** любят методичные исследования. Они продумывают проблему шаг за шагом и задают вопросы; склонны к анализу и отстраненности от ситуации. Любят интеллектуальное напряжение, им свойственно стандартное мышление, системный подход и склонность к моделированию ситуаций.
- **Прагматики** предпочитают практические решения, хотя все «потрогать руками». Они любят эксперимент и выискивают новые идеи, которые затем применяют на практике; действуют быстро и уверенно; воспринимают проблемы как вызов.

Воспользовавшись эмпирической моделью обучения Колба, вы сможете так структурировать материал, чтобы учащиеся последовательно проходили следующие стадии:



и максимально использовать их потенциал в обучении.

Вы можете помочь учащемуся осознать различия между тем способом, при помощи которого учится он, и теми способами, которыми учатся другие. В групповой деятельности можно проиллюстрировать различные стили, попросив каждого члена группы поработать в стиле, максимально удаленном от его оригинального стиля.

Изучение участниками самих себя является важной частью их личного развития. Как мы обсуждали в главе 1, каждый должен обладать здоровым любопытством относительно того, как он учится и взаимодействует с другими. Осознание этого может быть очень полезным для каждого. Программа тренинга, которая начинает раскрывать эти области, может стать точкой отсчета для дальнейшего развития.

Знание и понимание практического применения стилей обучения полезно и для структурирования обучения. В частности, при индивидуальной работе с учащимися. Это поможет определить оптимальную стратегию и осознать факторы, вызвавшие трудности в период предыдущего обучения. Для тренера важно таким образом структурировать программу тренинга, чтобы она включала определенный ряд действий, которые отражают различные стили обучения. Например, должны присутствовать возможности для:

- теоретического объяснения;
- практического опыта;
- применения теории;
- генерации идей.

Тренерам необходимо считаться с тем, что стили обучения членов группы могут отличаться от их собственных. В частности, это полезно помнить при работе с ко-тренером, так как существует вероятность различия ваших стилей.

#### Памятка по обучению

- Определите вместе с учащимися предпочитаемый ими стиль обучения.
- Структурируйте цели и задачи обучения. Цели должны быть Узко направленными, Измеримыми, Достижимыми, Реалистичными и Рассчитанными по времени.
- Удостоверьтесь, что при составлении программы вы используете разнообразные методы: преподнесение информации с использованием наглядных пособий, групповое обсуждение, активные имитационные методы, поддерживаемые раздаточными материалами и практикой на рабочем месте.



- Обеспечьте возможность продолжающейся инструкторской поддержки, когда это необходимо.
- Следите за тем, чтобы учащиеся вас понимали, используйте критерии успешности обучения.
- Поощряйте людей развивать оригинальные стили обучения в работе с другими людьми, обладающими отличными от них стилями.

### **Разработка тренинга в соответствии с потребностями людей**

Выяснение потребностей клиента будет обсуждаться на страницах этой книги позже (см. главу 3). Но помимо них вы должны учитывать и индивидуальные потребности людей, пришедших на тренинг. Опытный тренер таким образом строит программу тренинга, что она удовлетворяет и потребности клиента, и потребности участников.

Чтобы спланировать тренинг, учитывающий интересы всех сторон, необходимо использовать большую часть содержания этой книги. Чтобы создать обучающее упражнение, тренер должен быть способным определять вместе с клиентом стратегию и формулировать бизнес-задачи и ожидаемые результаты тренинга. Однако, вступая в непосредственный контакт с обучаемым, вы должны учитывать его индивидуальные потребности в рамках желаемого результата всего тренинга.

Часто тренеры представляют общую цель и задачи, детали содержания в начале программы тренинга или сессии инструктажа, и лишь после этого просят группу определить ее специфические цели. Иногда выясняется, что эти требования лежат вне плана программы. Это необходимо прояснить посредством обратной связи. Существенным навыком тренера является его умение снижать уровень тревожности участников и создавать атмосферу, способствующую обучению (см. главу 4). Многие из нас имеют негативный опыт обучения или тренинга: заявления, что мы «плохо знаем» какой-либо предмет, или высмеивание перед одноклассниками. Важно помнить, что роль тренера в создании позитивной обучающей среды является ведущей. Учащиеся должны чувствовать, что их принимают, поддерживают, уважают и искренне заинтересованы в их развитии.

Некоторые люди имеют особые потребности. Их также необходимо учитывать при составлении плана программы. Для людей с трудностями в обучении уместна поддержка специалиста. Однако тренер должен быть уверен, что обеспечивает равенство возможностей, и в своем подходе к обучению не дискриминирует индивидов и группу в целом.

Поняв специфику обучения каждого конкретного учащегося, вы сможете пойти навстречу его возможностям и потребностям. В частности, это уместно при работе с большими группами или на сессиях индивидуального инструктажа.

#### **Памятка «Навстречу индивидуальным потребностям»**

- Определите цели клиента/корпоративные цели/желаемые результаты тренинга.
- Спланируйте и создайте обучающую программу или тренинг, отвечающие этим потребностям.
- Определите индивидуальные потребности участников в рамках тренинга/обучающей программы.
- Осветите альтернативные дороги к цели, если это необходимо.
- Разработайте упражнения и действия, способствующие продвижению к данным целям.
- Удостоверьтесь, что темп обучения и его уровень соответствуют уровню обучаемых.
- При необходимости обращайтесь к помощи специалистов.
- В процессе тренинга всегда контролируйте соблюдение интересов клиента и участников тренинга, следите, удовлетворяются ли их индивидуальные потребности.
- Согласовывайте план действий для каждого тренинга/инструктажа.



## Творческое мышление

Существенным навыком тренера выступает его способность мыслить творчески и обеспечить учащемуся максимальную возможность для эффективного обучения, побудить использовать весь свой потенциал. Современный бизнес требует от своих работников творческого и созидательного подхода к новому, не понимая того, каким образом подобные навыки можно развить.

Мы обсудим это явление с точки зрения тренера в главе 5, но в контексте темы «идти навстречу потребностям учащегося» важно осознавать, какие принципы лежат в основе креативного мышления.

Возможно, вы слышали выражение «левостороннее мышление/ правостороннее мышление». Это понятие принадлежит Роджеру Сперри и Роберту Орнштейну из Калифорнийского Университета. Они показали, что каждое полушарие мозга имеет предпочтительный способ деятельности, причем левое полушарие отлично справляется с выполнением логических, аналитических задач, требующих пошагового решения, а правое полушарие, напротив, отличается свободным целостным мышлением, «любит» цвета, картинки и фигуры и «видит» связи между вещами.

Работа Сперри и Орнштейна вдохновила ряд современных исследователей на изучение различий деятельности полушарий и потенциала стимулирования активности мозга в целом. «Когнитивные карты» Тони Бузана — пример этих исследований.

Это исследование показало, что при систематическом использовании только одного из полушарий мозга, возникают трудности при необходимости использовать другое.

И «право-» и «левополушарные» имеют предпочитаемые, или предсказуемые направления деятельности. В ситуации тренинга «левополушарные» люди склонны к методичной, аккуратной и точной работе. Они вовремя выполняют задания. «Правополушарные» люди, скорее всего, будут использовать большое количество бумаги на флип-чарте, цвета и образы. Может оказаться, что они не вполне поняли задание, так как слишком быстро включились в него, или нестандартное мышление увело их в другом направлении, о чем они с энтузиазмом расскажут.

Вы можете использовать эти различия, чтобы помочь обучающимся лучше понять свои особенности обучения. Например, когда вы или участники вашего тренинга заполняете опросник стиля обучения (см. раздел «Что такое стили обучения» в данной главе), могут возникнуть трудности в определении личного стиля, поскольку баллы возможно распределятся между несколькими стилями, отражающими как их лево- так и правополушарные предпочтения. И напротив, некоторые могут получить высокие баллы по одному конкретному стилю, показывающему доминирование правого или левого полушария.

Важно помочь людям осознать возможность использования одновременно обоих полушарий мозга. Вместе с тем следует побуждать людей уважать и учитывать эти различия у других.

Предпочтения в обучении могут иметь влияние и на стиль самого тренера. Левополушарный тренер может методично расписать все шаги, необходимые для приведения группы к определенному результату. Он будет встревожен, если группа отклонится от намеченного плана работы. Правополушарный же тренер может потерять терпение с группой левополушарных участников, которые будут делать заметки, задавать вопросы или «бросать вызов» процессу обучения.

Ко-тренерство помогает оценить преимущества различных стилей обучения. Это может оказаться полезным и для групп, так как интегративный стиль тренера должен совмещать предпочитаемые стили обучения всей группы.

В рамках обучения есть ряд способов, посредством которых вы можете побудить людей к творческому мышлению. К таким методам относятся мозговой шторм и когнитивные карты.

Обучение может происходить и вне тренинговой комнаты: понятие обучающей организации (см. Введение) базируется на поощрении обучения на рабочем месте, людям дается возможность проходить постоянное обучение в течение всей их карьеры и продуцировать идеи для более успешного положения дел в бизнесе.

Одной из сложностей использования творческого мышления на работе является сопротивление применению новых идей. Часто креативные идеи не проходят; потому что кто-то говорит: «Это не будет работать в нашей организации. Зачем что-то менять? Мы всегда делали так».



Тренерам необходимо помогать участникам не только производить идеи, но и задумываться над их практическим применением на рабочем месте. В этом случае энергия и энтузиазм, порожденные творческим мышлением, могут обрести позитивные каналы воплощения идеи в жизнь. Креативное мышление, вместе с пониманием принципов обучения, является важным фактором успешной тренерской деятельности.

## ГЛАВА 3

# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГА

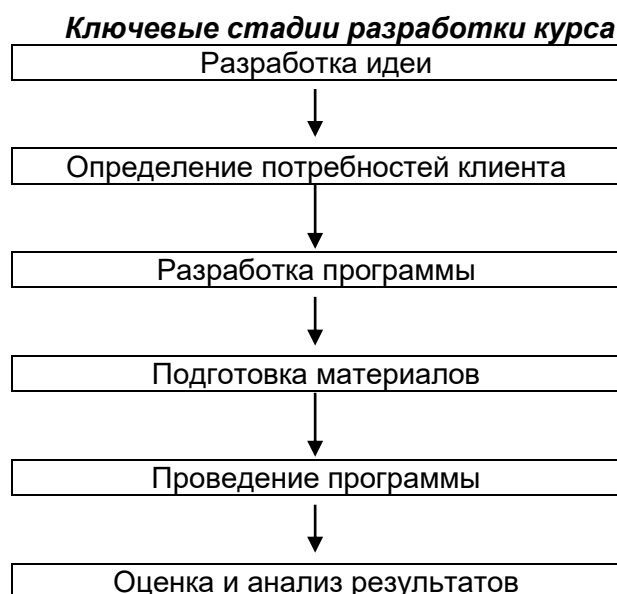
### Точка отсчета — первоначальная идея

В зависимости от своей роли вы можете нести за созданную точку отсчета всю ответственность или только ее часть, но так или иначе одним из ключевых навыков тренера является способность создавать программы тренингов или других видов обучения. Сначала это может показаться слишком сложным. Однако, подобно любой другой задаче, как только вы разработаете технологию, процесс пойдет гораздо легче. Диаграмма, приведенная ниже, иллюстрирует ключевые стадии разработки какого-либо курса.

### Определение потребностей клиента

Стартовая точка программы может брать начало из разных источников. Вот некоторые из них.

- Идея, которая есть у вас для открытой программы.
- Ответ на запрос клиента.
- Доработка существующей программы.
- Способы достижения целей бизнеса.



На начальной стадии вы только разрабатываете идею, поэтому необходимо изучить ряд возможностей и вопросов.

- Будет ли эта программа открытой?
- Будет ли эта программа проводиться внутри компании?



- Тренинг это или инструктаж?
- Есть ли потребность в этой программе?
- Является ли проведение тренинга верным решением?

Работаете ли вы с действительным клиентом или готовите открытую программу, необходимо определить ее предполагаемые результаты, которые в дальнейшем трансформируются в задачи и цели. Один из способов помочь клиенту понять свои потребности относительно результатов, ожидаемых от тренинга, это задать следующий вопрос: «Чему, вы считаете, должны научиться ваши подчиненные, что они не умеют делать сейчас, или какие отличия от существующего положения дел вам нужны по окончании тренинга?» Побуждая людей думать о будущем, вы определяете для себя, каким должно быть начало работы.

### **Разработка программы тренинга в соответствии с целями бизнеса**

Выдвигая на рассмотрение какое-либо коммерческое предложение (см. главу 9), вам придется структурировать цели, задачи и предполагаемые результаты. Чтобы лучше представлять предполагаемые результаты, необходимо потратить время на встречу с клиентом и, желательно, на встречу с участниками будущего тренинга для выяснения их потребностей. Это поможет вам определиться с содержанием тренинга, а также услышать пожелания будущих участников программы. Данную стадию не нужно растягивать, она должна основываться на встрече с репрезентативной выборкой участников и структурироваться вокруг ряда вопросов, подобных представленным ниже.

#### **Вопросы по разработке тренинга, соответствующего целям бизнеса**

- Каковы цели бизнеса?
- Каким образом тренинг поможет бизнесу достигнуть этих целей?
- Какие тренинги уже проводились?
- Что действует настолько эффективно, чтобы на это можно было опираться в дальнейшем?
- Что необходимо развить, улучшить?
- Какие новые знания и навыки требуются?
- Кто должен посетить тренинг?
- Кто будет принимать окончательное решение о проведении тренинга и финансировать его?
- Как вы будете оценивать/измерять эффективность тренинга?
- Какая информация об участниках доступна — в чем они нуждаются по собственному мнению?

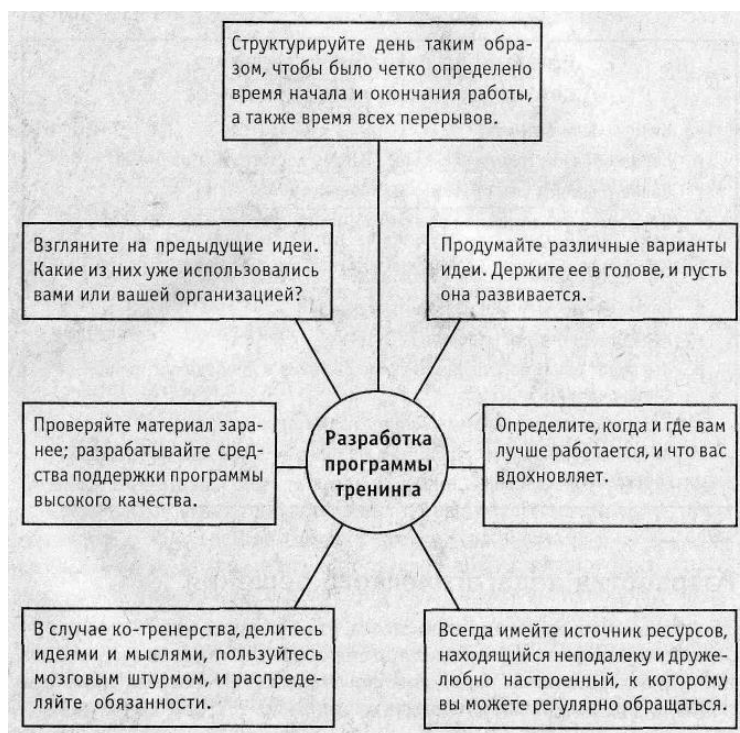
### **Разработка педагогического решения**

Это самая творческая часть процесса, стадия, когда нужно точно определить основные идеи, мысли и подходы. Тони Бузан разработал технику «когнитивных карт», которая является прекрасным способом создания тренинговых программ (см. главу 5).

Следующая схема иллюстрирует другую модель, позволяющую вашим мыслям максимально широко охватить различные области, относящиеся к конкретной задаче.

Техника Бузана является особым процессом. Вы можете применять ее или в упорядоченном линейном варианте, или вместе с использованием разных цветов и иллюстраций, т.е. более творчески. Таким образом, два человека, обладающие различными стилями обучения, один — более впечатлительный, а другой — более практичный и мыслящий логически, вместе разрабатывают программу тренинга. Они оба могут использовать предложенную технику для построения программы. На примере этой модели вы увидите и некоторые другие факторы, важные на этой стадии.





## Исследование

Очень немногие тренеры способны создавать программы тренингов без некоторого предварительного исследования. Мы уже упоминали беседы с участниками, но полезно обращаться и к другим источникам информации. По мере накопления опыта тренеры собирают «банк данных», состоящий из результатов предыдущих программ, предложений, содержательных материалов и различных действий. Накопленный материал тренеры перерабатывают и используют в дальнейшей работе.

Однако тренеры должны быть способны генерировать собственные идеи. Иногда эти идеи появляются в результате предварительного исследования, иногда — возникают из других источников. Для собственного развития можно посещать тренинги, с программами которых вы не знакомы, чтобы овладеть новыми техниками, например, техникой «когнитивных карт», или развить собственную способность к творчеству (см. главу 5).

Хорошее начало деятельности по разработке программы тренинга — работа с более опытным тренером. Как видно из модели, приведенной ранее, важно уметь определять наилучшие для себя время и способы создания тренинга. Одним из этих способов является создание концепции тренинга и дальнейшая работа мозга «в свободном режиме». Другой метод — выражать свои идеи графически или с помощью наглядных приемов. В идеале это должно происходить в специальной комнате для создания программ, оборудованной флип-чартами, фломастерами, бумагой и другими ресурсами, чтобы вы могли использовать свои знания для успешной реализации проекта.

## Установление параметров

После начальной созидательной стадии необходимо согласовать рамки программы. Если создаваемая программа — тренинг, одним из способов начать ее разработку может стать разделение листа бумаги на флип-чарте линиями, определяющими начало, окончание и перерывы в работе. Это вам позволит определить размер задачи на первых порах и сделать процесс более управляемым. Затем разделите временные блоки на сессии, которые впоследствии сформируют основу вашего распорядка дня. Вы можете озаглавить эти сессии так, чтобы самим названием стимулировать интерес участников. Например, заголовок «Искусство возможностей» можно использовать для описания сессии, посвященной навыку разрешения проблем.

К этому моменту уже нужно определить, программу какого рода вы разрабатываете — тренинг, инструктаж или фасилитация. Целью всегда является разработка динамичной, компактной программы. Иногда программы тренинга получают



этого теряют свою эффективность.

### **Разработка содержания**

Установив временные рамки, позаботьтесь о наполнении их содержанием, не забывая о темпе, разных вариантах, периодах активного внимания и стилях обучения (см. гл. 2 — «Стили обучения»). Перечислим основные компоненты программы.

#### **Введение**

Во введении определяется направленность разрабатываемой программы. Оптимально, если перед тренингом внутри организации вступительное слово скажет топ-менеджер этой компании. Вступительное слово должно пояснить участникам программы связь тренинга с бизнес-целями организации и продемонстрировать поддержку компании на проведение тренинга.

Необходимо определить конкретного человека, который произнесет вступительную речь, и разработать для него тезисы, позволяющие высказывать как его собственные идеи, так и некоторые ваши идеи по поводу проводимого тренинга.

#### **Цели и задачи**

Следующим этапом является описание целей и задач тренинга. Есть разнообразные способы, позволяющие сделать это оптимальным образом. В первую очередь, цель должна описывать общий результат программы.

Цель: обеспечить достижение конкретных результатов в бизнесе линейных менеджеров с помощью Повышения их эффективности управления людьми.

Задачи — это то, что участники должны выполнить в конце программы. Задачи должны быть:

- узко направленными;
- измеримыми;
- достижимыми;
- реалистичными;
- рассчитанными по времени.

Формулирование задач лучше начинать с глагола, желательно избегать слова «понять», так как оно звучит слишком расплывчато и не поддается измерению. Используйте следующие формулировки и слова.

После завершения программы ее участники будут способны...

- ...описывать,
- ...определять,
- ...измерять,
- ...применять,
- ...разрабатывать.

Остерегайтесь ставить недостижимые цели. Иногда чересчур амбициозные задачи, поставленные тренерами, становятся серьезной помехой в работе.

### **Открытие занятия**

Планируя первое действие в тренинге, важно сознавать, чего вы хотите достичь. Даже если тренеры были знакомы с участниками тренинга еще до его начала, надо быть готовым к проявлениям различных эмоций группой. Поэтому в процессе разработки программы необходимо тщательно продумать первое действие тренинга. Чего вы хотите достичь?

1. Действие: вы хотите заинтересовать группу и вовлечь ее в работу и не хотите видеть наблюдателей, или «пассажиров».
2. Включение: вы хотите, чтобы люди, пришедшие к вам, стали Участниками, включились в деятельность, независимо от их первоначального настроения, в идеале — к первому перерыву на кофе.
3. Любопытство и интрига: вы хотите, чтобы они открыли для себя новое, приняли участие в этом мероприятии.
4. Энергия и взаимопонимание: вы хотите активного участия и готовности работать с вами.

Учитывайте эту схему при разработке первого действия. Оно должно быть коротким и динамичным, после него можно сделать небольшой перерыв.



Во время этого действия необходимо дать людям возможность представиться. Часто это упражнение называют «ледоколом»<sup>3</sup>.

Существует много упражнений, содержащих «ледоколы». Однако почти любая задача может использоваться как «ледокол», если вы включите в нее возможность представиться в рамках обратной связи.

### **Переход к содержанию**

После завершения первого действия работу нужно направить на достижение целей программы. При этом должна соблюдаться соразмерность между активным участием членов группы и лекциями тренера. Последовательность может быть следующей:

- Теоретическая часть.
- Практическая деятельность.
- Обратная связь.
- Обзор ключевых пунктов обучения.

Остановимся на каждом из этих пунктов подробнее.

#### **Теоретическая часть**

В рамках первой теоретической части вы можете предоставить слово специально приглашенным лицам, использовать слайды, видео-презентации или представлять информацию самостоятельно. Всегда помните об активных периодах внимания аудитории, поощряйте включение в обсуждение и задавание вопросов.

#### **Практическая деятельность**

Практическая деятельность может быть упражнением, разбором случая из практики, игрой-симулятором или ролевой игрой. Она должна побуждать участников тренинга к активному включению в работу. Никогда не предлагайте задачу или упражнение, не связанные с целями тренинга, или действия, не связанные с реальностью — они не вызывают доверия и не сработают! Участники очень проницательны и практичны. Они отвергнут предложение, не имеющее «глубины».

Разработка деталей практической работы требует значительных затрат времени. Поэтому источники вашего вдохновения могут быть различными. Они могут базироваться на испытанной, проверенной методике, используемой вами прежде и модернизированной в целях соответствия потребностям новой группы, а могут исходить из чего-то иного. Вы должны исследовать свою группу, чтобы определить ее установки, стиль, энергичность и т. д. При разработке программы необходимо запастись адекватными примерами, конкретными случаями из своей практики, материалом для ролевых игр, который найдет отклик у участников. Материал должен быть осмысленным и практичным. Например — возможность для участников разобрать случай из своей практики и разработать решения, основанные на имеющихся у них сценариях. Сценарии, по их мнению, обеспечивают безопасную среду для проверки идей и способов действий.

Хорошо структурированная ролевая игра, тщательно организованная, с обратной связью, может дать участникам тренинга реальную возможность овладеть новыми навыками. Точно так же, бизнес-игры могут пробудить творчество, настроить на разрешение проблем и на командную работу. Создание этих примеров требует времени, поэтому создав их один раз, используйте как модель и в дальнейшем, экспериментируйте, пока не найдете то, что работает наилучшим образом.

#### **Обратная связь**

Этому пункту следует уделить особое внимание. Прежде, чем предпринимать какие-то действия, стоит потратить время на объяснения группе механизма обратной связи. Участникам дается четкое руководство относительно лимита времени, отводимого на обратную связь и ее графического изображения. Например: «На обратную связь вам отводится приблизительно десять минут и два флип-чарта».

#### **Обзор ключевых пунктов обучения**

К сожалению, иногда про него забывают, или отводят на него слишком мало времени. Участники ценят, когда тренер освещает ключевые моменты после проведенного элемента

<sup>3</sup> «Ледокол» — упражнение, направленное на знакомство участников между собой перед началом занятия (см. главу 3, раздел «Открытие занятия»).





тренинга. Это не должно занимать слишком много времени и не должно повторяться, а длиться ровно столько, сколько нужно для подкрепления обучения.

### **Ко-тренерство**

Если вы являетесь ко-тренером, необходимо определить лучший способ работы по действительной разработке: «мозговой штурм», обмен мыслями и идеями о первоначальной структуре, и затем написание программы отдельно, при индивидуальной ответственности каждого за определенные разделы. Какую бы технику вы ни использовали, необходимо осознавать силы и возможности друг друга, и распределить работу в соответствии с ними (см. главу 4).

Целостная программа должна основываться на сильных сторонах разных стилей и подходов, но при этом не иметь структуру лоскутного одеяла.

### **Планы действий**

Некоторые организации обладают системами контроля качества, в соответствии с которыми результаты программы записываются в персональные планы развития. Независимо от этого на более общем уровне вы должны быть нацелены на поощрение участников к соглашению предпринять определенные действия в результате прохождения программы. Один из способов достижения этого — раздать листки бумаги с клейкой стороной и попросить каждого участника написать то, что он намеревается делать не так, как сейчас, в результате прохождения программы.

После этого группа приклеивает свои листки на флип-чарт. Эти соглашения хранятся тренером и возвращаются участникам после окончания программы. Эффективность проделанной работы можно усилить, предложив участникам «разбиться» на пары и обменяться телефонными номерами, чтобы через три месяца созвониться и обсудить результаты,

### **Оценка**

Каждую программу необходимо оценивать, чтобы получать представление о ее эффективности и давать конструктивную обратную связь своему клиенту (см. главу 6).

#### **Памятка по разработке педагогического решения**

- Каким бы привлекательным ни казалось новое упражнение на стадии разработки программы, его нужно тщательно спланировать и, по возможности, проверить в пилотной программе.
- Никогда не предлагайте участникам сделать то, что не готовы сделать сами. Тренеры часто работают с изменением установок, однако, настоящего развития не произойдет, если участник обидится на тренера за то, что тот его выставил в невыгодном свете перед коллегами.
- Поэтому не создавайте упражнения или ситуации, которые «снимают с людей одежду», потому что вряд ли у вас найдется время, а возможно и навык, «одеть» их снова.
- Постарайтесь найти такой ресурсный центр, где есть видео, игры и другие упражнения. Это может быть какой-либо коммерческий центр или специально оборудованное помещение.
- Регулярно пересматривайте свою программу, чтобы удостовериться в ее соответствии потребностям участников и организации.

### **Производство материалов**

Это важная отрасль процесса обучения, хотя иногда она незаслуженно игнорируется. Грамотно поданная, ясная информация будет ценным подкреплением обучению.

### **Какой подход стоит применять?**

Ваш подход будет очень сильно зависеть от конкретной группы, типа программы и бюджета. Однако существует некое общее руководство.

- Давайте такую информацию, которая ясна и понятна участникам.



- Используйте разнообразных «посредников», например, слайды для проектора, которые будут содержать четкую информацию или иллюстрации к ключевым пунктам.
- Используйте раздаточные материалы для более детального рассмотрения текста.
- Используйте видео для обеспечения разнообразия в преподнесении информации. Показывайте фильмы длительностью максимум двадцать минут, если они не используются в формате триггера (т. е. блок-видео с последующей дискуссией).
- Флип-чарты могут использоваться при «мозговом штурме» или для записи выводов из упражнений; готовьте их, когда это уместно, пишите четко и разборчиво, используя темные цвета, легкие для чтения — зеленый, синий, красный и черный. Избегайте розовых и желтых цветов, они сложны для визуального восприятия.

### Как производить материалы

Производство материалов представляет собой обширную область, достойную отдельной книги. Мы дадим вам советы и предупредим о некоторых ловушках, которые следует учесть при производстве материалов. Однако в случаях серьезных затруднений рекомендуем вам обращаться к специалистам. Плохие материалы хуже, чем их отсутствие, поэтому важна тщательность при разработке такого рода продукции. Простейшей формой производства материалов является ксерокопирование.

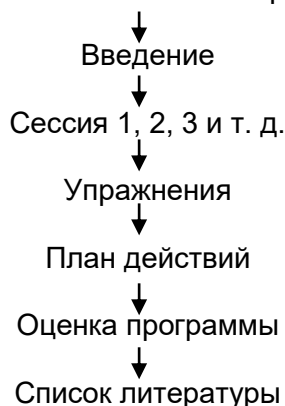
Некоторые устраивают презентации на персональных компьютерах для группы или одного человека. Для более крупных мероприятий можно использовать видео, аудио-презентации и слайды.

Тренеры часто концентрируют свое внимание только на материалах участников и забывают о своих собственных. В организациях, профессионально занимающихся тренингами, или в отделах обучения и развития персонала обычно больше порядка в силу постоянства проведения различных курсов.

Даже самый восприимчивый к реакциям других тренер может получить пользу от написания некоторых заметок для определения содержания своего теоретического сообщения. Навык написания тренерского руководства так, чтобы другие могли провести по нему тренинг, очень важен. Мы включили примерный план одной сессии тренинга в Приложение, но написание коротких заметок также может помочь вам и гарантировать, что вы не забудете ключевые моменты своей презентации. Надо помнить и о том, что производство тренерского руководства будет зависеть от вашего бюджета и специфических требований.

Если вы работаете в организации или делаете руководство для кого-либо еще, обычной формой презентации будет буклет формата А4 или А5, с постраничным разделителем, который проводит участников через различные секции программы. При написании программы вы можете придерживаться следующей схемы.

#### Теоретические основания программы



Включите в буклет копии слайдов и пронумерованные листы раздаточного материала для облегчения поиска на страницах буклета.

Тренеры могут иметь различные предпочтения по подаче материала участникам программы. Некоторые дают ее в начале курса, другие отпускают содержательные замечания по ходу тренинга. Некоторые тренеры беспокоятся, что участники будут читать буклет во время занятия, и чтение их отвлечет от содержания самой программы. Чаще всего, если вы в начале программы дадите указание обращаться к буклету только



большинство прислушается к вам. Некоторые люди захотят делать пометки в тексте во время прохождения программы. Не стоит препятствовать этому, если участник не отвлекается от работы.

Сейчас мы обсуждали вспомогательный материал, однако есть и другие типы материалов для обучения, которыми можно пользоваться, например, бизнес-игры, мультимедийные пакеты, видео и аудио. Каждый из них обладает особыми свойствами, в которых нетрудно разобраться. Однако при производстве первых программ мы рекомендуем обращаться к помощи специалистов по различным техникам.

Тот же принцип применим и к разработке материалов. Вы должны поставить перед собой цели и задачи. Содержание курса нужно структурировать в некоторой определенной последовательности и сделать интересным для обучающегося. Помните, что любая форма поддержки обучения должна иметь структуру и предназначение.

Ее цель — способствовать процессу обучения, а не отвлекать от него внимание.

### **Планирование производства материалов**

Это важная часть процесса планирования, и, как только получены данные о времени проведения программы и выявлены потребности в обучении, вы должны, исходя из даты тренинга, определить план производства продукта. Что бы ни производилось, необходимо пройти через несколько указанных стадий, каждая из которых требует времени.

- Набор общих целей и задач;
- Эскиз содержания;
- Согласованный план продукта;
- Согласованное руководство по формату, обложке и шрифту;
- Эскиз первого произведенного обращения;
- Дополнительные уточнения клиента/автора;
- Проверка окончательного варианта;
- Одобрение, данное заказчиком тренинга.

В зависимости от степени вовлеченности клиента в разработку программы проектная стадия может включать и другие версии и варианты. В любом случае перед окончательным утверждением программы вы еще раз проверите необходимость включения той или иной стадии. Это поможет избежать дороговизны переделки материалов уже в процессе работы.

### **Затраты**

Как мы уже говорили выше, потенциал по увеличению затрат при производстве материалов — вполне реальная угроза. Приобретение материалов на стороне сопряжено с опасностью — они могут не учитывать целей конкретной программы, а неопытный тренер этого не заметит. Большинство корпоративных организаций имеют разработанные процедуры приобретения, которые помогают устранить некоторые проблемы. Независимо от того, принадлежите ли вы к организации или работаете индивидуально, есть несколько важных пунктов, которые нужно помнить.

#### **Памятка по производству материалов**

- Выберите пользующуюся хорошей репутацией фирму, согласуйте временные рамки и тщательно создавайте проект.
- Всегда проверяйте окончательную версию и сравнивайте ее с оригиналом.
- Помните, что крупномасштабные изменения могут подразумевать крупные расходы, особенно на финальных стадиях.
- Придерживайтесь корпоративных рекомендаций, если они существуют.
- Старайтесь не нарушать чужих авторских прав.
- Имейте запас времени на случай непредвиденных обстоятельств.
- Получите согласие и одобрение клиента, прежде чем начинать выпуск продукции.
- Всегда тщательно проверяйте конечный продукт.
- Удостоверьтесь, что вся печатная продукция обладает высоким качеством.



- Если у вас возникают проблемы с материалами, обращайтесь к их производителям. Спрашивайте их о способах разрешения проблемы.

Планирование программы тренинга может быть одной из самых приятных стимулирующих задач для тренера. Уделяйте этому процессу отдельное время. Убедитесь, что финальные стадии производства материалов проходят по плану, без помех.

## ГЛАВА 4

# ПРОВЕДЕНИЕ ТРЕНИНГА

### Методы проведения

Структурировав тренинг, важно эффективно его провести. Занимаясь этим регулярно, вы будете понимать многие из тех пунктов, учитывать которые необходимо для успеха тренинга. Однако, если вы в тренинге новичок, следует готовиться к нему очень тщательно. Ни тренер, ни линейный менеджер не должны пытаться провести формальную тренинговую сессию, не будучи подготовленными. Большинство компаний проводят для своих тренеров программы повышения квалификации тренеров. Они делают это самостоятельно или приглашают тренеров со стороны.

Ваш стиль проведения тренинга будет зависеть от типа мероприятия, которое вы планируете, — непосредственный тренинг, индивидуальный инструктаж, фасилитация или презентация на конференциях (см. главу 7). Однако, как мы обсуждали в главе 1, есть важные фундаментальные навыки, необходимые каждому тренеру, чтобы добиваться успеха.

Этот раздел посвятим проведению программы тренинга. Вам будет необходима поддержка всех материалов, необходимых для проведения программы. Если программа хорошо разработана, ваша жизнь как тренера значительно облегчится. В процессе проведения тренинга есть ряд ключевых стадий.

### Перед тренингом

Удостоверьтесь, что материал, предназначенный для участников, укомплектован и готов к применению. Ваше «руководство тренера» должно быть дополнено заметками, слайдами для проектора, лайдами, видеозаписями и другими сопроводительными материалами.

Выделите время, чтобы пробежаться по содержанию. Некоторые тренеры любят делать дополнительные заметки для поддержки своей презентации. Пишите достаточно крупно, чтобы записи можно было рассмотреть на расстоянии. Начинайте каждую ключевую область с новой страницы или на новой карточке, всегда нумеруйте страницы. Используя карточки, или нумеруйте их, или скрепляйте.

Приготовьте коробку со всеми вспомогательными материалами, которые могут вам понадобиться. Примерное содержание может быть таким.

- Блокноты, ручки, бэйджи или таблички для написания имен участников.
- Маркеры, скотч, прозрачный скотч.
- Бумага формата А3 для индивидуальных и групповых упражнений.
- Степлер со скрепками, прищепки для бумаги, блокноты с клейкими листочками, ножницы, клей, стирательная резинка, линейка, карандаши.
- Калькулятор (иногда требующийся при работе с финансовыми вычислениями).
- Другие предметы для специфичной групповой деятельности, на пример — награды, призы для игр. Некоторые корпоративные мероприятия подразумевают крупные подарки для командных игр.
- Рекламные материалы, ручки, кепки, футболки, рубашки и другие предметы с вашей маркой иногда требуются для командных мероприятий. Они должны быть вовремя упорядочены, с проверенными размерами и согласованы перед началом мероприятия.

Удостоверьтесь, что помещение, выбранное для тренинга, готово для работы, оговорены детали расписания работы, время начала и окончания, время перерывов.



оборудованию. Если вы или участники нуждаетесь в ночном размещении, проверьте, забронировано ли соответствующее помещение.

Выделите время просмотреть программу и подготовить любые дополнительные замечания или комментарии для поддержки ведения группы.

Удостоверьтесь, что ваши участники знают точное расположение места проведения тренинга, обладают детальной информацией о распорядке дня, ознакомлены со специальными требованиями к одежде, уведомят об организации досуга и имеют возможность к ней подготовиться.

Перед началом события вы также должны решить, что наденете сами, так, чтобы на покупку чего-то нового или на чистку старого у вас был большой запас времени.

Тренеры часто переезжают, поэтому инвестиции в легкое, компактное снаряжение для дальних поездок сильно облегчают жизнь. В равной степени, часто бывает необходима одежда, которую можно назвать «респектабельной повседневной». Как тренер, вы ведете активный образ жизни, поэтому носите вещи, которые выглядят нарядно и респектабельно и при этом являются удобными для вас.

Некоторые тренеры носят с собой запасные рубашки или блузы, обычно одного и того же цвета, чтобы иметь возможность менять их в течение дня и всегда выглядеть опрятными и аккуратными.

Всегда отводите достаточно времени на дорогу к месту проведения тренинга и планируйте запасные маршруты. Рассмотрите вариант остаться в помещении на ночь, если есть вероятность, что на другой день вы не прибудете вовремя, или вам придется встать так рано, что вы будете усталым в течение всего дня.

В ночь перед началом проработайте программу блок за блоком. Бывает, что приходят свежие соображения и мысли. Сделайте дополнительные заметки в вашем тренерском руководстве, если чувствуете их важность. Не поддавайтесь стремлению все переписать на этой стадии.

Если это особенно важная программа, попросите друга, родственника или партнера позвонить вам, пожелать вам удачи или просто напомнить, что есть еще и другой мир!

Наконец, расслабьтесь, сделайте что-то, что вам нравится, и ложитесь спать в разумное время, поставив будильник пораньше и заказав такси, если это требуется, или проверив бензин в машине и т. д.

## **В утро перед тренингом**

Приезжайте вовремя, чтобы успеть проверить помещение для тренинга. В норме оно должно уже быть убрано так, как вам необходимо, но часто некоторые из мелких деталей не соответствуют намеченному плану. Иногда необходимо предпринять некоторую перестановку мебели. Добивайтесь поддержки в своих действиях и поступках, когда это необходимо.

Удостоверьтесь, что все оборудование работает. Особенно тщательно проверьте телевизионные и видео-соединения, удостоверьтесь, что телевизор настроен на видеоканал, если вы планируете показывать видеозапись. Поместите видеокассету в магнитофон и проверьте, перемотана ли она на начало. Технический персонал, задействованный в подготовке тренинга, может помочь вам в этом.

Удостоверьтесь, что проектор сфокусирован на тексте, проверив его при помощи слайдов. Удостоверьтесь в чистоте линзы и проецировании четкого изображения, убедитесь в отсутствии бликов. Далеко не все помещения идеально подходят для тренингов, многие из них душные из-за плохого кондиционирования. Сделайте все, что в ваших силах, чтобы добиться нормальной работы вентиляции. Это может быть переустановка температуры на кондиционере или открытие окон перед занятием. Многие программы тренинга испорчены некомфортными условиями помещения. Это указывает на важность его заблаговременной проверки.

Разложите весь материал для участников — буклеты, блокноты, ручки, бэйджи, карты для имен — так, чтобы он привлекал внимание и «приглашал» к работе.

Часто проще подготовить свои первые флип-чарты заранее. Включите в них приветствие, такое, как «Добро пожаловать на... (название программы)». Напишите свое имя в углу страницы или на карте перед входом в комнату или наденьте бэйдж.

Проверьте по прибытии исправность кофеварок и наличие на столе для участников воды/соков/лимоиана. Мы рекомендуем делать короткие, но частые перерывы. Они предотвращают преждевременную утомляемость и тем самым



процесса обучения.

Найдите администратора помещения и удостоверьтесь, что у него есть последняя копия программы. Убедите его в важности своевременной подачи закусок.

Проверьте расположение пожарных выходов и туалетов и, если мероприятие выездное, выясните, когда участники смогут пройти в свои апартаменты.

Определите местонахождение общих комнат, обеденных комнат, центра бизнес-поддержки, оборудованного факсами и ксероксом, и согласуйте условия оплаты этих удобств. Это предотвращает эскалацию напряжения некоторыми чрезмерно энергичными участниками. Определите, где находятся телефон и ближайшие таксофоны.

Просмотрите свои слайды, тренерское руководство и другие предметы, которые необходимы для ведения программы. Установите стол в дальнем углу комнаты. На нем можно держать дополнительные раздаточные материалы и пособия для упражнений. Проведите окончательную проверку всего оборудования; убедитесь, что оно работает. Если это формальная презентация, в которой вам кто-то помогает, например, показывает слайды, договоритесь с этим человеком заранее о системе условных сигналов, чтобы быть уверенным в слаженной работе. Используя микрофон, работающий на батарейках, не забывайте его выключать, заканчивая презентацию!

Перед самым началом дайте себе несколько минут на личные приготовления. Выйдите на свежий воздух, совершите финальный визит в туалетную комнату, проверьте свой внешний вид, расслабьтесь, дышите глубоко и возвращайтесь в комнату для тренинга.

#### Памятка по успешному проведению программы

- Запланируйте «сухой прогон», самостоятельно или с ко-тренером.
- Для очень важных программ проводите программу «пилот».
- Подготовьте памятку (см. пример в Приложении), чтобы убедиться в подготовленности помещения к проведению программы.
- Удостоверьтесь, что в ваших планах по переезду и размещению выделено время на случай непредвиденных обстоятельств. Если место проведения тренинга значительно удалено, приезжайте в него накануне.
- Будьте внимательны к тому, что едите и пьете в вечер перед тренингом. Дышать парами чеснока перед участниками или мучиться похмельем — не самое лучшее начало программы.
- Используйте техники расслабления или слушайте любимую музыку для расслабления и зарядки себя энергией перед мероприятием.
- Перед самым началом программы выйдите из комнаты и настройтесь на работу.

#### Проведение

Когда вы готовы и настало время приступать, пригласите участников пройти в комнату и введите их в курс дела. Начинайте вовремя или, если вы знаете, что некоторые участники задерживаются, предупредите об этом остальных членов группы и назначьте новое время. Часто лучше начать и позволить опоздавшим присоединиться к группе, чем заставлять людей ждать. Гарантируйте, что вы потратите время на тех, кто опоздал, повторив ключевую информацию.

На открытие занятий вы можете пригласить одного или нескольких руководителей. Попросите их выступить первыми, чтобы в дальнейшем не отвлекаться от разработанного плана проведения программы. Надеемся, что это выступление будет мотивирующим и полезным для задания тона на день.

В начале своего выступления необходимо представиться, перечислить процедуры в случае возникновения экстренной ситуации и другие мелкие детали, такие, как расположение санузлов и т. д. Согласуйте правила курения. Не разрешайте курить в тренинговой комнате; побуждайте людей курить в специально отведенном для этого месте или выходить на улицу. Но делайте эти предложения мягко, чтобы с самого начала не испортить отношений с курящими членами группы! Многие компании сейчас придерживаются антитабачной политики, поэтому этот вопрос не является такой уж серьезной проблемой.



После этого предложите людям написать свои имена на специальных табличках. Не стоит думать, что если все участники из одной организации, то они знакомы друг с другом. Даже если они и знают друг друга, будет совершенно уместно сказать: «Мне очень поможет, если вы все кратко представитесь и расскажете немного о своем опыте работы». Обычно это можно структурировать, попросив представляться в такой последовательности.

Имя.  
Должность.  
Стаж работы.  
Тренинги, пройденные ранее.

Важно выучить имена участников. Если у вас есть трудности с запоминанием имен, ищите пути преодоления этого. Могут помочь следующие рекомендации.

- Пока участники представляются, записывайте короткие замечания о них в той последовательности в какой они сидят. Это поможет в дальнейшей работе при разделении их на малые группы, чтобы в каждой были участники с разным опытом и компетенцией.
- Некоторые люди подкрепляют свою память на имена участников повторением всех имен несколько раз в первой беседе, то есть благодарят их за их слова, называя при этом по имени.
- Проводите индивидуальные беседы с людьми во время перерывов. Это помогает добавить к их именам другую информацию.
- Один из хорошо известных «ледоколов» — попросить людей рассказать о себе нечто обычное, а затем — неординарное, чего никто не знает, например: «Меня зовут Джордж, и я развожу зеленых канареек». Это тест на память для каждого участника.

Проводя первую сессию, дайте участникам возможность успокоиться и начать работать. Если программа составлена хорошо, должен быть баланс между теоретическим материалом и практическими упражнениями. (Развитие содержания программы было детально рассмотрено в главе 3.)

## **Ваш стиль**

Как бы хорошо ни была составлена программа, именно тренер воплощает ее в жизнь. Как мы обсуждали в главе 1, ваша роль в успехе обучающего мероприятия является решающей.

Вы должны поощрять взаимодействие, управлять вопросами и помогать каждому делать свой вклад и принимать участие в работе. В то время как дебаты являются важной частью обучения, вы должны предвидеть и гарантировать, чтобы два или три человека не контролировали хода всей дискуссии, превращая остальных членов группы в наблюдателей. -

Опытный тренер развивает способность отвечать на вопросы, расширять дебаты так, чтобы включать в них других людей, и затем двигаться дальше. Однако не тратьте на вопросы слишком много времени. Вы потеряете ценные минуты, а в дальнейшем и уважение членов группы, если не будете контролировать ход программы. Всегда признавайте хорошие вопросы и пытайтесь на них позитивно ответить, даже если они касаются щекотливых аспектов. Если вы не знаете ответа, или автор вопроса хочет монополизировать занятие, предложите ему обсудить этот вопрос позже в индивидуальном порядке.

Иногда вам может потребоваться уладить конфликт или помочь группе справиться с трудной ситуацией. Будьте восприимчивы к состоянию участников. Осознавайте разницу в индивидуальных стилях обучения (см. главу 2) и различные потребности и опыт членов группы. В течение программы вы должны быть сверхнаблюдательны, чтобы не терять контакт с группой и вовремя ощутить чье-либо противодействие или дискомфорт.

Во время перерывов уделяйте время, чтобы поговорить с такими участниками. Помогите им проговорить свои волнения для их преодоления в рамках этой программы или после нее, в процессе индивидуального консультирования. Не нужно затрагивать «болезненные» области одного участника в присутствии других; уважайте его потребность в конфиденциальности.

Как тренер, вы занимаете сильную позицию. Никогда не злоупотребляйте ею. Вместо этого применяйте свои навыки для работы со всеми членами группы, осознавая предпосылки поведения разных людей.



Чем меньше вы напряжены, тем лучше способны работать с группой. Если вы являетесь ко-тренером, необходимо выработать такой стиль работы, который позволит вам обоим использовать индивидуальные ресурсы для облегчения развития программы (см. раздел «Ко-тренерство» в этой же главе).

Темп программы должен тщательно контролироваться, чтобы позволить членам группы максимально участвовать в работе. Важно не давать слишком больших теоретических объемов информации сразу, лучше распределяя их равномерно на всем протяжении дня. Внимательно следите за знаками скуки, дискомфорта или потери включенности со стороны членов группы.

Необходимо справляться и со своими собственными колебаниями энергии, так как ведение тренинга может вызывать истощение. Иногда тренеры обнаруживают, что они исчерпали всю энергию или чрезмерно возбуждены, потому что съели что-нибудь не то, или выпили слишком много кофе за день. Лучшим вариантом для вас будут пять легких печенюц, по возможности — фрукты.

Настолько же важно это и для участников. Постарайтесь избежать приготовления тяжелых завтраков, предлагайте людям выходить на свежий воздух — это позволит им сохранять концентрацию внимания. (Выход на свежий воздух не подразумевает визита в ближайший бар!)

Если у вас есть время, постарайтесь завтракать за пределами помещения для тренинга. Это поможет отвлечься от работы.

Сразу после приема пищи участникам трудно сконцентрироваться. Поэтому на послеобеденное время планируйте упражнения, связанные с физической активностью. Постоянно проверяйте температуру воздуха в помещении. Иногда к концу дня в комнате настолько душно, что участники впадают в «летаргический» сон.

Также, необходимо оценивать, какое продвижение было сделано к достижению целей программы. Достигли вы того, на что надеялись? Есть ли у вас из ряда вон выходящие потребности участников, которым необходимо пойти навстречу? Укладываетесь ли вы по времени? Нужно ли вам корректировать содержание программы? Получилось ли склонить участников к взаимодействию друг с другом посредством работы в парах и в малых группах? Действуйте гибко, но сохраняйте контроль над процессом в целом.

Когда день подходит к своему логическому завершению, вы должны сделать обобщение и предложить группе составить план действий или определиться с планами на вечер или на следующий день, если это долговременная выездная программа.

## **Выездные тренинги**

Иногда тренинги длятся несколько дней, но и к ним применимы те же принципы проведения программ. Однако вы должны управлять процессом обучения еще внимательнее. Выездные программы оказывают на всех более истощающее действие. Тренеры ощущают, что «постоянно на работе», а участникам «мешают» коллеги, чье присутствие удерживает их от того, чтобы пойти отдохнуть первыми!

Должен сохраняться баланс с понятными правилами, установленными в начале мероприятия. Выездные программы — дорогостоящее вложение, и участники должны осознавать, что главная цель этого события — помочь им развить определенные навыки, а не провести оплаченные выходные. Распитие крепких напитков в ранние часы часто оказывает негативное воздействие на способность воспринимать любую информацию в течение дня. Руководители могут помочь тренеру, демонстрируя заинтересованность в личном развитии своих подчиненных. Некоторые компании даже вознаграждают свои команды организацией выездных программ. Поэтому границы рабочего времени должны быть четкими и видимыми, чтобы позволить людям расслабиться, пообщаться и отвлечься от обучения, происходящего в течение дня.

## **Окончание тренинга**

Независимо от того, была это однодневная программа или более длительное мероприятие, ключевой момент ее результата — способность участников вернуться в реальную жизнь и *работать*. Если задачи тренинга решены, а цели достигнуты, то участники должны быть готовыми составить планы своих дальнейших действий и согласовать их с линейными менеджерами.

Каждая программа тренинга должна иметь значительное влияние на участников.





на бизнес в целом. Ведь вы стремитесь к тому, чтобы участники вышли из тренинга мотивированными на работу и позитивно настроенными, а не просто эмоционально возбужденными.

Об оценке результатов тренинга мы поговорим позднее (см. главу 6), но вы всегда должны уделять ей достаточно времени в конце программы. Большинство тренеров при завершении программы дают ее участникам некую возможность прокомментировать то, чему они лично научились за время тренинга.

Всегда благодарите членов группы за их участие, удостоверьтесь, что вы все же действовали в соответствии с их целями и потребностями. Обсуждайте и проверяйте результаты проведенного тренинга и предложите контактные телефоны для обсуждения любых дальнейших индивидуальных потребностей.

После того как участники ушли, соберите все материалы и расположите их в правильном порядке, готовыми к хранению или к следующему использованию в другой программе. Проверьте общие комнаты на наличие оставшихся ресурсов. Если вы пишете после программный отчет, не забудьте сохранить любые заполненные листы флип-чарта или другие материалы.

Покидая арендованное помещение, не забудьте поблагодарить персонал (поваров и уборщиков) за их помощь. Также перечислите все возникшие проблемы, чтобы предотвратить их на тот случай, если вы еще раз будете проводить программу здесь. Наконец, возвращайтесь домой и отдыхайте.

### Обзор проведенного тренинга

Важно определить, каким образом будет производиться обзор и анализ проведенного тренинга — наедине со своим ко-тренером или в присутствии клиента. Обычно это согласовывается перед тренингом. Перед этой встречей, пока впечатления от тренинга еще свежи, сделайте короткие заметки об особенностях обучения и действий участников. Вы можете определить вместе с участниками дальнейшие потребности в обучении или последующие необходимые бизнес-мероприятия.

В главе 6 будет приведена памятка для оценки тренинга, проведенного другим тренером (см. Приложение). Используйте ее или для самостоятельного обзора своих действий, или со своим ко-тренером. Задайте себе следующие вопросы.

- Что я сделал для того, чтобы включить участников в работу?
- Какие части программы реально работают?
- Какие части нуждаются в улучшении?
- Насколько хорошо мы работали вместе как команда тренеров?
- Что я (мы) в следующий раз сделаю(ем) по-другому?

#### Памятка по проведению хорошей презентации

Следующие вопросы разработаны для освещения некоторых ключевых моментов проведения презентации или программы тренинга.

- Открывайте слайды для проектора при помощи листа плотной бумаги, подкладываемого под них, а не накладываемого сверху (это предотвращает падение бумаги и несвоевременное открытие слайда).
- Не читайте вслух то, что написано на слайдах, так как это раздражает некоторых людей, присутствующих на вашей программе. Вместо этого заостряйте внимание на ключевых моментах.
- Используйте ручку, чтобы показывать ключевые моменты, причем делайте это на самом проекторе, а не на экране.
- Используйте только лазерные или световые указки, если вы умеете с ними работать (нет ничего хуже, чем неконтролируемая лазерная указка).
- Если вы используете слайды, проверьте, все ли в порядке с оборудованием. Проверьте еще раз.
- Тот же принцип приложим к видеотехнике. Заранее включайте всю технику, чтобы удостовериться в ее отлаженной работе.



- Если тренинг проводится в незнакомом для вас месте, подготовьте различные технические средства так, чтобы они были под рукой в случае неожиданных проблем с оборудованием. Всегда проверяйте наличие запасных лампочек для проектора и т. д.
- Отдавайте себе отчет в том, что иногда в вашей профессиональной деятельности все может провалиться, и придется использовать другие средства для иллюстрации своих слов.
- При использовании флип-чартов постарайтесь, чтобы по возможности все было подготовлено заранее. И напишите все, что вам понадобится, разборчиво и ровно (на некоторых флип-чартах блокноты разлинованы малозаметными линиями или в клеточку).
- Избегайте использовать на флип-чартах и слайдах желтый и розовый цвета, так как они трудно воспринимаются визуально. Темно-синий и зеленый цвета — идеальная альтернатива черному.
- Маркеры на водяной основе лучше, чем маркеры на спирту, особенно в небольших тренинговых комнатах.

Помимо проведения тренинга, у тренера часто бывают и другие обязанности. Следующие разделы посвящены некоторым из них.

### Ко-тренерство

Если вы работаете в команде, необходимо обсудить нюансы совместной работы. Есть реальные преимущества при работе в команде, особенно при наличии различных стилей, так как это обеспечивает разнообразные модели поведения для участников и помогает вам сохранить свежесть восприятия. Тренер, не ведущий группу, может быть наблюдателем и давать ценную обратную связь своему партнеру по поводу ответов группы.

Для людей, работающих вместе, важно согласовывать стили и подходы и обеспечивать взаимную обратную связь относительно своей работы. На это стоит потратить время, потому что хорошая команда тренеров не только полезна для участников, но и может быть огромным источником обратной связи и личностного роста, по мере того как тренеры учатся друг у друга.

Иногда вы являетесь ко-тренером вместе с клиентом или линейным менеджером. Это также может требовать тщательного разбора, согласования ролей и распределения ответственности, особенно если клиент менее опытен, чем вы. Клиент не поблагодарит вас, если из-за вас его роль будет незначительной с точки зрения коллег или его собственной. Тщательно планируйте действия. В этой ситуации может помочь «сухой прогон». При наличии адекватной обратной связи вы определите людей, с которыми можете работать. Вы должны установить основные правила, чтобы иметь четкое представление о совместной работе. Жаркие дебаты позитивны, но участники не хотят быть свидетелями того, как тренеры конкурируют друг с другом, или смущаться, когда они спорят или высказывают противоположные точки зрения.

Также важно соглашение о том, как предоставлять дополнительную информацию. Иногда второй тренер стремится внести свой вклад в дискуссию. Это должно быть сделано в подходящий момент, при помощи подачи ведущему тренеру условного сигнала, после чего тот вводит в беседу ко-тренера.

Эта техника может очень эффективно применяться для поддержки тренера, который переживает трудности в работе с группой. Ко-тренер не должен брать всю работу на себя, а только делать свой вклад и возвращать руководство главному тренеру. При работе в связке стоит постоянно давать друг другу обратную связь, потому что успешное сотрудничество тренеров вдохновляет группу.

### Подготовка тренеров

По мере карьерного роста наступают времена, когда вам необходимо осваивать новые уровни компетентности. Один из способов достижения этого — самому проходить тренинги. Обучение тренеров в новых для них областях обычно называется подготовкой тренеров (train-the-trainer). При необходимости может быть разработан тренинг для людей, которые уже владеют техниками тренинга, но хотят освоить новые сферы



В таких случаях обычно предоставляется тренерское руководство. Происходит обучение по содержанию новой для вас области. Если это часть более крупной ротационной программы, скорее всего, вам не позволят провести программу, пока вы сами ее не пройдете и не приобретете практический опыт в преподнесении этого материала.

В равной степени вы можете посещать программы тренировки тренеров, чтобы развить у себя основные навыки тренинга. Как только вы пройдете эти программы, необходимо найти возможность практического применения полученных навыков на нескольких дополнительных сессиях.

Развитие себя как тренера — длительный процесс, и, скорее всего, в течение своей карьеры вы посетите много таких программ.

### **Приглашенные выступающие**

Если вы пригласили для выступления на тренинге постороннего человека, существует ряд факторов, о которых стоит задуматься.

- Зачем вы приглашаете выступающего? Каковы ваши цели? Каковы ваши ожидания в отношении того, что выступающий внесет в ваше мероприятие?
- Определите область требуемой компетентности и поставьте задачи.
- Определите потенциальных выступающих. На этой стадии рассмотрите как людей организации, так и людей со стороны.
- Определив потенциальных выступающих, сузьте поле для выбора, определив, сколько денег вы можете потратить на выступающего, его специфическую область компетенции и доступность.
- Как только эти детали прояснены, утвердите с выступающим дату, время, место и содержание выступления. Также необходимо уточнить детали для любого демонстрационного материала, которым вы собираетесь воспользоваться.
- Имейте в виду, что однажды выбранный выступающий может потребовать аннулировать договор, если вы постоянно откладываете мероприятие.
- Выбор выступающего очень важен. Выступающие различаются по манере, стилю и содержательным деталям. Гонорар также сильно зависит от их статуса.
- Важно найти выступающего, который бы соответствовал размеру и масштабу мероприятия. Плохой оратор может выступить как де мотивирующий фактор и уничтожить вашу репутацию.
- Перед программой посвятите оратора в те же самые детали, что и участников.
- Вы можете ознакомить выступающего с целями, задачами и контекстом своей программы. Если вы приглашаете более чем одного оратора, можно попросить их связаться друг с другом, чтобы они проверили, не повторяет ли их материал содержание речи других выступающих.
- Перед мероприятием осведомитесь о необходимом им оборудовании и, как и в случае с участниками, особых диетических требованиях. Также попросите их о жесткой копии слайдов, чтобы включить их в буклет участников.
- Удостоверьтесь, что все выступающие ознакомлены с помещением для выступления. Компенсируйте их дорожные расходы.
- После мероприятия напишите благодарственные письма выступавшим.

### **Организация мест для проведения тренингов**

Подобно поиску выступающих, поиск помещения для тренинга требует времени и терпения и часто является одной из обязанностей тренера. Если вы имеете административную поддержку, можете поручить это дело администраторам, как только вы составите соответствующее руководство. Помните: чтобы найти идеальное помещение, необходимы четко сформулированные критерии.

Во-первых, определите, что вам нужно от помещения (эти требования могут меняться в зависимости от типа проводимого мероприятия). Если это внутренняя программа для сотрудников вашей организации, можно использовать ресурсы компании. Однако все чаще и чаще организации готовы использовать удобства на стороне, если чувствуют, что для обучения важно создать среду, отличающуюся от привычной.

Если вы проводите программу вне стен организации, ищите



ценами и предоставляемыми удобствами в своем районе. Иногда организации хотят, чтобы это место было весьма удаленным. В этом случае необходимо воспользоваться рекламной информацией или рекомендациями других. Если у вас налажена сеть отношений с другими тренерами или организациями, можно посоветоваться с ними.

Существуют особые организации, занимающиеся поиском помещений, которые выяснят ваши потребности и предложат выбор вариантов. Обычно вы не платите за услуги такой фирмы, потому что она получает комиссионные от сделки при сдаче помещения. Эти фирмы могут быть ценным ресурсом, потому что ведут переговоры вместо вас, и, если вы обращаетесь к их услугам регулярно, они начинают понимать, что именно вам необходимо. Альтернативно, вы или ваша администрация можете составить собственный банк контрактов с помещениями.

Хотя поиск подходящего помещения требует временных затрат, это очень важная составляющая любой программы тренинга. Особую важность она приобретает во время проведения выездного тренинга или конференции, поскольку возникают дополнительные требования, связанные с количеством участников или необходимыми удобствами. Вам необходимо осмотреть помещение и задать следующие вопросы.

### Главная комната

- Достаточно ли она велика, имеет ли хорошее естественное освещение?
- Удобны ли сиденья, есть ли приспособления для того, чтобы участникам было удобно писать?
- Есть ли смежные комнаты?
- Есть ли поблизости туалеты?
- Есть ли поблизости бизнес-центр, где можно сделать ксерокопию, принять или послать факс?
- Вероятны ли какие-либо беспокойства, такие, как очистка стен, декоративный ремонт или перестройка?
- Организуются ли одновременно другие мероприятия в этом помещении? (Иногда маленькие события могут быть подавлены другими крупными конференциями.)

### Организация питания

- Как организовано питание? Возможно ли приготовление чая и кофе в комнате? Доступны ли они в течение всего дня, если это потребуется?
- Есть ли отдельное место для обеда? Можно ли выделить часть столовой для вашей группы? Это особенно важно для выездных тренингов, когда люди предпочитают питаться вместе, отдельно от других гостей. Некоторые помещения имеют отдельные столовые.
- Какое дополнительное питание предусмотрено: минеральная вода, лимонад, конфеты, бисквиты, печенье, фрукты и т. д. Какова стоимость всего этого? Что включено в оплату помещения, что оплачивается дополнительно? Очень важно выяснить реальные цены, сравнивая одно помещение с другим. Исходите из разнообразия мест.

### Размещение

Стандарт размещения — другая важная черта программы тренинга. Условия размещения участников также необходимо проверить и задать следующие вопросы.

- Комнаты какого уровня и качества включены в ежедневную стоимость проживания участников?
- Где расположены комнаты? Желательно найти помещение вдали от шума аэропорта и дорожного движения.
- Большинство гостиниц имеют некий стандарт размещения, на который рассчитывают корпоративные участники, т. е. смежные комнаты на одного человека, номер-люкс, телевизор, приспособления для приготовления чая, иногда — мини-бар. Далеко не каждая организация готова обеспечить такой уровень комфорта, но люди вправе ожидать разумное размещение для сна с минимальными удобствами.
- При выездной форме тренинга многие зачастую ожидают, что будет организован какой-либо досуг. Досуг может варьировать от бассейна или фитнес-зала до гольфа или тенниса. Какие бы удобства вам ни требовались, важно утверждать все в письменном виде и определять контактное лицо, с которым можно поддерживать связь до и во время мероприятия.



## Работа с неожиданными событиями

Как бы хорошо подготовлены вы ни были, вы можете обнаружить, что вам нужно что-то делать с неожиданно возникшими непредвиденными ситуациями. Некоторые из них мы перечислили ниже.

### Совладание с нервами

Проведение программы тренинга напоминает выступление на сцене. Тренеры часто нервничают перед программой, однако уровень адреналина в течение программы может колебаться. С опытом вы научитесь управлять своими эмоциями, но новичка эти колебания могут выбить из колеи.

Обычно страх появляется, когда люди чувствуют себя не готовыми к проведению того или иного мероприятия. Поэтому чем лучше вы подготовитесь, тем более уверенно будете себя чувствовать. Если это новый для вас тренинг или вы готовитесь к особенно престижному мероприятию, следующие советы могут оказаться полезными.

- Важно физически подготовиться к мероприятию. Как бы вы ни волновались, непосредственно перед тренингом надо выспаться (желательно, в течение недели и перед ним тоже). Избегайте обильного употребления таких стимуляторов, как кофеин, сигареты и т. д.
- Убедитесь, что помните необходимые слова. Если боитесь, что можете их перепутать, организуйте «сухой прогон».
- Если вы все же запутались, не оправдывайтесь, сделайте паузу, переведите дыхание и продолжайте. Каждое время от времени делает ошибки, не стоит слишком сильно переживать из-за них.
- Проводите исследования. Потратьте время на изучение целей компании и потребностей группы. Встречайтесь с участниками перед началом программы в рамках стадии разработки. Делайте ссылки на бизнес. Люди ценят, когда вы проявляете понимание их бизнеса, это придает вашим словам больше веса.
- Научитесь хорошим дыхательным упражнениям и регулярно их выполняйте. Расслабьтесь прямо перед проведением презентации. Особое внимание обратите на плечи. Если у вас есть такая возможность, пройдите в какое-нибудь спокойное место и подумайте о вступительных фразах. Если это не просто, посмотрите на свои записи перед тем как начинать.
- На крупных программах, если вы предпочитаете не смотреть прямо на аудиторию, сфокусируйте взгляд на заднем плане комнаты, поверх голов участников. Это создаст впечатление, что вы смотрите на них, но не будет отвлекать.
- Попытайтесь быть настолько естественным, насколько это возможно. Сохраняйте определенную долю юмора, который кажется уместным. Вспомните другие программы, когда вы были успешным — и приступайте!

### Проблемы с помещением

Регулярная проверка для прояснения деталей и подтверждение всего в письменной форме помогает избежать проблем; однако основное здесь не выдвижение предположений, а постоянная проверка и согласование всех моментов. Постарайтесь лично посетить место проведения программы. Удостоверьтесь, что оно вам подходит. Будьте осторожны в оценке размера комнаты, так как его восприятие часто искажает антураж. В идеале просите помещение с естественным освещением. Проверяйте отопление, кондиционирование и звукоизоляцию, особенно если у комнаты тонкие стены.

Если комната не подходит, попытайтесь договориться о другой. Это может быть сложно, если помещение занято. Вот почему лучше выбирать помещение заранее. В течение некоторого периода времени вы сформируете список пригодных помещений.

Однако, с какими бы трудностями вы ни сталкивались, не позволяйте им мешать своей презентации. Участники могут забыть о проблемах размещения и питания, но не неудачное тренинговое мероприятие, в случае которого они будут иметь реальные основания для жалоб.

### Проблемы с оборудованием

Большинство проблем с оборудованием или помещением решаются при помощи хорошей



подготовки. Однако, даже несмотря на нее, случайность может нарушить спланированный ход работы. Если подведет какое-нибудь оборудование, надеемся, что вы сможете продолжать, особенно если в буклеты участников вставлены копии слайдов. Если подводит видео, вам нужно проговорить все общие места программы или перенести эту часть на более позднее время программы, когда технику починят.

В случае накладок лучше сразу попросить помощи, чем развлекать участников попытками заставить технику работать! Вам необходимо оставаться спокойным. Помните: если день хорошо структурирован, выпадение одного компонента существенно не скажется на вашей программе.

### **Отсутствие материалов**

Всегда следует проверять, прибыли ли заказанные материалы вовремя. Однако они могут потеряться в помещении для тренинга. Найти их — задача, сравнимая с раскрытием преступления в детективе. Вам придется старательно, шаг за шагом, установить, кто и куда доставлял их, кто и в какое время их получал, кто за них расписывался и куда их положили.

### **Чрезвычайные ситуации**

Как само собой разумеющееся, в каждом помещении вы должны проверять алгоритмы действия в экстремальной ситуации. Необходимо осмотреть пожарные выходы, сборные пункты, приспособления для оказания первой помощи. Осознание безопасности людей — ваша первоочередная забота. Вы должны иметь у себя список имен участников и гарантировать, что все участники покинули здание. Не заходите в здание, пока специалисты не разрешат в него вернуться.

### **Сохранность личного имущества**

Забота о сохранности личного имущества — то, на что надо обратить внимание группы. Участники часто приходят в незнакомые здания, где находится другая публика. Вероятно, они будут снимать свои куртки, оставлять сумки и чемоданы без присмотра, пока переходят из комнаты в комнату, занимаясь делами. В начале дня вы должны призвать людей быть бдительными. Позаботьтесь, чтобы дверь тренинговой комнаты закрывалась на время обеда. Предложите участникам носить бумажники и ценности с собой.

Присматривайте за своими собственными вещами и помещайте их в безопасное место, так как скорее всего вы, больше, чем кто-либо другой, будете перемещаться из одной смежной комнаты в другую. Если что-то было украдено, немедленно проинформируйте об этом сотрудника службы безопасности здания.

### **Недостаток участников**

Иногда в силу разнообразных причин, возникающих в последний момент, количество участников уменьшается. Отсутствие одного или двух человек, или один или два человека, прибытие которых не ожидалось, не должны создавать проблем. Однако резкое снижение посещаемости может означать, что программа больше не является жизненной в рамках взаимодействия или обмена опытом. В этих случаях вы должны рассуждать следующим образом.

- Если программа — часть внутренней программы ротации, есть ли поблизости кто-либо, кого можно освободить для прохождения тренинга? Всегда согласовывайте это с линейным менеджером.
- Может быть, кто-то прибыл, но просто опаздывает?
- Можно проводить программу с небольшим числом участников, но, вполне вероятно, она окажется менее эффективной, так как у участников будет меньше возможностей освоить опыт других людей. Успех также зависит и от вашего опыта. Более опытный тренер может превратить маленькую группу в сессию инструктажа.

Как только вы обнаружите, что участников меньше, чем необходимо для проведения программы, постарайтесь сразу связаться с линейными менеджерами.

Иногда приходится отменять или откладывать запланированное мероприятие. Лучше сделать это как минимум за день до начала программы. В современной обстановке проведение тренинга — это значительные финансовые вложения, к этому ну



ответственностью. Требуется время, чтобы этого достигнуть, и некоторые подразделения компаний борются за серьезное отношение персонала к тренингам. Поэтому чем более вы профессиональны и ориентированы на конечный результат для всего бизнеса в целом, тем с большей вероятностью люди будут воспринимать тренинг как серьезное мероприятие.

Как тренер вы всегда должны быть готовы к встрече с неожиданным, хотя большинство программ проходят безо всяких проблем. Подготовка и поиск места проведения тренинга, которое отвечает вашим потребностям, — вот ключевые факторы успеха. Необходимо сохранять сбалансированный и профессиональный подход, но если вы все же сталкиваетесь с трудностями, попробуйте найти ответственного за данную область менеджера, и он зачастую будет в состоянии разрешить их для вас.

## ГЛАВА 5

# ИСТОЧНИКИ ВДОХНОВЕНИЯ

## Творческий подход к решению задач

### Насколько вы креативны?

Один из ключевых навыков тренера — способность создавать программы тренинга и обучающие переживания, которые являются новыми, стимулирующими и даже забавными. Вы также должны уметь определять индивидуальные стили обучения людей и отвечать потребностям бизнеса. Порой вы будете сталкиваться с участниками, которые прибыли на тренинг под давлением начальства. Для тренера это означает, что необходима чрезвычайная энергия и сила воли при взаимодействии с ними. Вы должны быть способны обдумывать вопросы и проблемы и выдавать экстраординарные решения. Особенно это уместно в организациях, где тренеров побуждают исполнять роль внутренних консультантов (см. главу 7). Служащие станут обращаться к вам за советом в затруднительных ситуациях, а руководители будут рассчитывать на ваше умение фасилитировать группы, генерирующие идеи.

Творческие люди обладают энергией, им тяжело ждать. Они энергичны, эмоциональны, могут обдумывать одновременно несколько идей. Они много работают и жестко играют, активно проводя нововведения! Однако не все обладают энергией в таком объеме, некоторые из нас вынуждены искать дополнительные источники вдохновения, так с чего же начать?

### Генерация идей

В главе 1 мы обсудили важность познания себя и собственного образа действия. То же самое верно и для креативности в производстве идей: с опытом вы начнете понимать, как и когда вы приходите к лучшим идеям. Ко многим лучшие идеи приходят, когда они чем-то заняты и меньше всего ожидают их. Большинство из нас не может позволить себе роскошь просто сидеть и ждать прихода идей, часто этот процесс нуждается в ускорении.

С того момента, когда вы осознаете необходимость быть креативным или составить программу, начинайте расширять границы своего сознания. Если у вас есть возможность, напишите заголовок или область развития на флип-чарте. Сделайте вопросы настолько видимыми, насколько это возможно, записывайте на флип-чарте возникшие идеи. Когда они начинают «фонтанировать», даже самые незначительные пункты могут стать важной составляющей конечного результата. Также применяйте другие способы для фиксирования своих мыслей, такие, как маленькие блокноты, диктофоны или ноутбуки. Зачастую ваш мозг просто «гонит» идеи, и вы должны быть в состоянии быстро ухватить их, пока они не исчезли.

На этих ранних стадиях важно не форсировать процесс, поэтому, если вы чувствуете, что процесс не идет, займитесь чем-нибудь другим. Креативное мышление может также продолжаться ночью, когда вы спите. Если перед отходом ко сну сконцентрироваться на проблеме, утром вы можете проснуться с новыми идеями. Для некоторых людей продуцировать идеи является несложным занятием, однако большинство видит в этом процессе вызов для себя. У каждого свой подход. Мы поделимся с вами идеями, которые



которые доказали свою эффективность.

- Определите периоды времени, когда к вам приходят лучшие идеи. Создавайте среду, которая работает на вас. Возможно, это комната с особым видом и музыкальным фоном.
- Определите, где вам лучше всего работается. Некоторые люди для того чтобы создавать что-то новое, отгораживаются от внешнего мира. Другие предпочитают работать в окружении близких, чтобы можно было время от времени прерываться и общаться с ними.
- Некоторые люди считают, что такая деятельность как плавание, бег или скалолазание, радостно возбуждает их и помогает креативному процессу.
- Снабдите себя необходимыми ресурсами. Это напоминает подготовку к экзамену: отточенные карандаши, бумага, цветные ручки и т. д.
- Уделите время исследованиям. Поговорите с клиентами и участниками, посетите ресурсные центры и бизнес-школы.
- Делайте обзор того, что было сделано прежде: материала клиента, своего собственного материала, видео, книг и журнальных статей.
- Создавайте и структурируйте свои собственные источники материалов, все — от фотографий и газетных вырезок — до более структурированных технологий получения информации. Если у вас есть идея — запишите ее, даже если вы не собираетесь использовать ее в программе, которую готовите на данном этапе. Она может понадобиться в будущем.
- Выработайте систему создания банка данных — в компьютере или на бумажной основе. Он должен быть построен по типу каталога, иметь перекрестные ссылки и обновляться всякий раз, когда вы создаете программу.
- Поддерживайте контакты с другими тренерами, менеджерами, консультантами, учителями, людьми, которые вам известны как источники хороших идей. Будьте щедрыми, дарите идеи, и другие в ответ поделятся с вами.
- Регулярно занимайтесь саморазвитием: посещайте тренинги, учитесь у более компетентных тренеров, будьте активными.
- При определении приоритетов постарайтесь встать на точку зрения клиента.
- Некоторым людям трудно созидать идеи в одиночестве. Они нуждаются в обмене идеями с другими людьми. Опять же, полезным может оказаться использование специально отведенного пространства с удобными приспособлениями. Некоторые дизайнерские команды отправляются в центры досуга, где они могут совместить спортивную активность со временем на размышления и планирование.

### **Искусство возможного**

По-настоящему ориентированные на инновации организации постоянно самосовершенствуются. Они поощряют своих сотрудников искать лучшие пути выполнения различных действий. Существует также тесная связь между топ менеджерами и рабочей силой. В некоторых организациях каждый топ-менеджер проводит время, работая на «передних рубежах» бизнеса, в то время как другие смешанные группы менеджеров и простых сотрудников регулярно встречаются для обсуждения путей улучшения бизнеса.

В качестве тренера или внутреннего консультанта вас могут попросить провести сессию, где сотрудников стимулируют производить идеи. Выше уже говорилось: людям часто сложно быть креативными просто так. Вы же можете помочь им, создав среду, способствующую созданию идей. Как в любом развивающемся мероприятии, цели необходимо конкретизировать, люди должны понимать, какого результата от них ожидают.

День, или мероприятие, структурируют таким образом, чтобы участники имели возможность «смешиваться» друг с другом. Необходимо включать упражнения, которые помогают определять вопросы и начинать поиск решения. Порой важнее работать с организацией перед тренингом и после него, чтобы продемонстрировать серьезное отношение к появившимся идеям. Очень часто люди приходят на программу и демонстрируют чрезвычайный энтузиазм и энергию, которые иногда исчезают при возвращении на рабочие места.

Многие идеи остаются невостребованными, потому что в нужный момент их никто не поддержал. Иногда организаций являются сплоченными





работающими структурами только при наличии эффективного топ-менеджера или постоянном участии во всех делах лидера компании. Вследствие этого желательно заключить соглашение о дальнейшей работе после проведения тренинга. Мы обсудим это более детально в главе 7.

### **Проведение мероприятия по генерации идей**

Как мы обсуждали выше, при проведении программы, направленной на производство идей, вам необходимо устанавливать очень четкие цели относительно того, что должно быть достигнуто. Важно отметить, что не все произведенные идеи будут пригодны для немедленного применения. Чтобы поддержать движущую силу и мотивацию группы, процесс планирования практического применения идей должен быть согласован в конце программы.

В некоторых случаях это означает, что группа соберется еще раз, или же будут созданы группы планирования или разработки. Оптимально, если в конце программы заключается соглашение о повторной встрече для обсуждения продвижения (эта встреча может быть очень короткой) или о регулярности подобных мероприятий, в случае успешности проведенного тренинга.

Есть ряд техник, которые вы можете использовать для стимулирования производства идей. Каждый тренер развивает свой собственный способ действий, но способы, перечисленные ниже, применяются широко и успешно.

#### **«Мозговой штурм»**

Это один из простейших, но все же наиболее эффективный метод работы с группами. Перед участниками ставится конкретная задача. Каждый из членов группы высказывает любые мысли относительно ее решения без всяких попыток оценить или упорядочить их. Высказанные идеи записываются на чистом листе бумаги. Обычно группа успевает «произвести» две или три страницы идей или комментариев, пока процесс начнет истощаться.

Данный метод способствует рождению новаторских идей. При этом нужно руководствоваться основными правилами: отсутствие классификаций, отсутствие ограничений и пр. Эта техника очень хорошо работает, так как мысли одного человека часто стимулируют мысли другого, идеи возникают одна за другой. Анализ созданного проводится позже.

#### **SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы)**

Этот способ — дополнение структуры «мозговому штурму». Разделите лист флип-чарта на четыре части и озаглавьте их: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы.

Группа может анализировать бизнес, работу группы, будущий потенциал бизнеса, любой аспект, который кажется уместным для обсуждения.

Сильные и слабые стороны зачастую воспринимаются как внутренние факторы, а возможности и угрозы — как внешние. Как только эти области определены, различные группы могут работать по этим результатам, например: «Что мы можем сделать в нашем бизнесе, чтобы минимизировать угрозы, которые мы выявили?»

#### **Когнитивные карты**

Один из самых творческих и приятных способов производства идей — это когнитивные карты, изобретенные Тони Бузаном. Когнитивные карты — образ знакомого пространственного окружения, который создается и видоизменяется в результате актуального взаимодействия с окружающим миром. Для изучения когнитивных карт используются различные методики: от простых зарисовок до многомерного шкалирования, позволяющего восстановить структуру образа по результатам метрических или порядковых оценок расстояний между точками карты. Возможности применения когнитивных карт бесконечны. Вот некоторые примеры их использования.

- Записи, производимые на семинарах, конференциях, встречах, лекциях.
- Обзор посещений, телефонных продаж, мониторинг/оценка записей наблюдения.
- Разрешение проблем, принятие решений.
- Планирование и разработка тренинга.
- Планирование карьеры, выбор жизненного пути.
- Проверка перед экзаменами.



- Написание книг и статей.

Хотя когнитивные карты могут поначалу восприниматься как творческий и преимущественно правополушарный процесс, Бузан подчеркивает важность видения его как результат работы всего мозга. И чтобы гарантировать последовательность подхода, он разработал руководство по заполнению когнитивных карт, которое обеспечивает максимальное использование потенциала этого процесса.

- Слова необходимо писать заглавными буквами. Это облегчает обработку материала.
- Напечатанные слова должны располагаться на линиях. Каждая линия должна быть связана с другими линиями. Это обеспечит основную структуру.
- Слова должны располагаться по одному слову на строке. Это делает процесс заметок более гибким.
- Сознанию нужно дать свободу. Поэтому вы не должны беспокоиться о порядке или последовательности записей. Ключ — «схватывать» все появляющиеся мысли.
- При использовании зарисовок рекомендуется помещать цветной образ, символизирующий основной объект исследования, в центре листа бумаги, чтобы иметь возможность сфокусировать на нем взгляд и сосредоточиться.
- Использование иллюстраций и разных цветов может также прибавить образности создаваемому материалу.

Одно из самых больших преимуществ когнитивных карт в том, что большое количество информации можно обобщить на одной странице и из начальных карт в дальнейшем можно развить весь план проекта. Некоторые аспекты могут быть переданы конкретным людям для последующей разработки, но вы всегда должны представлять визуальную модель целостной картины.

### Творческое разрешение проблем

В современных организациях тренерам часто приходится исполнять обязанности внутреннего консультанта или фасилитатора. Подробнее остановимся на этом в главе 7. А сейчас обратимся к одной из областей, в которой часто требуется поддержка, — это сфера разрешения проблем. Техники разрешения проблем — общепотребительный инструмент менеджеров. Однако применение творческого подхода при решении проблем включает в себя многие техники, которые мы уже обсуждали в этой главе, не ограничиваясь узкими рамками.

Опытный тренер не предлагает готовых решений, вместо этого он помогает группе прийти к собственным выводам относительно наилучшего способа действий.

Иллюстрацией этого процесса служит следующая памятка.

#### Памятка по разрешению проблем

- Классифицируйте и проясняйте проблему.
- Согласовывайте процессы и методы разрешения проблем.
- Разделяйте известную информацию по предложенным критериям (сильные стороны, слабые и т. д.).
- Говорите об угрозах и слабых сторонах создавшейся ситуации.
- Применяйте линейное или логическое мышление.
- Принимайте в расчет предпочитаемые стили обучения.
- Развивайте выясненные понятия, углубляйте их, используя сессии «мозгового штурма» и когнитивные карты.
- Выделяйте время на обдумывание каждого этапа решения проблемы.
- Делитесь информацией.
- Рассматривайте возможности выхода.
- Избегайте ограничений в формулировках.
- Задавайте открытые вопросы, используя слова «когда, где, почему, что»



и как».

- Помните о точке зрения клиента.
- Консультируйтесь с другими заинтересованными лицами.
- Согласовывайте и применяйте практические действия по разрешению возникающих проблем.
- Настаивайте на своевременном решении проблем.

### **Организация сети контактов**

Осознавая требования, предъявляемые к тренеру, вы можете разными способами поддерживать должный уровень выполнения задачи. Некоторые из этих способов детально обсуждены в главе 1, но есть и другой важный источник вдохновения — люди. Порой тренерство предполагает действие «в одиночку», особенно если вы занимаетесь индивидуальным бизнесом. Вы несете огромную ответственность за развитие других людей и целиком отдаетесь работе, особенно если являетесь сотрудником организации с высоким профессиональным уровнем.

В этом разделе мы рассмотрим организацию сети контактов как источник вдохновения, а более детально разберем эту тему позже (см. главу 9). Каждый тренер осознает важность генерации идей, понятий и упражнений, которые помогают людям учиться. Производство идей в одиночку возможно, но сотрудничество с другими может стать ценным подспорьем. Существует много неформальных объединений, в рамках которых тренеры встречаются, чтобы поделиться лучшим из накопленного опыта.

В процессе обмена идеями и обновления знаний друг друга о специфических аспектах тренинга может достигаться очень высокий энергетический уровень коммуникации. Иногда эти объединения приводят к ситуациям наставничества. На самом креативном уровне люди используют эти встречи для производства идей, «мозгового штурма» или определения будущих возможностей бизнеса.

Желательно иметь единомышленников по взглядам на стили обучения внутри объединения, людей, которые могут конструктивно критиковать ваши концепции, и просто хорошими друзьями. Такие люди являются неоценимыми помощниками при «возвращении» к реальному миру, особенно после интенсивной тренинговой сессии.

Любой тренер также нуждается, по крайней мере, в одном верном друге-тренере, который сможет позитивно отвечать на срочные ночные вопросы о новом «ледоколе» или упражнении для сплочения команды! Надеемся, что вы тоже будете позитивно отвечать на подобные вопросы, когда это потребуется от вас!

По мере приобретения нового опыта вы можете обнаружить, что нуждаетесь в особом наставнике, в ком-то, кто реально будет вас вдохновлять и поощрять к расширению границ в вашем развитии. Это может быть кто-нибудь, кто тренировал вас раньше, или известный человек, чьи работы, аудио- и видеоленты являются источниками внутренней силы. Какова бы ни была природа этих отношений, они обеспечивают продолжительное творческое вдохновение, дающее возможность развивать других.

Как мы уже говорили, для тренера очень важно уметь «подзаряжаться». Особенно это нужно, если вы работаете в высоко фасилитативной или консультативной манере. И вы, и ваши участники получают пользу от исследования этой области.

Наконец, всегда помните, что вы сами тоже можете вдохновлять людей. Иногда ежедневная работа в тренинге так поглощает, что мы забываем, как много опыта в действительности получили. Будьте готовы уделять время на разговоры с новыми тренерами, делитесь своим опытом, все более интересным и ценным. Предлагайте помощь другим, давая им обратную связь, участвуя в их сессиях мозгового штурма, помогая разрешать трудные вопросы. Действуя так, вы не только отдаете что-то объединению, но и получаете взамен.

### **Использование ресурсов**

Несмотря на прогресс новых технологий, большинство материалов, используемых тренером, выполняется на бумажной основе и занимает много места. Часто комнаты заняты материалами, оставшимися с предыдущей программы, но находятся в таком виде, что в них трудно разобраться.

Природа тренинга такова, что немногие тренеры способны



программы собрать и классифицировать отработанные ресурсы. Обычно тренер возвращается домой или в офис и оставляет там не рассортированные материалы, потом отправляется за другой кипой бумаг на другую площадку. Это неизбежно приводит к путанице, что означает постоянные поиски необходимых раздаточных материалов или упражнений.

Каким бы скучным это ни казалось, желательно выделять время на систематизацию всей этой информации и представлению ее в легкодоступном виде. Часть ее может быть сохранена в компьютере, часть — в ящиках, еще одна часть — в библиотеке, остальное — в шкафу для документов.

Пространство и возможные приспособления в значительной степени определяют форму хранения информации. При хранении документов клиента и личных документов необходим четко организованный порядок. Нужно отдельно хранить различные материалы, необходимые для упражнений, от слайдов и раздаточных материалов.

Если в ваши обязанности входит презентация на конференциях по конкретным тематическим областям или в ваши функции входят продажи, вы будете обладать необходимым материалом, который можно использовать в различных случаях. Могут потребоваться и рекламные материалы. Все это требует определенного хранения для легкости доступа к информации.

Время от времени вам будет требоваться специально отведенное пространство, организованное по принципу ресурсного центра, где материалы тренингов могут распределяться и храниться по именам клиентов или по темам.

Одним из полезных методов при организации своих собственных ресурсов является посещение учебного ресурсного центра, библиотеки или бизнес-школы. Здесь вы не только увидите примеры организации информации, но и получите возможность просмотреть эти ресурсы, а если вы запишетесь в библиотеку, или вступите в ряды профессиональной ассоциации, то получите доступ к ценным источникам информации. Персонал библиотеки может стать прекрасным помощником в поиске информации для вас; многие библиотеки сейчас имеют доступ к базам данных, отвечающим самым высоким запросам.

Источники материалов должны стать важной частью вашего исследования «почвы». Ваши участники ожидают, что вы знакомы с новейшими идеями и последними разработками в бизнесе. Членство в профессиональных союзах даст вам доступ к другим источникам информации.

Многие консультанты поддерживают отношения с университетами и/или бизнес-школами или работают в них, чтобы быть в курсе самых последних исследований (см. главу 8). Не ограничивайте себя информацией о положении дел только в своей стране, обращайтесь внимание и на процессы, происходящие за рубежом. Многие организации мыслят глобально и тренерам необходимо усваивать глобальный подход и к своим исследованиям, и к своему развитию. Существуют возможности для международных исследований и для презентаций на международных конференциях.

#### Памятка по поиску вдохновения

- Используйте все техники из главы 1 для сохранения сознания максимально открытым и стремитесь быть в хорошей физической форме.
- Создавайте условия работы, которые помогут вам сохранять творческий настрой.
- Всегда будьте готовы записать пришедшие спонтанно идеи.
- Определите источники вдохновения, которые подходят именно вам.
- Создавайте свои собственные ресурсы, находите библиотеки, бизнес-школы, новые источники информации.
- Мыслите глобально, открывайте международные источники информации.
- Делитесь идеями с другими людьми, создавайте поддерживающие вас объединения.
- Используйте такие техники как «мозговой штурм» или когнитивные карты для фасилитации инноваций и креативности других людей.



инструментом, обеспечивающим вашу успешность как тренера и длительный источник вдохновения.

Если вы не можете производить идеи, делайте что-то другое. Отдохните, пересмотрите ваши источники вдохновения, ищите помощи у своего объединения.

## ГЛАВА 6

# ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРЕНИНГА

### Основания для оценки

#### Важность оценки

Анализ и оценка результатов всегда были ключевой темой для тренеров. Обучение и развитие, которое не обеспечивает желаемых результатов, является потенциально вредным для организации, демотивирующим для участников и подрывающим авторитет тренеров. Осмысленная оценка обучения и развития позволит увидеть результаты и произвести необходимые изменения. Она также помогает понять, что вы «делаете хорошую работу», и отмечает ваши успехи.

В современном мире бизнеса оценке придается еще больше значения, чем раньше. Нам постоянно напоминают, что деловой мир сейчас быстро изменяется. Некоторые организации, как частные, так и государственные, регулярно проводят внутренние перестройки для усовершенствования своего бизнеса. На системы обучения и развития самый высокий спрос в тех организациях, которые ищут способы быстрой модификации навыков, знаний, моделей поведения и стилей работы своего персонала. Относительно системы обучения и развития в этих организациях действует следующее правило: «Система должна быть направленной на практический бизнес, быстрой и гибкой». Необходимо все делать быстро и точно. Высочайший приоритет имеет использование корректных процедур оценки. Ключ к успеху — в выборе процесса оценки, который можно применить с минимумом трудностей и затем быстро достичь результатов.

Почему же, осознавая всю важность оценки, не каждая организация уделяет ей достаточное внимание? Некоторые тратят слишком много энергии на планирование, разработку и проведение программ обучения и развития и недостаточно — на обдумывание системы оценки. Известны примеры крупных мероприятий по обучению персонала, с вложением значительных средств и вовлечением огромных ресурсов, однако почти исключивших мониторинг и оценки. В этом случае не было задействовано никаких механизмов для выявления потенциальных выгод для бизнеса или для развития персонала. Никто никогда не узнает, сколько денег и ресурсов было использовано благоразумно.

Оценка предпринимается с целью производства улучшений. Планирование оценки делается с намерением проанализировать результаты и временно произвести необходимые изменения, и затем следует провести еще одну оценку. Такой циклический подход — согласование стандартов, улучшение деятельности, проверка соответствия стандартам, оценка и т. д. — основа по-настоящему полезной процедуры оценки каждого аспекта процесса обучения и развития персонала. Основное внимание направлено на максимизацию использования ресурсов, вероятности успешности бизнеса и воздействия на мотивацию персонала.

#### Что нужно оценивать?

Организации обычно наблюдают за действиями по обучению и развитию персонала, чтобы понять, насколько:

- они помогают в достижении организацией ее целей в бизнесе;
- эффективно использовались ресурсы, задействованные для обучения и развития;
- специфические компоненты процесса обучения, включающие



развития, индивидуальных тренеров и индивидуальные программы тренинга, соответствовали установленным стандартам;

- мероприятия по обучению и развитию подходят для персонала, для которого они разрабатывались, и насколько они помогают достигать запланированных результатов.

Чтобы гарантировать использование наиболее подходящей процедуры оценки, организациям необходимо руководствоваться следующими вопросами.

- Какие аспекты обучения и развития необходимо оценивать?
- На какие стандарты должна ориентироваться оценка?
- Какие механизмы мониторинга и оценки, как качественные, так и количественные, доступны?
- Какой тип изменений может быть применен к данным программам обучения и развития как результат обучения?
- С кем тренеры будут обсуждать требуемые изменения?
- Когда должны быть проведены изменения, как и кем они будут производиться; как и кем будут оцениваться результаты?
- Насколько быстро будут осуществляться изменения?

Как только будут оговорены подходящие техники оценки, необходимо осуществить запись всех результатов. «Одноразовое» мероприятие по оценке конкретного тренинга достаточно важно, но настоящая польза оценки заключается в прослеживании продвижения к целям обучения и развития.

#### Памятка по оценке обучения

На следующих страницах обсуждается методология оценивания ключевых аспектов обучения и развития. Тренеры могут использовать нижеприведенный список как общий набор руководящих правил для осуществления оценки.

- Существует ли у нас план оценки для каждой части процесса обучения и развития?
- Договорились ли мы о том, чего собираемся достичь посредством наших программ по обучению и развитию?
- Были ли согласованы с организацией стандарты и ожидания относительно созданной системы обучения и развития?
- Как мы отметим и продемонстрируем прогресс в процессе достижения целей нашего мероприятия?
- Решили ли мы, как будем сохранять записи результатов оценки?
- Сможем ли мы быстро развернуть процессы обучения и развития, если это будет необходимо?
- Насколько хорошо понимаются в организации наши процедуры оценки и ожидаемая роль в них участников, линейных менеджеров и т. д.?
- Понимает ли персонал системы обучения и развития суть своей работы, и соответственно свою роль в запланированных процедурах мониторинга и оценки?

#### Оценка системы обучения и развития

Стоит всегда помнить, что оцениванию необходимо подвергать не только сами мероприятия по обучению и развитию персонала! Следует регулярно и строго проверять роль, ответственность и влияние на бизнес каждого подразделения организации. Чтобы преуспевала вся организация, каждому подразделению необходимо достигать своих целей в соответствии с установленным бюджетом.

Однако процедура оценки может быть первоочередной для системы обучения и развития персонала. Как и в случае с другими «служебными» подразделениями, существует опасность, что система обучения и развития станет второстепенной, и ее существование порой будет под вопросом, если организация столкнется с необходимостью «кем-то жертвовать». К сожалению, эта установка была весьма распространенной, и хорошо известную фразу «урезать» бюджет системы обучения в первую очередь» еще можно услышать. В подобных условиях противостояния и постоянного самоутверждения как жизненно важной организации



система обучения и развития обязана быть готовой к постоянной строгой оценке. Действительно, как потенциальный «лидер изменений и усовершенствования», это подразделение должно приветствовать оценку для доказательства своей значимости и своего важного вклада в деятельность организации.

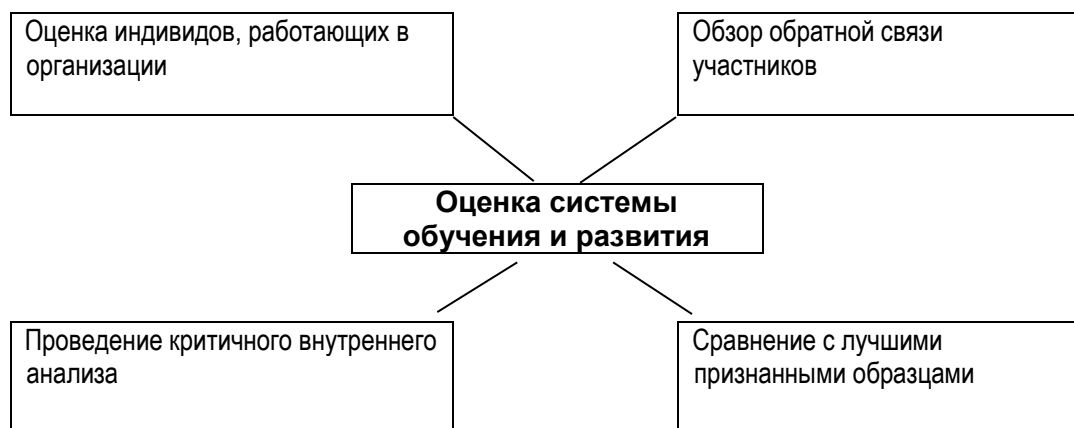
Способы оценки системы обучения и развития персонала осуществляются по следующим критериям.

- Ценность данного подразделения в масштабе всей организации.
- Обратная связь, предоставленная участниками, прошедшими программы обучения.
- Эффективность в бизнесе участников тренинга до и после прохождения программы.
- Ответственность и компетентность персонала самого подразделения обучения и развития.
- Полезность операционных систем и процессов подразделения.

Постоянное отслеживание процесса в соответствии с данными параметрами — сфера ответственности системы обучения. Это довольно сложная задача, особенно там, где условия бизнеса быстро меняются. Готовность и способность подразделения, ответственного за развитие персонала, быть «направленной на практический бизнес, быстрой и гибкой», может подвергнуться серьезным испытаниям в организации, отличающейся быстрыми изменениями и сменой курса. Системе обучения необходима способность оперативно оценивать собственную эффективность и быть готовой к быстрым изменениям в своей деятельности в соответствии с курсом организации. Ниже мы будем обсуждать примеры процедур оценки, которые являются хорошими помощниками для системы обучения и развития и значительно улучшают ее работу.

### Методы оценки деятельности подразделения обучения и развития персонала

Оценка системы обучения и развития персонала основывается на результатах ряда измерительных методик.



Наиболее частое применение этих техник, которые включают как количественные, так и качественные процедуры, показано на схеме и обсуждается в следующих параграфах.

#### Установка приемлемых стандартов

Если вы собираетесь оценить эффективность системы обучения и развития, нужно разработать подходящие стандарты. Результаты должны оцениваться в соответствии с целями и планами, согласованными с управлением компании. При этом нужно сделать акцент на положительной динамике. Эти стандарты будут и коммерческими стандартами, применимыми к каждому подразделению в организации, и специфическими стандартами, связанными с осуществлением обучения и развития. Методы установления этих специфических стандартов обсуждаются в финальной части этой главы.

#### Оценка сотрудников организации

Попросите широкий круг сотрудников организации заполнить простой опросник (см. Приложение). Необходимо, чтобы в опрошенную выборку были включены следующие люди.

- Руководители.
- Менеджеры подразделений, часто проводящих обучение.
- Менеджеры подразделений, которые редко обращаются к тренингу.
- Сотрудники, недавно прошедшие обучение, и их линейные менеджеры.



Обратите внимание на тенденции, а также на специфические детали, которые будут выявлены в ходе ответов на вопросы. Определите конкретные ситуации, которые явно требуют улучшения. Вы должны получить ясное представление о тех областях в организации, улучшения или расширения которых в результате обучения и развития принесут ощутимую выгоду.

Выберите тех, кто дал «средние» ответы, и тех, кто дал ответы, значительно отличающиеся от средних, и попросите их дополнительно ответить на несколько вопросов. Как правило, если люди заинтересованы, чтобы писать дополнительные комментарии на бланке вопросника, их стоит добавить в ваш список людей для интервью. Результаты этой широкой выборки интервьюированных позволят вам получить более детальную информацию.

### **Обобщение обратной связи участников**

Опрос прошедших обучение по любой программе, включая дистантное обучение, формальные тренинговые программы, инструктажи по навыкам и индивидуальное консультирование, можно использовать для проведения оценки деятельности подразделения обучения и развития. Цель — продолжить выявление образа системы обучения и развития, сложившегося в организации. Все оценки собираются и обобщаются, результаты тщательно анализируются.

Использование и значение обратной связи участников обсуждается далее в разделе оценки деятельности тренеров.

### **Внутренний обзор подразделения**

Это возможность для подразделения ОиР (Обучения и Развития) увидеть свою команду «со стороны» и критически оценить собственную работу и ее полезность для организации. Первоочередными источниками информации для этих обзоров могут быть следующие.

- Согласованная с самим отделом ОиР стратегия, которая должна включать непосредственные роли и обязанности внутри него (см. раздел о роли тренера как консультанта, глава 7).
- Результаты процесса оценки, описанные выше.
- Сравнительная информация источников успешности (см. раздел по выработке подходящих стандартов).
- Знание мира тренинга, имеющееся у членов команды.

Для обсуждения всей полученной информации, ее влияния на аспекты работы подразделения и выработку планов развития должно быть выделено необходимое время. Возможно, встреча, посвященная обсуждению, будет использовать сессии «мозгового штурма» и «разрешения проблем», руководствуясь следующими вопросами.

- Каковы наши функции и задачи? Насколько хорошо мы с ними справляемся?
- Совместимы ли цели и задачи нашего подразделения с целями и задачами всей организации?
- Понимаем ли мы приоритеты в бизнесе нашей организации? Сосредоточена ли система ОиР на этих приоритетах?
- Неизменны ли цели организации?
- Какие из существующих в организации методов оценки бизнеса полезно было бы адаптировать для подразделения ОиР?
- Регулярно ли мы сообщаем клиентам и руководству новую информацию о наших стратегиях, планах и проводимых программах обучения?
- Как к нам относятся наши клиенты и другие подразделения организации?
- Каков наш реальный вклад в деятельность всей организации? Могли бы мы расширить свой вклад, предложив новые услуги, такие, как инструктаж?
- Существуют ли серьезные различия между тем, что мы делаем, и тем, что мы должны делать?
- Что мы должны делать по-другому?
- Сообщаем ли мы о своих успехах?
- Регулярно ли мы проводим анализ рынка, для того чтобы идти в ногу со временем в области обучения и развития персонала?





- Каким образом мы можем использовать полученную информацию, чтобы она была полезной в осуществлении наших планов?
- Как мы собираемся согласовывать эти планы с руководством?

В конце такого обзора необходимо обсудить вопрос о процедурах оценки, которые регулярно использует подразделение. Обеспечивают ли они достаточную информацию, которая позволяет отделу оценивать и улучшать свою деятельность? Есть ли другие, потенциально более мощные процедуры оценки, которые можно рассмотреть? Наконец, команда должна обсудить сам процесс обзора. Что выяснилось в ходе этого процесса о нем самом? Можно ли его улучшить?

Результатами этих постоянных обзорных встреч подразделения должны быть следующие.

- Возможности для утверждения целей, задач, стратегий и планов всей организацией.
- Согласие внутри команды и с руководством по поводу того, каким образом подразделение будет продолжать процессы оценивания.

### **Модификация системы обучения и развития**

Модифицируйте те аспекты подразделения и его работы, которые нуждаются в изменении. Удостоверьтесь, что организация правильно оценивает изменения и понимает, для чего они проведены. Пообщайтесь с теми, кто заполнял опросник, поблагодарите за помощь и продемонстрируйте позитивный результат их вклада. Необходимо регулярно обсуждать с руководством результаты, достигнутые в работе, используя обобщенную информацию в интересной и легкой для понимания форме. Особо нужно подчеркнуть способ, с помощью которого подразделение интегрируется в систему целей и задач организации. Это сообщение о продвижении нужно делать в сравнении с современной стратегией системы ОиР и планами практического использования полученной информации.

### **Умейте определить настоящий источник проблем!**

Когда вы проверяете и изучаете процессы обучения и развития, проверяйте и все остальное. Если постоянно возникают трения между подразделением ОиР и другими, тренер должен понять, что именно система обучения и развития персонала нуждается в изменениях. Само собой, причины могут быть заключены и в других отделах компании. При вводе новых бизнес-единиц для получения сообщений об их результативности может потребоваться несколько месяцев. В любое время возможны большие расхождения по всей компании в восприятии информации. Обучение должно отражать насущные потребности организации, но иногда тренеры могут столкнуться с обучающимися, еще не знакомыми с новыми распоряжениями руководства. Будьте готовы к тому, что мероприятия системы ОиР не смогут поддерживать новые бизнес-направления организации, пока все сотрудники организации не ознакомятся с ними.

### **Путь вперед**

Этот раздел содержит уже обсуждавшиеся, принятые методы оценки для системы обучения и развития. Проверки и сравнения обеспечивают качественную информацию. Тем не менее, значительная часть информации, получаемая в ходе исследований, является количественной. Тренерам необходимо вводить более «мягкие» данные для сохранения баланса качественной и количественной информации. «Мягкие» методы оценки обычно включают следующие данные.

- Анализ изменений уровня компетентности, как индивидуальной, так и коллективной, до и после прохождения программ обучения.
- Проверку степени удовлетворенности участников результатами тренинга и измерение их уровня понимания и запоминания информации.
- Измерение способностей к выполнению практических действий в сравнении с контрольными группами, например, сравнение навыков продавцов, прошедших тренинг, и — не проходивших его.

Эти «мягкие» методы начинают завоевывать признание, хотя ведутся серьезные дебаты об их истинном значении. Помимо тренинга, существует много других факторов воздействия, поэтому связывать произошедшие перемены лишь только с тренингом



### Вопросы и ответы по процессу оценки подразделения

**Вопрос.** Возможно ли эффективно оценить деятельность подразделения обучения и развития персонала? Не слишком ли от многих внешних факторов зависит успех системы обучения, чтобы можно было объективно оценить ее эффективность?

**Ответ.** Несомненно, проведение оценки всех аспектов тренинга всегда сопряжено с риском ошибки. Зачастую организации не идут дальше качественной оценки, поэтому результаты слишком глобальны, чтобы реально помогать. Система обучения и развития должна постоянно оценивать свои методы и свою значимость, чтобы гибко реагировать на реальные нужды.

**Вопрос.** Когда нужно начинать?

**Ответ.** Система обучения и развития находится «на переднем плане» организации. Большинство значимых исследований подразделения ОиР начинаются с выявления ясных представлений компании об этом подразделении. Началом является процедура оценки с использованием опросника, описанная выше.

**Вопрос.** Как часто следует проводить оценку эффективности работы?

**Ответ.** Все методы, описываемые в этой главе, следует использовать постоянно. Важным для тренера, как «проводника перемен», является вопрос ответственности не только за оценку подразделения, но и за другие области.

### Оценка программ обучения и развития

Когда в организации происходят какие-либо операционные нововведения, одним из компонентов этого мероприятия является программа обучения работы с ней. Это необходимо как для «мягких» организационных технологий, например, развития менеджмента, так и для «жестких» мероприятий — вывода на рынок нового продукта. Программы обучения и развития будут включать в себя различные мероприятия, курсы тренингов, инструктажи и индивидуальную работу. Каждое из них содержит процедуры оценки для определения успеха обучения, включая вклад в связанную с этим обучением бизнес-программу. Создание, разработка и применение этих процедур оценки подразумевает участие тренера, работающего в команде, инвестора вводимой в компании новой программы и линейных менеджеров, руководящих теми сотрудниками, которые с наибольшей вероятностью будут успешно проходить обучение. Эта команда должна согласовать действие по использованию таких процедур оценки, которые выявят все жизненно важные аспекты программы обучения и развития.

- Гарантия ориентации программы обучения на достижение стоящих перед организацией целей и ее действий как составной части конкретной операционной программы.
- Проверка того, что для достижения поставленных целей применяются наиболее подходящие методы обучения и развития.
- Гарантия того, что тренеры выбраны корректно и порядок посещения ими необходимых для приобретения нужных знаний и навыков тренинговых и других обучающих программ согласован.
- Гарантия того, что каждая стадия программы обучения и развития оценивается индивидуально для контроля полезности вклада в успех всей программы.

### Памятки для оценки программ

Следующие страницы содержат серию памяток, иллюстрирующих подходы к применению оценки в программах обучения и развития. Мы предлагаем тренерам использовать эти примеры для выработки собственных памяток, которые они могут использовать в работе. Грамотное применение этого материала поможет максимально:

- расширить возможности применения успешных процедур оценки для всех программ обучения и развития персонала;
- повысить уровень быстрого выявления и разрешения проблем;
- увеличить шансы на успех программ обучения, делающих важнейший вклад в операционные программы.

Этот подход продемонстрирует профессионализм подразделения ОиР и индивидуальных тренеров.



### Вопросы по выработке стандартов

- Существуют ли четко распределенные обязанности по программам обучения и развития персонала?
- Какой вклад должна вносить программа ОиР в отдельную операционную программу и в развитие всего бизнеса?
- Какие другие бизнес-предприятия и программы обучения и развития персонала проводятся? Подкрепляют ли они то обучение, которое обеспечивает наша программа обучения? Происходит ли в организации что-то такое, что может снизить эффект нашей программы?
- Каковы цели обучения проводимой программы?
- Возможно ли определить ключевые факторы успеха для каждой стадии программы обучения?
- Есть ли другие потенциальные участники? Каковы их способности на данный момент? Какие изменения в их способностях вы хотите обеспечить? Существуют ли приоритеты в порядке прохождения ими обучения?
- Каковы наиболее подходящие методы обучения и развития для совершенствования этих способностей?
- Как новые способности будут закрепляться? Планируются ли программы инструктажа или индивидуального консультирования после проведения тренинга?
- Как будет оцениваться общий успех тренинга, программы развития и ее отдельных частей?
- Какие механизмы будут задействованы для обсуждения проблем и вопросов с инвесторами бизнес-программы, обучение персонала «под которую» проводится?
- Как быстро вы способны реагировать и делать изменения в программе ОиР?
- Каковы главные угрозы успеху? Обсудили вы их с организаторами бизнес-программы? Согласовали ли вы планы действий на случай непредвиденных обстоятельств?

### Вопросы по оценке отдельных компонентов программы

- Распределены ли обязанности по оценке каждой стадии программы обучения и развития?
- По каким стандартам строились все аспекты программы ОиР? Какие механизмы задействованы для проверки достижения заданных стандартов?
- Существуют ли четкие указания для потенциальных участников? Что случится, если участники окажутся не готовыми к мероприятиям системы ОиР?
- Какие методы оценки будут использоваться для каждой программы обучения? Насколько быстро вы сможете отреагировать при обнаружении проблем?
- Запланировано ли проведение пилотной программы тренинга? Если запланировано, как она будет оцениваться? Когда она будет проводиться? Останется ли после нее достаточно времени, чтобы модифицировать блоки программы в случае возникновения трудностей и несоответствий во время пилотной программы?
- Согласовали ли вы формат оценок участников? Что будет происходить с ними в конце каждого этапа обучения? Ясно ли вы представляете, как будут собираться и использоваться оценки?

### Вопросы по оценке общего эффекта

- Кто несет ответственность за анализ влияния программ обучения и развития персонала на способности их участников? Каковы знания и навыки сразу после программы и по прошествии трех месяцев? Кто гарантирует, что полноразмерные



обучения и развития получит своевременную обратную связь?

- Как будет измеряться влияние программы обучения и развития на бизнес организации, и операционной программы в частности?
- Кто обобщит результаты всей программы обучения и сопоставит их с исходным планом? Как эти результаты будут использоваться для улучшения будущих программ обучения и развития? Как они могут быть использованы для улучшения качества вклада системы ОиР в деятельность компании?

### Оценка программ обучения

Необходимо оценивать каждое мероприятие системы ОиР, в котором вы принимаете участие. Это касается как недельного курса обучения, так и часовой сессии индивидуального инструктажа. Чем больше вы оцениваете, тем больше учитесь, тем быстрее будут совершенствоваться ваши навыки, и тем быстрее появится прибыль. Для оценки мероприятий обучения различных типов применяются различные методы, но каждый из них имеет общую цель: изменение и улучшение.

### Оценка тренингов

Каждый тренинг имеет общую цель и ряд специфических задач (см. главу 3). Они формируют ожидания по воздействию курса и на его участников и на инициатора программы (обычно это менеджер, вместе с которым была спланирована программа). По мере оценки курса возникает глобальный вопрос: «Достигнуты ли его заявленные цели и задачи, и, если нет, то в чем причина неудачи?» В действительности имеет смысл оценка курса, которая охватывает все аспекты проведенного тренинга: от его влияния на бизнес, через восприятие участниками работы тренера, до вопросов питания и места проведения.

#### **Анкеты для оценки тренинга, проводимые в конце занятий**

Их применение — предмет дискуссии до сих пор. Они традиционно называются «листками удачи» и в сообществе ОиР к ним относятся со здоровым цинизмом, эта «циничная» точка зрения гласит, что анкеты — не более чем оценка того, насколько участникам понравилось, как они провели время, и насколько хорошо их развлекал тренер. Сторонники этой точки зрения не верят, что правильное применение этого метода может дать хороший результат. Однако тренер должен быть готовым к возможному несерьезному отношению участников и уметь настроиться на деловой подход.

Для большинства же тренеров и подразделений обучения и развития эти анкеты обеспечивают постоянную обратную связь по результатам курса и восприятию поведения тренера. Тренеру необходимо убедить участников, что заполнение анкеты является частью программы, что эти сведения необходимы для ее улучшения, и что это их вклад в достижение бизнес целей всей компании. Если вы знаете примеры, когда обратная связь участников привела к значительным изменениям тренинговых программ или мероприятий по обучению, приведите их и обсудите с участниками.

Создавайте свои анкеты таким образом, чтобы они соответствовали событию, участникам и способу использования результатов оценки. Обычно большинство вопросов имеют пронумерованные варианты ответов или несколько возможностей для выбора. Попросите участников потратить некоторое время на вдумчивый ответ на все вопросы, особенно на те, которые требуют развернутого письменного ответа.

Приведенные в приложении примеры анкет разработаны с целью сфокусировать внимание участников на реальном влиянии и полезности для них пройденного курса.

Если в одном курсе задействованы несколько тренеров, используйте «листки удачи» для выявления различий между оценками, даваемыми каждому из них. Почему различаются оценки? Происходит ли это потому, что:

- тренер проводит курс, который участники на самом деле считают более ценным?
- тренер сталкивается с трудностями в проведении конкретного тренинга?
- у тренера возникли трудности в построении отношений с участниками этого курса?
- разные тренеры используют различные методы в своей работе, или используют нововведения?
- тренер успешно развлекает участников и завязывает



отношения, что те просто не могут оценивать его объективно. Это явление может иметь место, когда тренер высоко оценивается участниками, но после окончания программы ее участники не проявили положительной динамики в своей профессиональной деятельности.

Тренеры, проводящие программы, должны регулярно встречаться и обсуждать свои способы проведения тренингов, основываясь на сравнительном анализе анкет. Они должны уметь помочь друг другу улучшить индивидуальные стили работы и полезный вклад их программ в деятельность компании.

### **Использование результатов анкет оценки тренинга**

Обобщенные результаты программ тренингов должны обсуждаться с инициатором проведения обучения. Вместе с ним вы должны принять решение относительно модификации программы и того, как она может повлиять на:

- возможное увеличение КПД ее участников при использовании ими приобретенных моделей поведения;
- обязательность практического применения вновь приобретенного;
- механизмы, которые используются для подкрепления обучения.

### **Другие методы оценки программ тренинга**

Заполняемые по окончании программы «листки удачи» до сих пор являются наиболее распространенным способом оценки тренингов. Существуют другие методы, некоторые из них были упомянуты в предыдущем разделе при рассмотрении оценки системы обучения и развития. Эти методы имеют уклон оценивать влияние программы на участников. Они включают оценки способностей участников до и после тренинга, обычно с использованием стандартов компетентности, принятых в организации. Эти оценочные процедуры могут включать тесты, письменные экзамены или интервью, проводимые линейными менеджерами.

По мере накопления опыта эти новые процедуры оценки тренингов имеют все большее значение для тренеров. Однако на практике выявить влияние одной-единственной программы тренинга может оказаться сложно.

### **Пилотные программы**

Проводить пилотный прогон новой тренинговой программы естественно, особенно, когда тренинг должен сыграть важную роль в бизнесе или при вводе ряда новых тренинговых методов или методов обучения. Аудиторию пилотной программы должны составить участники с такой же стартовой основой и потенциальными потребностями в обучении, как и у тех, кто со временем будут посещать регулярные курсы. Кроме того, участниками пилотных программ могут быть другие заинтересованные лица — обычно это члены бизнес-единицы, инициировавшей разработку этого тренинга, и другие тренеры, которые будут впоследствии проводить эту программу. Необходимо так спланировать время для пилотной программы, чтобы она длилась на один день больше, чем планируемые регулярные тренинги, для которых разработан «пилот». Это обеспечит необходимую возможность для детальной дискуссии обо всех аспектах курса и даже, в случае необходимости, для проверки отдельных блоков программы по несколько раз.

Оценка пилотной программы должна быть еще более детальной, чем оценка регулярного тренинга.

- Тренер и заказчик должны согласовать специфичные, измеримые, достижимые, реалистичные и рассчитанные по времени цели и задачи для каждого блока и для всей программы в целом (см. главу 3).
- Заполнение анкет будет выполняться участниками в конце каждого модуля тренинга или каждой обучающей сессии, так же, как и в конце всей программы.
- Прогресс программы должен регулярно проверяться, или в конце каждого дня, или в начале каждого дня занятий.

### **Оценка сессий инструктажа и индивидуального обучения**

Эти обучающие мероприятия по большей части являются индивидуальными. Поэтому оценка программы инструктажа или индивидуального обучения должна



Выстроенные в рамках такой программы отношения являются открытыми, и предоставление обратной связи в обоих направлениях должно быть частью этих отношений. Так как формат каждой встречи запланирован, десять минут в конце каждой сессии отводятся на обсуждение инструктором и учеником прогресса и применяемых техник инструктирования и наставничества. Эти десятиминутные оценочные сессии должны использовать те самые наборы навыков, которые использовались в ходе занятия (см. главу 7). Инструктор или наставник задает обучающемуся вопросы о том, каких успехов они вместе добились за время занятия, и о том, какие улучшения можно внести в процесс обучения. Инструктор или наставник и обучающийся согласуют любые изменения и способы их введения.

Некоторые сессии должны специально быть посвящены обзору общих задач инструктажа или индивидуального обучения. Тренер и учащийся должны еще раз подтвердить насущность целей, поступательность процесса их достижения и адекватность используемых методов.

Тренер/инструктор или наставник должны гарантировать запись этих оценочных бесед и их результатов. Очевидно, что это способствует успеху инструктажей и индивидуальных занятий и развитию профессионализма тренера. Кроме того, результаты таких оценочных сессий должны включаться в общие оценки самого тренера, системы обучения и развития и техник, непосредственно применяемых для инструктажа и индивидуального обучения.

### Оценка деятельности тренеров

Многие из работающих в организациях сталкиваются с ежегодной корпоративной оценкой стиля деятельности и системами оценивания. Такие системы обеспечивают тренеров общими оценками их стиля деятельности и согласованными планами личного развития. Возможно, компания, в которой вы работаете, уже разработала модель необходимой компетентности для вашей должности и будет использовать ее для оценки и вашего постоянного развития. Здесь мы обсуждаем способы, которыми тренеры могут оценивать свою компетентность в области тренинга помимо ежегодных квалификационных мероприятий. Эти идеи также применимы к другим сотрудникам, таким, как линейные менеджеры, которых просят принять участие в проведении обучения. Результаты всех этих оценок необходимо принимать во внимание при составлении плана индивидуального развития и плана развития навыков (см. главу 8).

Суть этого подхода — регулярный сбор данных из ряда источников для использования в личной памятке (см. приложение), с помощью которой тренер будет оценивать себя и отмечать свой прогресс. Эти источники включают:

- «листки удачи», получаемые от участников по окончании тренингов;
- непосредственная обратная связь от людей, с которыми вы проводите мониторинг и инструктаж;
- непосредственная обратная связь от своего менеджера;
- непосредственная обратная связь от участников, получаемая в ходе бесед во время тренингов;
- сравнительный анализ собственной деятельности с опытом «корифеев» тренинга.

Использование этой памятки должно быть честным, каждый ее пункт оценивается по десятибалльной шкале. Через несколько месяцев, проверьте динамику в общем и индивидуальных показателях. Низкие баллы укажут те области вашей деятельности, которые нуждаются в улучшении.

Эта установка обеспечит постоянное напоминание тренеру о важности самооценки и необходимости постоянно учиться. Тренер должен быть готов сравнивать себя с коллегами и с тренерами из других организаций и найти время в своем расписании для посещения развивающих программ, как в своей компании, так и в других организациях.

#### Вопросы по самооценке тренера

- Каковы ключевые знания, умения и навыки тренера?
- В каком соотношении эти компоненты присутствуют у тренеров, которые признаны лучшими?
- Какие действия я предпринимаю для получения обратной связи о моем стиле деятельности?



- На каком уровне я нахожусь по сравнению с лучшими тренерами?
- Наблюдаю ли я за деятельностью других тренеров?
- Разрабатываю ли я личную памятку и личную модель совершенствования в тренинге, на основе которой я могу себя постоянно оценивать?
- Каков мой уровень по сравнению с моей личной памяткой?
- Мои очки в памятке постоянно улучшаются?
- Что я делаю для того, чтобы учиться и совершенствоваться?
- Использую ли я план личного развития и план развития личных качеств?

### **Установка адекватных стандартов**

Данная глава посвящена ключевым аспектам оценивания системы обучения и развития. Этот процесс имеет смысл только на основе согласованных, осмысленных стандартов. Некоторые из стандартов измерения просты. Например, может быть установлен стандарт, при котором тренер должен проводить не менее ста дней тренинга в год. С другой стороны, может возникнуть необходимость оценить ситуации, где стандарты выработать очень сложно: что может быть стандартом вклада одного тренинга в успех организации в бизнесе? Между этими двумя полюсами находится множество стандартов, по поводу которых ведутся жаркие дебаты. Что, например, означает такой стандарт: «Каждый тренер должен регулярно добиваться, чтобы удовлетворенность участников тренинга в «листочках удачи» составляла, по меньшей мере, девяносто процентов»? Насколько реалистично такой стандарт оценивает среду, в которой проходил тренинг? Стандарты в обучении и развитии персонала жизненно необходимы, но их не всегда легко использовать. Они являются синтезом количественного и качественного. Крайне важно, чтобы стандарты были установлены, и чтобы они были реалистичными и позитивными, как и для тренера и для системы обучения и развития, так и для участников и для компании в целом.

В приложении перечислены сферы обучения и развития, к которым могут применяться процедуры оценивания.

### **Установка стандартов как лучшей известной практики**

Стандарты, применяемые в системе OiP, чаще всего представляют собой синтез опыта и лучших примеров из практики. В общем, они являются результатом использования метода проб и ошибок. Основанный на опыте тренера стандарт выполнения устанавливается для программы по обучению и развитию персонала или для отдельного тренинга или инструктажа. По мере роста опыта проведения тренингов и применения результатов их оценки, стандарты могут обсуждаться и соответственным образом модифицироваться. В большинстве организаций этот подход к развитию стандартов еще не получил широкого распространения. Персонал, занимающийся обучением, должен знать современные стандарты и постоянно улучшать их. Команде необходимо задаться следующими вопросами.

- Как и когда были определены стандарты для оценки обучения и развития?
- Эти стандарты еще не устарели? Насколько регулярно они обновлялись?

### **Установка стандартов путем сравнения**

Большинство тренеров знакомы со стандартами, установленными по сравнению с «наилучшей известной практикой». Для многих организаций это полезно узнать, ведь согласованные внутренние стандарты для системы OiP принимаются в таких организациях как подходящие для всех случаев, требующих проведения оценивания. Однако другие организации устанавливают стандарты для ключевых подразделений (в том числе и для системы обучения и развития персонала), посредством сравнения их с признанным совершенством в данной области.

### **Сравнение с другими организациями**

Ситуация сравнения всех аспектов обучения и развития, включая оценку, на деле является ситуацией «вызова». Существует множество опубликованных материалов по результатам сравнений и о применении опыта ведущих компаний другими организациями; эти данные, чаще всего, являются качественными. Чтобы установить стандарты, передачу через Диадок 14.01.2022 10:58 GMT+03:00  
0ade3530-11e2-4542-8585-2164fdef866c



сравнения, вам также необходим ряд количественных данных, собрать которые достаточно сложно. При проведении сравнения следующие советы помогут выработать оптимальный подход.

- Используйте свой личный опыт, свежие публикации и свои связи, чтобы создать картину тенденций и важных проблем обучения и развития персонала, в частности, в области оценки. Это увеличит степень вашей осведомленности в вопросах оценки обучения и тренинга и придаст силы для следующих шагов.
- Проведите исследование внутри своей организации, если сравнение с другими компаниями уже проводилось по другим темам; узнайте, какие из этих компаний приветствуют мероприятия по сравнению.
- Рассмотрите управление системами обучения и развития персонала в организациях, географически близко расположенных к вашей. Узнайте у них, готовы ли они к обмену знаниями и мнениями, и, если да, то насколько подробно. Наш опыт показывает, что компании готовы продавать такую информацию, если она не является коммерческой тайной. Обычно каждая сторона получает ощутимую прибыль от таких встреч и обменов опытом.
- Будьте готовы обмениваться информацией о том, как вы готовите и оцениваете мероприятия системы ОиР, но не об их содержании. Это с меньшей вероятностью вызовет коммерческие затруднения с другой стороны.
- В некоторых коммерческих сферах существуют контакты между подразделениями обучения и развития из разных компаний. Эти группы встречаются регулярно и обмениваются большим количеством полезной информации. Они являются до известной степени неформальными и их можно найти через сеть своих профессиональных контактов. Если такой группы не существует, подумайте о ее создании. Она может стать неоценимо значимой для ваших программ обучения и для вашего личного развития.
- Как только достигнуто взаимное соглашение о сферах обсуждения, подразделения ОиР могут назначать встречу. Обычный формат этих встреч — каждая команда делает презентацию по установленному регламенту, после чего проводится дискуссия по затронутым вопросам. В большинстве случаев, будет достаточно шести ежемесячных встреч, длительностью по полдня, чтобы каждая команда усвоила много полезной для себя информации.
- Обеспечьте, чтобы дебаты о методах проведения оценки занимали важное место в плане встречи. Обсудите, как другие организации определяют ценность тренинга для их бизнеса.
- Тренеры — своего рода исследователи, они должны уметь сравнивать свои личные умения с умениями других тренеров, как из своей, так и из других компаний. Этот процесс становится особенно важным, если тренер хочет заниматься индивидуальной тренерской деятельностью. Через сеть личных контактов тренеры могут легко устанавливать личные связи с тренерами из других организаций, и посредством этой связи осуществлять функциональное сравнение.
- При необходимости воспользуйтесь услугами «внешних» консультантов, если вас удовлетворяет стоимость подобных услуг. Чтобы сделать наиболее полное и глубокое исследование для вас, консультант должен обладать солидным личным опытом и располагать значительным количеством данных, а также личных связей.

По мере установления связей вам придется столкнуться с тем, что некоторые организации отказываются принимать участие в процедурах сравнения. Вы можете говорить о взаимной выгоде, но обнаружите, что сама идея сравнения организаций абсолютно неприемлема для них.

### **Внутреннее сравнение**

Даже если в вашей организации нет других подразделений обучения и развития, с которыми у вас была бы возможность «сравниваться», могут существовать такие бизнес-единицы, чей профессионализм признан наиболее высоким. Обсудите с ними следующее.

- Как они ставят цели и разрабатывают планы.
- Как они оценивают успех этих планов и целей.
- Что именно они оценивают и какие методы оценки используют.
- Как они разрабатывают процедуры оценки со своими внешними и внутренними клиентами.





- Как, и насколько быстро, они могут изменить программы по результатам оценивания.
- Каковы обязанности по оцениванию и использованию его результатов.
- Как они используют сравнение с другими подразделениями или организациями.

### **Резюме**

Сравнительный анализ — мощный метод работы в бизнесе. Правда, он требует много времени для проведения и превращения результатов в реально полезную информацию для улучшения организации. При сравнении процедур оценивания очень важно, чтобы сравниваемая информация была полезной и могла быть использована. В разделе, посвященном аспектам тренинга оценки и сравнения (приложение) перечислены те черты системы OiP, в том числе и аспекты оценки, которые стоит учитывать при проведении мероприятий по сравнению.

#### **Вопросы по выработке стандартов при помощи сравнения**

- Во время посещения конференций и встреч тренеров отмечаю ли я, кто из присутствующих является подходящей кандидатурой для участия в процессе формального или неформального сравнения процедур оценивания или других параметров?
- Продумал ли я такой подход к другим людям или организациям, который предусматривает взаимные выгоды от участия в процессе сравнительного анализа?
- Обсудил ли я сравнение применяемых методов и процедур оценки с другими отделами своей организации?
- Определил ли я, какие аспекты оценивания мне необходимо сравнить с другими? Какие из них полезно сравнивать?

### **Поддержание стандартов**

Установление, объяснение и модификация стандартов обучения и развития — одна из главных задач тренера. Ее решение — залог успешной оценки результатов обучения. Используемые стандарты должны храниться в кодексе стандартов в отделе обучения и развития персонала, и каждый тренер должен стремиться им соответствовать.

## **ГЛАВА 7**

# **ТРЕНЕР, КАК...**

Мы уже обсуждали во введении, что и роль тренера, и роль системы OiP претерпевают значительные изменения. В частности, роль тренера пополняется все новыми и новыми обязанностями. Тренер выполняет функции внутреннего консультанта, инструктора или наставника. Любая из новых ролей требует развития улучшенного набора навыков и обеспечивает хорошие возможности для карьерного роста.

### **Инструктор**

#### **Роль инструктора**

Всегда существует опасность того, что недавно приобретенная информация забудется прежде, чем удастся ее использовать. Как только человек посетил обучающую программу, его только что усвоенные знания, навыки, модели поведения и установки необходимо закрепить. То, что было выучено, должно быть применено на рабочем месте. Это закрепление обучения — одна из важнейших задач инструктора. Диаграмма, приведенная ниже, представляет собой схему простых отношений, связывающую тренинг и инструктаж.

Помимо прочего, роль инструктора заключается в ежедневном наблюдении за обучением.



профессиональной деятельности членами его команды и в поиске возможностей для их развития. Считается, что ответственность за инструктирование лежит на линейном менеджере этой команды, и инструктаж рассматривается как одна из важнейших его обязанностей.

Суть инструктажа заключается в развитии знаний, навыков, моделей поведения и необходимых установок с использованием индивидуального подхода к инструктируемому или к каждому из членов группы, проходящей инструктаж.



### Когда тренер становится инструктором

Необходимость исполнять роль инструктора может встать перед тренером в одной из следующих ситуаций.

- Линейный менеджер не обладает навыками инструктора и обращается к вам за помощью.
- Линейный менеджер не обладает достаточным запасом времени, чтобы посвятить его инструктированию своей команды, особенно когда она очень велика или ее члены пространственно удалены.
- Одному человеку, возможно, руководителю, необходимо приобрести набор конкретных навыков, знаний и поведенческих моделей, но он не может посещать обычную программу тренинга по каким-либо причинам.
- Нескольким сотрудникам, занимающим ключевое положение, необходимо приобрести новый набор навыков, знаний и поведенческих моделей, но нет возможности посетить подходящие для этой цели программы тренингов.
- Для подкрепления результатов какого-либо тренинга с теми из его участников, которые нуждаются в дополнительной помощи.

Эта роль предоставляет тренеру или инструктору возможность при каждой встрече с различными людьми улучшать свои навыки и расширять сеть своих контактов.

### Использование навыков инструктора

В каждой из ситуаций, перечисленных выше, тренер или инструктор должен руководствоваться одними и теми же принципами.

- Найдите место и время, чтобы уделить учащемуся внимание.
- Хвалите ученика каждый раз, когда это уместно.
- Будьте искренни.
- Используйте навыки активного слушания и задавания вопросов, чтобы определить «болевы́е точки» учащегося и сферы его потребностей в знаниях, навыках и моделях поведения.
- Отслеживайте невербальные и любые другие сигналы, которые свидетельствуют о возникновении у участника трудностей во время инструктажа; будьте готовы к использованию альтернативного метода обучения.
- Поясняйте обсуждаемые вопросы и, когда это нужно, намекайте на решение проблемы.



действий.

- Гарантируйте согласование назначаемых дат и времени следующих сессий инструктажа. Инструктаж должен быть постоянным.
- Отмечайте, когда для дополнения к инструктированию необходим тренинг.

Помня эти принципы, тренер должен продумывать свой собственный стиль для каждой сессии инструктажа. Необходимо оценить, как его собственный стиль совмещается со стилем обучающегося. Директивный стиль не является полезным для инструктажа, но может быть уместен в начале занятий, когда учеником является новичок, нуждающийся в большом количестве информации. Как только начинаются занятия, требующие взаимодействия, инструктор должен думать о коррекции своего стиля как поддерживающего и подбадривающего. Будьте готовы к оценке каждого занятия и всей программы инструктажа (см. раздел об оценивании программ обучения, глава 6).

#### Вопросы по использованию инструкторских навыков

- Согласованы ли цели инструктажа учеником и инструктором?
- Обладает ли инструктор навыками активного слушания, задавания вопросов и обратной связи?
- Делаются ли замечания и обсуждаются ли они?
- Как будет оцениваться эффективность занятий?
- Как можно улучшить навыки инструктажа и стиль ведения занятий?
- Использует ли инструктор каждую сессию инструктажа для приобретения личного педагогического опыта и для обзора того, все ли идет хорошо и что можно было бы сделать лучше?

#### Вопросы и ответы

**Вопрос.** Будучи тренером, могу ли я быть успешным инструктором? Традиционно обязанности тренера лежали на мне в то время, пока мы с участниками находились в комнате для тренингов. Мне кажется, что инструктаж связан с постоянными, продолжительными дискуссиями, оцениванием и обратной связью. Я же лишь изредка могу встречаться с учеником.

**Ответ.** Тренер, действующий как инструктор, оказывается не в лучшей ситуации; он может быть менее эффективным, чем обычный линейный менеджер, выполняющий роль инструктора постоянно. Однако в ситуациях, описанных выше, тренер может принести неоценимую пользу, выступая в роли инструктора. Инструктаж — процесс периодический. Это значит, что тренеру, либо инструктору, просто необходимо применять свои навыки задавания вопросов, чтобы каждой сессии инструктажа придавать определенное направление. Особенно важно делать и использовать заметки для регистрации прогресса в течение занятия и между встречами.

**Вопрос.** Инструктируя человека, улучшая его способности, полезные для конкретного бизнеса, как много должен знать инструктор о данном бизнесе?

**Ответ.** Теоретически тренеру или инструктору не нужны такого рода знания. Инструктор вооружен навыками задавания открытых вопросов и активного слушания. При помощи этих навыков он работает с учеником для проработки ситуаций и планирования прогресса. На практике, конечно, инструкторы должны обладать, по меньшей мере, общим уровнем знания темы. Это позволит управлять беседой и сократить время занятий.

**Вопрос.** Всегда ли инструктаж проводится только в индивидуальном порядке?

**Ответ.** Инструктаж может эффективно проводиться и с командой. Например, с командой коллег тренера, для помощи в развитии собственных профессиональных навыков. К тому же тренер всегда должен быть готов инструктировать лиц, занимающих в организации высокое служебное положение. Это значит, что тренер вместе с руководством должен определить ситуации, где новые инициативы по обучению и развитию могут быть полезными для организации.

**Вопрос.** Может ли мне когда-нибудь понадобится использовать доверие и, открытость среды индивидуального инструктирования, чтобы донести какую-нибудь информацию до сведения руководства?

**Ответ.** Всегда существует ответственность тренера перед организацией, в которой он работает. Руководство необходимо информировать о серьезных, постоянно



персонала, которые отрицательно сказываются на производительности, но не называя при этом никаких конкретных имен. И тренер/инструктор, и ученик должны знать это. В доступности для компании результатов сессий инструктажа заключен положительный момент: они могут превращаться в хорошие идеи для улучшения бизнеса.

## Наставник

### Роль наставника

Наставник обычно присутствует в организации для предоставления советов и помощи другим, как правило, молодым людям, недавно пришедшим в организацию. Роль наставника предполагает гораздо меньшую активность, чем роль инструктора. Наставник, как правило, задействован в ситуации прояснения чего-либо непонятного. Наставниками чаще всего являются опытные люди, с высоким уровнем знаний о структуре организации, методах и особенностях ее работы. Чаще всего они имеют прямой доступ к руководителям компании. Они хорошо понимают, когда людям плохо, и могут помочь своим ученикам справиться с трудными временами. Наставник может назначаться для помощи в адаптации новому сотруднику и оставаться его учителем на всем протяжении его карьеры. Эти отношения продолжают, даже когда новый сотрудник переходит из отдела в отдел и от одного руководителя к другому.

### Тренер в роли наставника

Как тренер, вы идеально подходите для выполнения роли наставника, особенно если работаете в организации несколько лет. Обычно, благодаря своей роли тренера, вы приобретаете глубокие знания об организации, ее целях, применяемых ею методах и того, «Кто есть кто?» в организации. Тренинг зачастую предназначен для новых людей, и тренер приобретает чуткость к их проблемам и потребностям. Наставникам необходимо предоставить новому сотруднику информацию в приемлемом виде, чтобы ввести его в курс дела. Они также должны быть открытыми, вызывающими доверие, внимательными слушателями и придерживаться позитивной ролевой модели. Все это относится к типичным способам работы опытного тренера.

Будьте готовы оценить каждое занятие с сотрудником и всю программу в целом (см. раздел об оценке программ обучения, глава 6).

### Вопросы по исполнению роли наставника

- Какие в детальном описании ожидания от наставника существуют в данной организации?
- Согласовали ли наставник и ученик глобальные цели программы?
- Записываются ли соглашения и действия, предпринятые вне рамок занятий?
- Какие измерения задействованы для оценки влияния наставника?
- Как часто наставник и его ученик оценивают, насколько процесс данного вида обучения помогает ученику?

### Вопросы и ответы

**Вопрос.** Что может стать проблемой для тренера при выполнении им роли наставника?

**Ответ.** Как и во многих других случаях, врагом здесь является время, особенно если у вас насыщенный план проведения тренингов. Основной вопрос заключается в сохранении роли наставника. Не поддавайтесь искушению взять на себя роль и ответственность непосредственного начальника вашего ученика и не подменяйте для него весь остальной персонал. Наставник должен четко позиционировать себя как человека, готового к проведению открытых и откровенных рабочих сессий, но не к принятию на себя дополнительных обязательств. Тренер/наставник должен быть абсолютно уверен, что свобода действий, которую он предоставляет ученику, соответствует ценностям и целям организации.

**Вопрос.** Каковы различия между инструктором и наставником?

**Ответ.** Между применяемыми в обоих случаях навыками не существует четких границ. Зачастую эти роли накладываются одна на другую. Инструктаж — длительный и активный процесс, в то время как наставник обычно находится в режиме ожидания того, когда ему задан вопрос. Обе эти роли могут приносить огромную пользу для развития организации и ее персонала.



требует значительных временных затрат. Тренер должен уметь четко сопрягать временные рамки для каждого из этих занятий.

## Фасилитатор

### Роль фасилитатора

Все чаще организаторы используют фасилитаторов для проведения встреч и иных подобных мероприятий. Фасилитатор — это человек, контролирующий ход встречи и обеспечивающий соблюдение ее правил и процедуры. Это позволяет участникам собрания сконцентрироваться на целях и содержании встречи.

### Тренер в роли фасилитатора

Как фасилитатор, вы должны способствовать ходу процесса и облегчать его. Используя расширенный набор навыков, вы пройдете с группой серию установочных процедур и достигнете финала. Вы должны обладать способностью сохранять объективность и не концентрироваться на мелких деталях обсуждения. Ваша цель — помочь группе начать работать в команде с учетом точки зрения и индивидуальной активности каждого.

Работа в роли фасилитатора на собрании или встрече должна быть нормальным расширением роли тренера. Опытный тренер обычно использует навыки фасилитации для работы со своими группами. Роль фасилитатора заключается в следующем.

- Гарантирует, что собрание развивается в соответствии с намеченным планом.
- Гарантирует, что участники используют «правила, процессы и инструменты», которые были согласованы для применения на этом собрании.
- Поддерживает «правильные» модели поведения на собрании, в том числе — активное участие, отсутствие мелких кружков «по интересам» и запись обязательств, сделанных участниками.

Кроме проведения индивидуальных встреч, вам, скорее всего, придется проводить и регулярную работу в группах, длящуюся в течение долгого времени: набор навыков для этого необходим тот же самый.

Как фасилитатор, вы должны выполнять следующее.

- Задавать открытые вопросы.
- Позитивно реагировать на любой сигнал группы.
- Поощрять индивидуальные высказывания участников.
- Обеспечивать ясность в конфликтных и запутанных беседах между членами группы.
- Получать ответы от группы, переадресовывать группе и отдельным участникам обращенные к вам вопросы и комментарии, не вмешиваться в групповые процессы, навязывая собственное мнение.
- Помочь группе сделать выводы.
- Быть готовым предоставить необходимую информацию.
- Способствовать принятию решений.
- Выводы, сделанные в группе, подвергать обработке и предоставлять ей в приемлемой для участников форме.

Используйте опыт каждого проведенного вами собрания для улучшения своего стиля деятельности и расширения сети контактов. Просите обратную связь у участников собрания, его инициаторов и помощников по его проведению.

### Вопросы, связанные с исполнением роли фасилитатора

Ясно ли я понимаю «правила, инструменты и процессы», которые необходимо использовать во время проведения сессии?

- Могу ли я доступным образом сформулировать их для участников?
- Ясно ли я представляю себе собственную роль, роль инициатора мероприятия и роль лидера команды?
- Эффективно ли у нас поставлен процесс принятия решений?



- Что мне необходимо подготовить? Какие навыки и знания мне потребуются?
- Что мне необходимо сделать, чтобы гарантированно быть принятым командой?
- Способен ли я организовать получение обратной связи о своем стиле деятельности в качестве фасилитатора?
- Кого я знаю как умелого фасилитатора? Могу ли я его увидеть? Могу ли я обсудить с ним роль фасилитатора?

### Вопросы и ответы

**Вопрос.** Должен ли я выступать в роли фасилитатора, если могу с полной нагрузкой заниматься тренингом?

**Ответ.** Чем больше способов, которыми вы развиваете свои навыки, тем выше ваш профессиональный уровень. Применение навыков фасилитации при проведении встречи, несомненно, поможет в разработке интенсивных программ тренинга. Эти случаи — прекрасная возможность для; выстраивания собственной сети контактов и расширения знания о компании.

**Вопрос.** Каковы главные отличия роли тренера и в роли фасилитатора на собрании?

**Ответ.** Многие вы будете делать очень похожим образом, особенно — применение навыков фасилитации, обсуждавшихся выше. Главным различием является способ контролирования вами целого процесса. При проведении тренинга, занимая место тренера перед группой, вы автоматически становитесь центром внимания. Как фасилитатор встречи, вы зачастую умышленно воздерживаетесь от активного участия, но постоянно помогаете участникам в процессе.

**Вопрос.** Что я должен делать, чтобы быть фасилитатором?

**Ответ.** Ответ на этот вопрос будет таким же, как на вопрос о начале тренерской деятельности. Это детально описывается в следующей главе. Предположим, что вы уверены в своих навыках фасилитатора. Тогда стоит начать с наблюдения за работой опытного фасилитатора. Потом попытайтесь провести собрание вместе с опытным человеком, прежде чем выступить в роли фасилитатора одному. Ведение собрания в течение нескольких дней подряд или же одного, но интенсивного собрания, часто требует значительной концентрации, которая может приводить к утомлению. Готовьтесь к проведению встречи так же, как если бы вы готовились к тренингу: хорошо отдохните и найдите способ отдохнуть после мероприятия (см. главу 1).

## Индивидуальный консультант

### Роль индивидуального консультанта

Выступление в роли «индивидуального консультанта» в разных организациях может иметь свои особенности. В целом индивидуальное консультирование — это руководство, предоставляемое людям в ситуации, когда на выполнение ими профессиональных обязанностей неблагоприятно воздействуют условия, напрямую не связанные с условиями рабочего места. Это руководство должно осуществляться опытными консультантами. Они способны полностью оценивать опыт и набор навыков, необходимых для действий в таких ситуациях. В некоторых организациях консультанты, обладающие необходимым опытом и знаниями, находятся в отделах персонала или отделах социальной защиты. Другие организации полагаются исключительно на соответствующие «внешние» службы. Вас могут попросить заняться индивидуальным консультированием, даже если вы не прошли необходимого обучения. В таких случаях вы можете выслушивать людей, но никогда не должны ничего советовать.

### Тренер в роли индивидуального консультанта

Чаще всего вам придется использовать набор своих навыков тренера для работы в качестве инструктора или наставника. Как мы обсуждали выше, существует огромная польза в применении опыта и установок тренера в обеих этих ролях. Можно активно искать ситуации, в которых необходимо инструктирование или наставничество. Ситуации же, когда необходима консультация, возникают по мере того как вы проводите тренинги. Участники программ могут попросить личной встречи с тренером, когда им нужны помощь и совет. Они могут считать вас заботливым, внимательным, компетентным человеком. Участники могут быть сотрудниками другого подразделения организации, или даже из другой компании. Порой для них легче подойти к вам, чем к своему линейному менеджеру. Подобное может произойти во время инструктажа или наставнической сессии. Как наставник или инструктор



открытую атмосферу, с высокой степенью взаимного доверия. Это позволит вам установить менее формальные отношения с учеником. Однако такая обстановка также может ввести ученика в искушение искать совета, который требует индивидуального консультирования.

Когда бы ни возникла такая ситуация — в ходе ли тренинга, или занятия с инструктором или наставником, тренеру необходимо применить все свои умения. Он может выслушать, но никогда не должен давать советы, кроме совета отправиться к линейному менеджеру сотрудника, или в отдел персонала, или отдел социальной защиты. Может оказаться, что непросто совместить такое решение с построением атмосферы доверия на тренинге или на сессии инструктажа или работы с наставником. Однако вы должны быть очень внимательны, чтобы не шагнуть в область индивидуального консультирования, если не обучены ее специфике.

Вопросы по выполнению функций индивидуального консультанта.

- Как относятся к индивидуальному консультированию в данной компании? Что именно я должен делать, если возникает ситуация, требующая консультирования?
- Могу ли я поговорить с более опытными тренерами о способах, при помощи которых они справляются с такими ситуациями?

### Вопросы и ответы

**Вопрос.** Что я, как тренер, должен делать, если участники стремятся к индивидуальным консультациям?

**Ответ.** Определите, как в организации предписано поступать в таких ситуациях. Если тренер обнаруживает реальные барьеры, препятствующие достижению целей организации, он обязан сообщить об этих проблемах руководству компании, не называя имен конкретных сотрудников.

**Вопрос.** Трудно ли тренеру стать индивидуальным консультантом?

**Ответ.** Если ваш стиль ведения тренинга является адекватным, фасилитативным и консультативным, то это хорошее начало. Есть ряд организаций, обеспечивающих программы для развития навыков консультирования и последующую сертификацию. Процесс сертификации может занять несколько лет, особенно если вы обучаетесь без отрыва от основной работы. Будьте уверены, что вам необходимо это направление своей карьеры. В дополнение к набору специальных навыков, профессия индивидуального консультанта требует особых моделей поведения и установок. Хорошенько подумайте и решите, хотите ли вы стать консультантом и какими способами вы можете этого добиться.

## Консультант

### «Бизнес-консультант» и «тренер-консультант»

Часто говорят о вовлечении «консультантов» в особую ситуацию в бизнесе. Когда бизнес-программа включает в себя элементы обучения, есть вероятность спутать понятия «бизнес-консультант» и «тренер-консультант». В нашем понимании, «бизнес-консультант» работает в рамках бизнес-стратегий, ценностей, целей, бизнес-программ организаций. Когда проект подразумевает перевод потребностей бизнеса в сферу мероприятий по обучению и развитию персонала, работа выполняется тренером-консультантом. В жизни эти задачи могут совпадать. Функции «бизнес-консультанта» и «тренера-консультанта» может взять на себя один человек или одна команда. Следующий раздел нашей книги, прежде всего, посвящен работе тренера-консультанта.

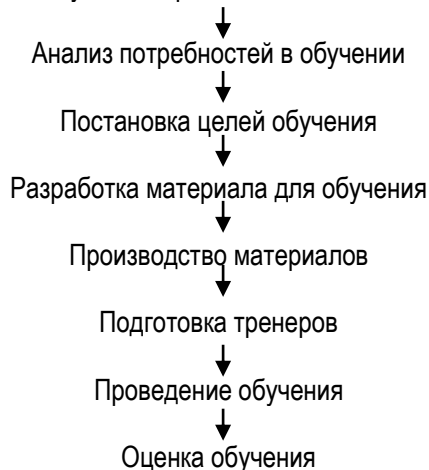
## Консультативный тренинг и мероприятия по развитию

### Традиционный подход

Традиционная роль подразделения ОиР — быстро реагировать на потребности других подразделений организации в обучении и развитии. Обычно для этого используется относительно простая модель действий:



Выявление потребностей в обучении и развитии вспомогательными подразделениями

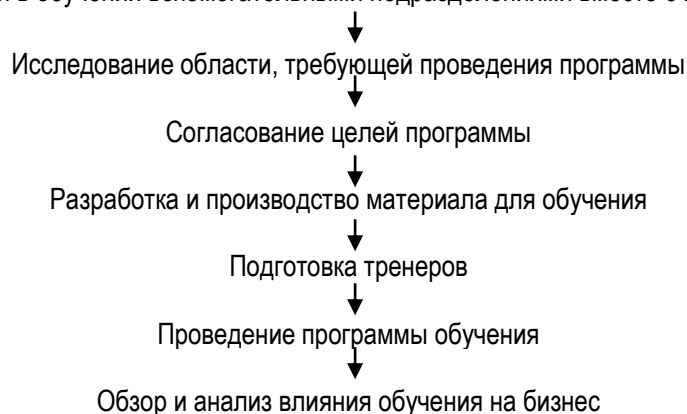


Здесь ясно видны границы между ролями и обязанностями. Тренер разработал программу, которой необходимо придерживаться, и взял на себя ответственность за все стадии, кроме первой. Прежде чем перейти на следующую ступень, он информирует о промежуточных результатах работы инициаторов обучения.

### ***Двигаясь к интерактивному подходу***

В связи с быстрыми переменами в бизнесе многие традиционные процедуры оказались слишком медленными и тяжеловесными. Менеджмент потребовал быстрых и обширных изменений навыков, моделей поведения и знаний сотрудников, что повлекло изменение роли тренера и подхода к обучению. Этот новый подход заключается в усилении взаимодействия между системой ОиР и управлением компании или отделом, нуждающимся в обучении своих сотрудников. В большей степени этот подход ориентирован на влияние обучения на бизнес, его осуществление является более длительным. Он требует от системы обучения и развития персонала широкого набора обновляемых знаний и навыков. Новый процесс следует нижеприведенной схеме.

Анализ потребностей в обучении вспомогательными подразделениями вместе с подразделением ОиР



При целостном применении этот подход является единым долговременным мероприятием, а не набором одноразовых процедур. Информирование тренером руководителей о ключевых стадиях работы осуществляется для того, чтобы гарантировать соответствие педагогических решений потребностям бизнеса. Успех проводимой тренером работы в значительной степени зависит от его отношений с руководителем организации и требует гибкости и активности. Определенный акцент здесь делается на потребностях бизнеса и потребностях обучающихся, а не на процессах обучения и развития. При этом между тренером и его «внутренним» клиентом есть понимание неизбежности рисков, связанных с бизнесом. Поэтому на случай экстренных ситуаций разрабатываются соответствующие процедуры.

### **Тренер в роли консультанта**

Чтобы работать в интерактивном стиле, тренер должен понимать





процессы, протекающие внутри организации. Кроме того, необходимо использовать расширенный ряд действий. Цели консультативных отношений, выстроенные, с одной стороны, между тренерами и системой OiP, а с другой, — между тренером и всей остальной организацией, являются следующими.

- Быстрая реакция на потребности в обучении и развитии.
- Гибкие, адекватные способы удовлетворения потребностей в обучении и развитии.
- Внимательное отношение к оценке и скорости реакции на требуемые изменения в программах OiP.
- Обеспечение механизмов, которые позволяют системе OiP активно предоставлять свои услуги компании.

Помимо прочего, движение к интерактивному подходу обеспечивает тренерам стимулирующую возможность расширения сферы компетентности.

### **Маркетинг системы обучения и развития персонала**

Он подразумевает изменение в отношениях подразделения и остальной организацией. Новый стиль будет активным, направленным на продвижение предложений системы OiP внутри организации. Управление компании придет к осознанию способностей, потенциалов и достижений этого подразделения. Тренеры получают возможность работы с другими подразделениями для инициирования программ обучения и развития (детали маркетинговых мероприятий см. в главе 9).

### **Разработка стратегии обучения и развития**

Это стратегия, согласно которой подразделение будет работать в течение ряда лет. Она согласовывается с руководством организации и широко распространяется внутри компании. В стратегии должны содержаться:

- Назначение подразделения и видение его места в организации.
- Описание того, как стратегия системы OiP будет интегрирована в целостную бизнес-стратегию организации.
- Ценности, которыми определяется работа подразделения.
- Цели и задачи подразделения.
- Планы по достижению целей и задач, включая методы, которые будут для этого использоваться.
- Перечень ресурсов и затрат.
- Важнейшие факторы, обуславливающие успешность методов деятельности и оценки.

Эта стратегия системы OiP полностью зависит от общей стратегии организации, и поэтому подразумевает взаимодействие тренеров с высшим руководством. Документ должен быть размножен, чтобы ознакомить с ним всех сотрудников организации. Стратегия должна обсуждаться и корректироваться вместе с руководством компании, по меньшей мере, один раз в год. Общая стратегия не должна сильно меняться, пока не происходит кардинальных изменений в организации. Обычно такие планы разрабатываются на год.

Наличие стратегии системы обучения и развития не является главным условием того, что система OiP действует в русле интерактивного подхода. Воплощенные на бумаге стратегии интерактивных действий не гарантируют, что подразделение будет действовать именно так! Однако составление стратегии и применение ее в организации, а также наличие навыков и знаний для ее написания — это серьезная проверка для тренера-консультанта.

### **Сравнение систем OiP**

Система, использующая в работе данный подход, требует сравнения с аналогами, признанными лучшими в своем роде. Это могут быть другие внутренние подразделения, известные превосходным качеством деятельности в своей области. Также, по возможности, будет проводиться сравнение с системами OiP, действующими в других организациях. Сравнение, как часть способа, которым тренеры и подразделения OiP могут оценивать себя, обсуждаются в главе 6, в разделе об установлении стандартов.

### **Проведение встреч**

Тренер-консультант должен наращивать свою компетентность



таких, где проходит обсуждение большого количества информации и присутствует множество различных мнений. Есть ряд простых правил, следуя которым вы максимально увеличите свои шансы в достижении успешного соглашения (заклучения), устраивающего все стороны.

- Удостоверьтесь, что встреча организована так, как вам нужно, особенно если вы стремитесь к конкретному результату. Доступны ли нужные люди и обладают ли они информацией, необходимой для принятия решения? Могут ли приниматься решения при отсутствии некоторых участников?
- Сведите число участников к минимуму. Когда это уместно или необходимо, сообщите решение другим заинтересованным лицам после завершения встречи.
- Основательно готовьтесь к встрече, особенно если вы собираетесь председательствовать на ней. Приведите свои мысли в порядок, убедитесь, что каждый пункт завершен выводом.
- В дискуссии не берите инициативу в свои руки. Однако держите свои выводы наготове, они могут понадобиться.
- Спланируйте такой распорядок встречи, который обеспечит поступательное движение к решению поставленных задач.
- Заблаговременно зарегистрируйте участников, удостоверьтесь, что они ознакомились с распорядком встречи и внимательно прочитали вводные материалы к ней.
- Огласите время перерывов и пункты программы.
- Будьте готовы энергично приступить к выполнению плана действий!

### **Управление риском**

Минимизация риска в условиях развития интерактивного проекта — задача тренера-консультанта. Возможными проблемами, о которых тренер должен помнить, являются следующие.

- Недостаток включения в обучение и развитие менеджеров, инициировавших проведение программы.
- Программы, одновременно проводимые в других подразделениях.
- Недостаток ресурсов.
- Недостаток навыков в тренерской команде.
- Недостаток ответственности при проведении оценки.
- Отсутствие соглашения с линейными менеджерами о закреплении результатов обучения на рабочем месте после окончания программы.

Определение потенциальных областей риска, однако, — далеко не самая важная задача тренера. Тренер-консультант обязан быть готов дать рекомендации по решению любых проблем и, достигнув соглашения с руководством, работать над практической реализацией планов в жизнь.

### **Другие знания и навыки**

В предшествующих разделах мы обсудили пять критически значимых областей для тренера, который стремится познакомиться с собой в роли консультанта. Кроме того, тренер должен оттачивать традиционные навыки активного слушания и задавания открытых вопросов. К ним необходимо добавить консультативные навыки личного влияния, ведения переговоров и инструктирования. Существуют также навыки тренера, которые необходимо улучшать, в частности, — навык работы с людьми, занимающими высшие посты в иерархии организации. Они включают написание отчетов, фасилитацию, «мозговой штурм» и проведение презентаций.

Эти новые, консультативные, действия побуждают тренера к развитию более высокого уровня общих деловых качеств. Управление изменениями — другая область развития тренера, которую мы рассмотрим подробнее в следующем разделе.

#### **Вопросы по выполнению функций тренера-консультанта**

- Знаете ли вы эффективные стратегии системы ОиР, цели деятельности и планы практических действий?
- Является ли применяемый вами подход к осуществлению ОиР эффективным?



консультативным? Какие области вашей деятельности нуждаются в улучшении?

- Достаточно ли активно подразделение ОиР в продвижении своих возможностей и достижений?
- Существует ли план контактов для регулярного доступа к руководителям организации?
- Насколько активно вы отслеживаете опыт компаний-конкурентов в области обучения и развития?
- Существуют ли в вашей организации примеры применения консультативных процессов и навыков?
- Есть ли у вас план личного развития для развития своих навыков как тренера-консультанта, так и смежных профессиональных ролей?

### Вопросы и ответы

**Вопрос.** Могут ли для меня как для тренера возникнуть какие-либо сложности при использовании интерактивного подхода в процессе обучения и развития?

**Ответ.** Некоторые тренеры считают, что уже сама по себе природа перемен рискованна. Она заставляет отрываться от контролируемой среды традиционных тренинговых процедур и от безопасного убежища тренинговой комнаты. Работа в качестве внутреннего консультанта хотя и таит в себе сложности, тем не менее предоставляет тренерам новые и интересные возможности развития внутри организации.

**Вопрос.** С какого момента в системе ОиР лучше начинать переход к интерактивным методам работы?

**Ответ.** На самом деле первым шагом является решение стать более интерактивной системой. Ему должна предшествовать серьезная совещательная работа как внутри подразделения, так и с руководством компании. Путь к превращению в интерактивную систему требует значительного времени, материальных средств и, возможно, дополнительной помощи извне. Обычно «путешествие» начинается с того, что отдельные тренеры начинают работать по-другому. Руководством системы ОиР эти инициативы объединяются в план развития, согласованный с руководством организации.

**Вопрос.** Сколько времени занимает перестройка?

**Ответ.** Как и в случае со всеми изменениями в бизнесе, очень сложно дать точный ответ. Нужно ориентироваться на сроки от трех до пяти лет, хотя значительные изменения могут произойти за короткий период времени благодаря изменениям во взаимодействии систем и значительным инвестициям в совершенствование знаний и навыков тренеров.

### Агент изменений

Во введении мы говорили о динамике роли системы ОиР, с ней изменяется и роль тренера. Тренеры-профессионалы не только должны обладать навыками обучения и развития, но и ориентироваться на потребности бизнеса и потребителя.

Им необходимо понимать принципы развития ценностей, представлений и процессов организации и способствовать их реализации. Для достижения этого часто требуется некий новый набор навыков, а также создание нового языка, большинство слов означают изменения: реинжиниринг, трансформация, даунсайзинг (упрощение структуры организации), райтсайзинг или горизонтальное сжатие (интеграция нескольких рабочих процедур в одну)

Розабет Мосс Кантер в своей книге «Мастера изменений» (Rosabeth Moss Kanter. The Change Masters. 1983) дает рекомендации организациям по использованию всего их потенциала при изменениях. Эта книга была признана одной из самых полезных в работе по управлению процессами изменений. С тех пор многое изменилось в условиях растущей конкуренции, зародилась новая философия рынка, ориентированная на потребителя. Эта схема показывает пример процесса изменений (см. схему ниже).

Новые условия деятельности предъявляют новые требования к людям: гибкость, готовность взять на себя ответственность, умение при минимальных затратах достичь лучших результатов, создать команду, способную самостоятельно работать на результат.

Для среднего сотрудника, супервизора или линейного менеджера это может создавать трудности, особенно если среди руководителей организации не представлены соответствующие ролевые модели.

Адаптироваться к изменениям нелегко. Когда нарушается статус-кво



некомфортно, возникает неприятие, а зачастую — сопротивление, которое проявляется в таких заявлениях, как: «Мы всегда делали это так...», или: «Я не знаю, почему мы должны что-то менять», или: «Это не будет работать».



Идти на риск, взглянуть на компанию с другой точки зрения может быть захватывающе интересным. Однако нужно помнить, что в такой ситуации люди нуждаются в поддержке. Вот почему возникло понятие «агент изменений». Это люди, овладевшие необходимыми навыками подобной деятельности, работающие с руководством, а не против него.

Компании чаще всего используют внешних консультантов, обеспечивающих начальную стратегическую поддержку, но и для тренеров и внутренних консультантов существует прекрасная возможность включиться в создание программ, нацеленных на обучение менеджеров и супервизоров навыкам инструктажа, наставничества, фасилитации, анализа и оценки. Кроме того, они могут помочь в процессе внутренней коммуникации. Важно понимать, что изменение по природе своей — непрерывный процесс, и чтобы соответствовать его требованиям, тренерам необходимо постоянно обновлять свои знания. Изменения — неотъемлемая часть современного бизнеса, позитивный подход позволит вам участвовать в их захватывающей динамике. Вам откроются интересные перспективы работы. Например, реинжиниринг бизнес-процессов (РБП).

### **Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП)**

Потребность в РБП возникла в связи с потребностью бизнеса быть гибким, современным, ориентированным на клиента и прибыльным. Необходимость такого рода зародилась в условиях растущей конкуренции. Большинство крупных организаций не способны оперативно реагировать на смену условий бизнеса из-за своих масштабов и внутренних бюрократических барьеров. Вот тогда и приходит на помощь реинжиниринг.

#### **Что такое РБП?**

В книге Хаммера и Чемпи «Реинжиниринг корпорации» (Hammer, Champy, *Reengineering the*



Corporation. 1993), слово «реинжиниринг» определяется так:

«Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения серьезных улучшений в важнейших, современных показателях деятельности, таких как стоимость, качество, сервис и оперативность».

Там же приводится более простое определение:

«начать с конца, вернуться к самому началу и изобрести лучший способ выполнения работы».

Реинжиниринг в большинстве случаев проводится внешними консультантами, и для этого есть две причины:

- 1) высшее руководство организации считает, что в компании нет соответствующих компетентных специалистов, или, что внешние консультанты обладают большей объективностью;
- 2) опыт внешних консультативных служб шире и разнообразнее благодаря возможности работы в различных компаниях.

Тем не менее, внутренняя команда играет важную роль в этом процессе, поскольку в специфике реинжиниринга важен вклад каждого члена организации. Сотрудники привлекаются к анализу их личных способов выполнения своей профессиональной деятельности и к определению более эффективных методов работы.

Реинжиниринг нуждается в тщательном планировании и грамотном осуществлении. Иногда организации не осознают, насколько серьезные последствия может повлечь за собой этот процесс и как много времени понадобится для его проведения. Будучи тренером, вы можете способствовать разъяснению этих моментов в организации, основываясь на личном опыте и конкретных положительных примерах, даже если планируемые изменения нивелируют вашу роль в создаваемой системе (см. главы 8—9: пути продолжения личного развития тренера в развивающейся организации).

### **Руководитель программ по оценке индивидуальных качеств сотрудников**

Программы тренинга, сессии инструктажа и занятия с наставником проводятся с целью улучшения знаний, умений, навыков, моделей поведения сотрудников организации. Менеджеры и тренеры, работающие в организации, должны уметь оценивать прогресс в развитии умений и навыков персонала по сравнению с согласованными целями. Оценка индивидуальных качеств (асессмент) — процесс, включающий в себя следующие составляющие.

- Вынесение суждения об уровне профессиональной компетентности сотрудника.
- Предоставление и получение обратной связи.
- Составление отчетов по результатам асессмента.

И, в случае необходимости процедуры асессмента, за ней следует работа по составлению плана развития сотрудников с последующей периодической оценкой их навыков.

Принято, что процессы оценки индивидов и команд осуществляются линейными менеджерами и супервизорами. Чтобы произвести оценивание, необходимо обладать высоким уровнем профессионализма в сфере обучения и развития. Оценивание подразумевает анализ данных о конкретных достижениях или требованиях. Данные должны собираться различными способами, стимулирующими сотрудников демонстрировать свою компетентность. Они объединяют сведения о стиле деятельности, знаниях, а также наблюдения и ответы на вопросы. Асессмент должен быть основан на реальных событиях и подкрепляться объективно.

### **Руководство по оценке индивидуальных качеств**

#### **Выработка стандартов**

Оценка индивидуальных качеств имеет смысл только в том случае, если ее результаты можно сравнить с установленными критериями успешности



деятельности. Это верно и в ситуации, когда источником установленных стандартов является рабочая инструкция. Человек, производящий оценку, — ассессор, так же как и оцениваемый, должен ясно понимать стандарты и их возможность ежедневного применения на рабочем месте.

### **Кадровый мониторинг**

Главная ответственность линейного менеджера или супервизора — отслеживание достижений людей в сравнении с согласованными стандартами. На традиционном рабочем месте, в офисе или на производстве сделать это довольно легко. Но там, где менеджеры и персонал работают в разных помещениях, наблюдать за деятельностью сотрудников не так просто. Есть ряд действий, которые необходимо выполнить менеджеру, чтобы получить нужную информацию.

- Посетить рабочее место члена команды и пронаблюдать за его деятельностью, особенно в напряженных ситуациях, таких как работа с клиентом.
- Организовать сессию тренинга для команды и посмотреть на то, как ее члены демонстрируют свои навыки.
- Прислушиваться к обратной связи, как к формальной, так и неформальной, от других менеджеров, коллег и клиентов.
- Обеспечить работу эффективных систем мониторинга и корректное использование их членами команды.
- Сделать обзор личных дел и проверить создавшееся впечатление путем опроса.

### **Обеспечение обратной связи**

Предоставление обратной связи — основа успешного инструктажа. Для этого необходимы следующие навыки и умения.

- Тщательный выбор места и времени.
- Позитивное начало для создания атмосферы доверия.
- Использование навыков активного слушания и задавания вопросов.
- Предоставление объективной информации в случае необходимости.
- Мотивация учащегося к дальнейшему самостоятельному развитию.
- Выводы по результатам обратной связи, построение планов на будущее и позитивное завершение обратной связи.

Получение обратной связи о собственной профессиональной успешности, ее сравнение с установленными стандартами — жизненно важная стадия в вашем личном плане. Вы должны активно стремиться к получению обратной связи от своих менеджеров, коллег, членов команды и участников ваших программ,

### **Написание отчета**

Неформальная оценка индивидуальных качеств зачастую происходит в устной форме в ходе тренинга. Иногда участники просят у вас о личной обратной связи, которую вы можете предоставить после программы в письменном виде. Формальная оценка индивидуальных качеств также может осуществляться посредством письменного отчета. Обычно это стандартный бланк, который надо заполнить. Если такого разработанного бланка не существует, отчет в обязательном порядке должен включать пункты:

- установленные стандарты;
- временные рамки;
- цели процедуры ассессмента;
- данные о профессиональных качествах;
- согласованный план действий;
- детали будущих процедур оценки индивидуальных качеств;

Ассессор и участник ставят на любом формальном отчете свои подписи и дату заполнения. Отчет должен быть предоставлен инициатору процедуры проведения оценивания.



### Тренер в роли ассессора

Оценка индивидуальных качеств должна быть естественным процессом для опытного тренера. Навыки, составляющие ядро успеха процедуры ассессмента, — это навыки наблюдения и осуществления обратной связи. В значительной мере это навыки фасилитации хорошего тренера. Проблемой для тренера или ассессора могут явиться недостаточное планирование и подготовка. Просьба об обратной связи через некоторое время после завершения тренинга — частое явление, но выполнить ее будет сложно, если не сохранились записи. Есть ряд правил, гарантирующих, что информация для последующей оценки всегда будет под рукой.

- На стадии планирования любой программы обучения установите детали различных процедур оценивания, которые необходимы, и в начале программы расскажите о них участникам.
- Будьте готовы, что вас могут попросить дать обратную связь во время программы или после нее, независимо от составленного вами плана.
- Делайте короткие заметки об участниках по мере проведения программы обучения. Старайтесь записывать свои впечатления об участниках, пока они еще свежи в памяти. Обобщайте их в конце каждого дня занятий. Этот подход становится еще более актуальным по мере продолжения сессий инструктажа и индивидуальных занятий с наставником или по мере увеличения количества участников в тренинговой группе. Делайте эти записи конфиденциально и соблюдайте правила обратной связи.

### Формальная обратная связь

Если программа обучения и развития предполагает последующую формальную оценку индивидуальных качеств участников тренером, на стадии планирования обучения необходимо выработать алгоритм.

- Какие аспекты деятельности и моделей поведения участников необходимо оценить?
- Каков формат обратной связи и для кого она предназначена?
- Какова роль участников в обеспечении обратной связи?
- Когда участники получают информацию о том, что тренером будет предоставляться обратная связь, — до программы или в начале занятия?
- Обсудит ли тренер свои впечатления с участниками, прежде чем они будут доведены до линейного менеджера?
- Каковы способы обеспечения адекватного использования линейным менеджером результатов оценки, полученных им от тренера? Достаточно ли подготовлены линейные менеджеры, чтобы использовать обратную связь как основу управленческих решений по качеству выполнения профессиональных действий и развитию персонала?

### Тренер, как официальный ассессор

Если вы проводите оценивание для государственных квалификационных мероприятий, вы должны знать четкие критерии оценки. Существует система поддержки, гарантирующая эффективное применение ассессмента. Она включает внутреннего и внешнего контролеров, назначенных особой организацией, имеющей на это полномочия.

### Неформальная обратная связь

Каждый участник в любой момент может попросить у вас обеспечить неформальную обратную связь по поводу его индивидуальных качеств и стиля деятельности. Это может произойти как на программах тренингов, так и на сессиях инструктажа, и на занятиях с наставником. Оценка должна производиться в форме частной беседы. От тренера может потребоваться письменная форма.

В случае беседы тренер будет полагаться главным образом на заметки, которые он сделал во время занятий, и на грамотное использование техник обратной связи. Используйте технику открытых вопросов для начала беседы с учащимся. Любую обратную связь важно подкреплять информацией об особенностях поведения человека во время программы обучения. Эти данные напоминают участнику о том, что с ним происходило, и побуждают его предпринимать шаги к улучшению.

При необходимости обеспечить личную обратную связь в форм...



позитивным, насколько это возможно, но при этом следовать истине. Вы не знаете, где и в каких условиях будет прочитано ваше письмо. Используйте в нем такие фразы, как: «Вы могли бы подумать о...»

### Вопросы и ответы

**Вопрос.** Возможна ли оценка индивидуальных качеств в процессе тренинга с большим количеством участников?

**Ответ.** Все имеет предел. Как правило, на тренингах, длящихся лишь один или два дня, с числом участников больше шести, провести настоящую, полезную оценку затруднительно. На выездных программах тренер имеет больше возможностей узнать участников. Когда занятия предполагают большое количество дискуссий или индивидуальных презентаций, тренер получает дополнительные возможности для наблюдения за деятельностью отдельных участников.

**Вопрос.** Как влияют на ход тренинга те участники, которые знают, что тренер будет предоставлять формальную обратную связь их линейным менеджерам?

**Ответ.** Эта ситуация требует от тренера деликатности. Если с ней не справиться, она может создать дополнительные трудности. Лучший способ решить эту проблему — обсудить ее на самом раннем этапе программы. Объясните, почему необходима оценка и как она будет проводиться. Еще лучше, если вопрос снимается до того, как вы встретились с участниками: разъяснительную работу провел линейный менеджер или отдел персонала. Удостоверьтесь, что все детали предстоящей оценки полностью представлены в предваряющей программу информации.

### Писатель

#### Почему люди хотят стать авторами?

Многие люди стремятся стать писателями. Видеть свои слова напечатанными является очень позитивным и стимулирующим переживанием. Однако, кроме эйфории от удовлетворения своих амбиций, существует необходимость в профессиональном и ответственном подходе. Необходимы определенные цели и точные планы. Как и в случае с любой другой возможностью для развития, к написанию книги необходимо подходить реалистично. Лучший тренер — не всегда лучший писатель. У обеих этих ролей есть общие стороны, но они требуют различных комплексов навыков.

Публикация книг и статей — хороший способ завоевать известность в сфере тренинга. Потребность в информации о тренинге и обучении никогда не снижается. Армия профессионалов в области обучения и развития непрерывно растет и обновляется. Люди ищут источники информации по развитию необходимых навыков, знаний и моделей поведения своей профессии. Кроме того, многие опытные тренеры хотят добиться улучшения своих навыков и расширения возможностей карьерного роста.

#### Что я хочу написать?

Прежде всего необходимо определить формат своей первой публикации. Будет ли это отчет об исследовании, статья, книга или что-то иное?

На сегодняшний день существует множество книг по ключевым темам тренинга и обучения. Тем не менее есть в этой тематике «белые пятна», которые вы можете устранить своей публикацией.

Процесс подготовки публикации обычно начинается с непосредственного контакта с их редакторами или издателями, в ходе которого им предлагается какая-либо часть подготовленной вами работы. После того как в печати появилась ваша первая публикация, издатели могут обратиться к вам по поводу дальнейшего сотрудничества. Ваши шансы возрастут, если опубликованная работа вызвала интерес читателей. Как правило, журналы имеют план тем, которые должны быть освещены в следующих выпусках. Вам лучше всего начать с предложения представить статью, которая соответствует одной из этих тем.

### Выход в свет

#### С чего начать

Что бы вы ни хотели написать и опубликовать, вы неизбежно столкнетесь с нехваткой времени. Поначалу вы можете быть настроены чересчур амбициозно.





необъятное»! Это обеспечит вам ситуацию аврала. Поэтому лучше, если вы будете решать проблему с позиции «менеджера проекта».

Планирование начинайте с общих вопросов.

- О чем я могу написать? О чем бы я хотел написать?
- Как много слов я могу написать на эту тему?
- Если в моих знаниях есть пробелы, следует ли мне рассмотреть возможность писать в соавторстве с кем-либо?
- Я собираюсь написать статью, книгу или статью, которая может вырасти в книгу?
- Почему я хочу сделать это? Чего я хочу достигнуть?
- Могу ли я писать так, что другие захотят это читать?

### **Оценка возможностей**

Определив истинные цели своей работы, убедитесь, что игра стоит свеч. Есть несколько первичных стадий, которые необходимо пройти, и несколько существенных вопросов, на которые необходимо ответить при изучении жизнеспособности своего начинания.

- Исследуйте рынок. Есть ли ниша для вашей работы? Не была ли она уже заполнена раньше?
- Есть ли нечто новое и особенное в вашем подходе к выбранной сфере?
- Насколько ваша работа специфична? Существуют ли люди, интересующиеся этой областью? Журналы или издательства, которые могли бы заинтересоваться вашей темой?
- Посещайте библиотеки, специализированные книжные магазины, университеты и бизнес-школы, чтобы исследовать вашу тему.
- Расширяйте круг ваших контактов с людьми. Определите контингент, потенциально заинтересованный в вашей теме, предложите им часть написанного, чтобы выяснить, насколько их это заинтересует.
- Каков окончательный объем рукописи? Какой формат для того, что вы пытаетесь сделать, был бы наилучшим?

### **Выработка правил**

- Решите, какие издательства и/или журналы подходят для публикации вашего материала. Подумайте о журналах, которые вы прочитали, и определите, какие у них критерии приема рукописей на рассмотрение. Издатели и редакторы журналов имеют большой опыт по работе с потенциальными авторами и могут стать для вас очень полезными, если вы продемонстрируете творческий, хорошо продуманный подход.
- Свяжитесь с выбранным вами редактором. Обычно редакторы ожидают увидеть краткий обзор предлагаемого материала, содержание и образец текста. Вам нужны веские аргументы в пользу того, что ваш материал необходимо опубликовать.
- Если все пройдет хорошо, вам придется согласовать условия контракта, согласно которому вы будете работать: сроки, конечный результат. Трудно «творить по заказу», поэтому не забудьте оставить себе достаточно времени, чтобы уложиться в сроки.
- Если вы публикуете часть исследования или более академический материал, найдите журналы, потенциально заинтересованные в ваших разработках.
- Определите модель работы: как вы будете проводить исследование, когда начнете писать, печатать, и как будет проверяться работа. Согласуйте все нюансы с издателем. Вы будете работать по согласованному временному графику, независимо от того, пишете ли вы книгу, журнальную статью или отчет о проведенном исследовании.
- Постоянно проверяйте ход своей работы, согласуясь с намеченными целями, планом работы и с правилами, которые вы выработали.
- Исследуйте рынок на возможность появления похожей книги.



### Вопросы, связанные с публикацией работ

- Знаю ли я, почему я хочу писать? Определил ли я свои цели?
- Знаю ли я что-то новое, о чем стоит писать?
- Обладаю ли я специфичными знаниями, чтобы поделиться ими с другими людьми?
- Могу ли я писать так, чтобы заинтересовать читателей?
- Могу ли я справиться с работой в срок?
- Могу ли я написать работу сам или мне необходимо сотрудничество с другими авторами?

### Вопросы и ответы

**Вопрос.** Существуют ли «белые пятна» на рынке книг и журналов, посвященных тренингам?

**Ответ.** Иногда кажется, что уже написано слишком много книг и слишком много статей постоянно публикуются. Мы так заняты тренингом, что зачастую не успеваем следить за книжными новинками и журнальными публикациями. Однако мир тренинга очень динамичен. Мы ощущаем растущую необходимость в новых неизбитых способах работы. Растет наш опыт тренерской работы в условиях перемен. Мы начинаем понимать, как тренер может улучшить организации с плоской системой иерархии<sup>4</sup> (флэт-менеджерские организации). Накапливается опыт активного участия в реинжиниринге бизнес-процессов. Кроме того, растет количество желающих, которые стремятся постичь основные элементы тренинга. Это результат активной тенденции к осуществлению обучения «без отрыва от производства». Такая ситуация — удачная возможность для своевременного анализа и описания.

**Вопрос.** Как я могу выбрать тему для своего первого писательского опыта?

**Ответ.** Очевидно, что лучше всего вы сможете описать сферу, в которой непосредственно работаете. Тем не менее, материал должен представлять интерес и для неспециалистов. Изучив последние публикации, вы поймете, какие темы являются востребованными на данный момент. К тому же существуют темы, которые стали стандартными сферами интереса для всех, занимающихся тренингами, — оценка, связь системы обучения и развития персонала с улучшениями бизнеса и развитие навыков и знаний тренеров. Довольно часто журналы интересуются последними разработанными программами. Если вы сможете продемонстрировать хотя бы намеки положительной динамики в бизнесе в вашей организации, обусловленные проведением мероприятий по обучению и развитию персонала до привлечете внимание к своей будущей публикации.

### Разработчик программ самостоятельного обучения

Дистантное обучение становится все более важным способом развития новых навыков. Растет количество программ, использующих эту форму обучения. Когда тренер разрабатывает материал для самостоятельного обучения, ему необходимо ясно представлять индивидуальные стили обучения потенциальных участников, которые нужно учесть. Материал должен быть, по возможности, интерактивным. Одинаково важны темп, язык и уровень материала. Наиболее распространенные ошибки в материалах для самостоятельного обучения: снисходительность автора и не структурированность материала.

### Процесс исследования

Общий процесс разработки ничем особенным не отличается от разработки тренинга (см. главу 3). Следующие замечания касаются особенно важных моментов планирования и подготовки, о которых необходимо помнить.

- Определите потребности обучающихся. Материал должен быть рассчитан на множество людей, и поэтому данное исследование должно охватить большинство потенциальных участников будущей программы.

<sup>4</sup> Плоская система иерархии — это структура управления, отличающаяся высокой нормой управляемости, т. е. большое количество людей подчинено одному менеджеру, но при этом используется меньшее число уровней иерархии.



- Определитесь с целями, задачами и общими результатами. Что должны уметь участники в результате работы с содержанием курса? Помните, что здесь нет непосредственной обратной связи участников с тренером. Материал изначально должен быть правильно рассчитан.
- Определите наилучший способ презентации материала для целевой аудитории. Большая часть материала для самостоятельного обучения производится в письменном виде. Когда позволяет стоимость, производится вспомогательный материал на видео- и аудио носителях. Сегодня многие организации понимают преимущества современных технологий. Может появиться необходимость воспроизведения вашего материала в мультимедийном формате. Эти возможности могут составить проблему при оценке, которую необходимо разрешить перед началом подготовки материала. Окончательный формат материала будет влиять на способ его производства. Он также может вовлечь вас в отношения с новой группой людей, которые имеют навыки в разработке мультимедийных решений.
- Поставьте себя на место учащегося: подумайте, каким должен быть материал, способный увлечь и заинтересовать.
- Тщательно обсуждайте бюджет, особенно если вы собираетесь использовать внешние процедуры и ресурсы, которые не находятся в вашем непосредственном распоряжении. Подсчитайте расходы на производство дополнительных материалов.
- Выберите участников. Каков их опыт использования самостоятельного обучения? Насколько оно было трудным? Насколько оно оказалось полезным? Что вызывало у них затруднения и как они с ними справлялись? Что бы они хотели изменить в программе?
- Исследуйте рынок. Есть много источников прекрасных материалов для самостоятельного обучения. Каковы их стиль и подход? Легко ли они читаются, является ли их содержание интересным и полезным? В процессе такого анализа вы можете заодно проверить, не описано ли уже ваше начинание.
- Определите, какая поддержка будет доступна участнику. Если материал предназначен для домашнего изучения, способны ли инструкторы и наставники обеспечить подкрепление? Можно ли подать его так, чтобы учащиеся объединялись в группы? Будут ли проинструктированы их линейные менеджеры о навыках, осваиваемых участниками?
- Какие другие виды обучения доступны участникам? Будут ли различные процедуры обучения взаимно подкреплять друг друга?

## Разработка программы самостоятельного обучения

Итак, вы провели необходимые исследования и теперь уверены в соответствии своего продукта реальным потребностям и в том, что подобного продукта пока не существует.

Вам необходимо решить, какая программа лучше всего соответствует потребностям участников. Принципы разработки любой программы одинаковы.

- Концентрируйтесь на учащемся, помните о различных стилях обучения.
- Представьте, что ведете беседу с учащимся. Избегайте снисходительности, используйте доступный язык.
- Структурируйте содержание, используя такие заголовки, как:

Содержание.  
 Введение. Предпосылки создания программы.  
 Как использовать этот продукт.  
 Цели и задачи. Тематические блоки 1, 2, 3...  
 Упражнения. Задания.  
 Вспомогательные раздаточные материалы.  
 Литература для чтения.  
 Словарь терминов.  
 Планы действий.

- Подумайте об использовании цветных иллюстраций. Помня о стоимости приложений, также имейте в виду, что слишком большое количество «голового» текста может вредить обучению.
- Изучите вопрос использования логотипов и шрифтов



участнику было проще путешествовать по содержанию.

- Используя мультимедийные средства, рассмотрите связи между различными частями комплекта материалов. Если разные люди работают с разными частями, позаботьтесь о сохранении единого стиля в разных частях работы.
- Структурируйте содержание. Необходима смесь теоретических сведений, возможностей для практики и подкрепления обучения при помощи памяток и пунктов действия.
- Сделайте пробный просмотр содержания. Помните, что для проверки стиля, подхода и содержания необходимо наличие разных участников с различными стилями обучения.
- Разработайте руководство для наставников или линейных менеджеров, которые могут поддерживать программу. Оно должно содержать следующие пункты.

Список понятий.

Введение. Предпосылки создания программы.

Помощь в обучении роли наставника и линейного менеджера.

Цели и задачи.

Руководство по поддержке участников посредством модулей материала; вопросы для обсуждения, ответы на поставленные вопросы, источники дальнейшей информации.

Решения и ответы к заданиям и упражнениям.

Вспомогательные материалы.

Руководство по использованию вспомогательных материалов.

Литература для чтения.

Глоссарий.

Планы действий.

Раздел по оценке индивидуальных качеств особенно важен, если комплект материалов рассчитан на квалификационную подготовку. Здесь может возникнуть необходимость в специальном руководстве по сбору данных для человека, ответственного за проведение оценки результатов программы.

- Планируйте даты прохождения различных стадий.

Первый проект.

Пилотная программа.

Исправления.

Второй проект.

Обзор окончательного содержания.

Печать, производство.

Выпуск программы.

Инструктаж наставников и линейных менеджеров.

- Отработайте процесс активного мониторинга эффективности работы материала.
- Активно продвигайте материал на рынок.

### **Организатор конференций**

Есть существенные различия между проведением тренинга и проведением конференции. Обычно на конференции присутствуют более двенадцати участников. В крупных организациях их количество может составить сотни человек. Эти мероприятия требуют исключительных организаторских способностей и высокого уровня поддержки. Для успеха необходимы тщательное планирование и знания проектного менеджмента. В следующих разделах обсуждаются ключевые моменты, о которых необходимо помнить для проведения успешной конференции (см. также главу 4).

### **Начальная подготовка**

- Обозначьте цели и задачи; будьте готовы к их уточнению по мере развертывания программы.
- Определите целевую аудиторию; если вы намерены использовать почтовую рассылку, гарантируйте, что фирма, обеспечивающая ее, обладает



необходимый опыт и располагает современными материалами.

- Заблаговременно утвердите список выступающих.
- Согласуйте дату с инициаторами конференции, найдите помещение и заранее договоритесь о его аренде; сохраните договор аренды на случай, если придется изменить детали мероприятия или даже отменить его.
- Позаботьтесь, чтобы дата проведения конференции не совпала с другими мероприятиями. Если запланированная аудитория является интернациональной, уточните даты национальных праздников соответствующих стран.
- Выясните, не проводятся ли аналогичные вашему по целям мероприятия — вы могли бы привлечь их участников.
- Разработайте рекламные материалы. Проверьте вместе с выступающими, чтобы описания их области интересов, личных заслуг, должностей и темы выступления были указаны правильно.
- Планируйте эффективную рекламную кампанию с высокой степенью информированности потенциальных участников в вашем мероприятии.
- Разработайте план действий на случай непредвиденных обстоятельств. Будьте готовы к возможным неприятностям, но не впадайте в панику! Продумайте варианты действий в случае непредвиденных осложнений: болезни выступающих, проблемы с арендованным для конференции помещением, забастовки железнодорожников и т. д.

### Ближе к мероприятию

- Разошлите информацию о конференции своей целевой аудитории не позже чем за шесть недель, а в идеале — за три месяца до начала мероприятия. Имейте в виду, что это нужно сделать со значительным запасом времени, но не слишком рано, чтобы ваше мероприятие не казалось слишком отдаленным по времени.
- Рассмотрите различные формы рекламы, включающие статьи в специализированных журналах, посвященных обучению и бизнесу, вставки в журналы и электронную почту. Печать материалов должна быть организована за два месяца до того, как они потребуются, чтобы уложиться в сроки. Проверьте даты готовности печатных материалов.
- Рассмотрите вопрос публикации статьи в журнале, освещающем тему вашей конференции и рекламирующем ее.
- Будьте осторожны при затратах на рекламу. Цены в этой области легко «зашкаливают».
- Активно поработайте с администрацией арендованного помещения. Определите, кто из сотрудников может помочь вам все спланировать и кто будет там в назначенный день. Разберитесь с деталями, включая получение информации о повестке дня выступающими и участниками. Обсудите с управляющим площадки возможные случайности, опыт и варианты действий администрации на случай непредвиденных обстоятельств.
- По мере того как приготовления набирают темп и событие приближается, задайтесь вопросами с позиций участника.

Почему я должен ехать сюда?

Что даст мне эта конференция?

Как содержание конференции может быть полезным для моей компании?

Оправданны ли мои инвестиции в это мероприятие? Эффективна ли организация мероприятия? Не будет ли мне сложно добраться сюда?

- Разработайте систему процесса регистрации.
- Если вы позаботились обо всех ключевых моментах, заявки на участие в программе должны начать поступать в течение месяца после первого объявления о конференции. Отработайте схему размещения участников для проживания. Будьте готовы проверить следующее.

Были ли проблемы с почтовой рассылкой?

Мы пригласили нужных людей (достаточно ли их число)?

Является ли содержание программы актуальным?

Нет ли совпадения по срокам с какой-либо другой программой?

В случае необходимости будьте готовы к обзвону участников



у них какие-нибудь проблемы.

- Может получиться так, что придется отменять программу. Планирование всегда должно включать оценку финансовых убытков и последствий отмены мероприятия. Если отмена необходима, вы должны быть абсолютно уверены, что она будет проведена максимально профессионально.
- Работайте со своими выступающими; удостоверьтесь, что их представления о выступлении совпадают с вашими. Тщательно проинструктируйте их о месте предстоящего выступления и об ожидаемой аудитории. Будут ли они размещены на ночь? Кто встретит их, кто присоединится к ним за обедом? Вы хотите, чтобы они присутствовали в течение всей конференции? Когда будет проводиться «разбор полетов» с их участием?
- Все эти вопросы жизненно важны, если вы пригласили выступающих «со стороны», услуги которых оплачиваются. Особое значение они приобретают, если вы просите выступить руководителей вашей организации.

### **За несколько дней до начала мероприятия**

- Обязательно еще раз проверьте наиболее важные пункты, в частности:

помещение, арендованное для конференции, а также условия питания участников; выступающих; оборудование; представителей прессы, которых вы пригласили.

Несмотря на разработанный план, не забывайте о возможности возникновения непредвиденных ситуаций.

- Сделайте все, что в ваших силах, чтобы быть бодрым. Днем вас ожидают большие нагрузки. Чем лучше вы подготовитесь, тем с большей вероятностью вы успешно справитесь с любой сложной ситуацией.

### **В день мероприятия**

Все пройдет отлично, если вы тщательно спланировали мероприятие. Проведите день с выступающими и участниками. Переложите заботы о комфорте участников на плечи менеджеров арендованного конференц-зала, они справятся со своими обязанностями.

### **После мероприятия**

Продолжайте делать все так же профессионально, как и во время планирования и проведения конференции.

- Поблагодарите выступающих, персонал конференц-зала и представителей прессы.
- Доведите до конца все действия и выполните все намеченные планы.
- Проанализируйте все, что вы планировали, и то, что произошло, сравните результаты. Что в следующий раз можно сделать лучше?



## ГЛАВА 8

# КАРЬЕРА ТРЕНЕРА

### Как вы готовитесь к тому, чтобы стать тренером?

#### Выработка плана успеха

Научиться быть тренером не так уж сложно, если подойти к проблеме логически. Основные шаги на этом пути следующие.



Как в случае с любым проектом, ориентированным на успех, определите свои цели и реальные сроки их достижения.

#### **Исходные размышления**

Тщательно продумайте, чего вы пытаетесь достичь. Определите ключевые факторы успеха, как ближайшего, так и отдаленного. В соответствии с ними разработайте свой индивидуальный план. Проведите критический анализ того, какими навыками и каким опытом вы обладаете на данный момент. После этого определите набор дополнительных знаний и навыков, которые вам необходимо приобрести.

Хорошим началом будет анализ программ обучения, которые принесли вам пользу.

- Как тренеры работали с участниками?
- Каким был стиль тренеров?
- Как участники выражали свое отношение к тренеру, и как они учились?

Примените знания, полученные на этих программах, и подумайте о собственных областях развития. Тема детального анализа личных качеств и навыков и планы индивидуального развития в полном объеме обсуждаются в этой главе позже. Проанализируйте



обучения (см. главу 2) и решите, как лучше организовать процесс развития своих знаний и навыков.

### **Выберите себе наставника**

Этот вопрос можно обсудить с тренерами, обладающими достаточным личным опытом и постоянно совершенствующимися в своей области. Если вы найдете человека, который согласится стать вашим наставником, это значительно приблизит вас к цели. В этой роли могут выступить соответствующие сотрудники организации, готовые вам помочь. Продумайте, каким образом можете отблагодарить наставника за потраченное на вас время. (Процесс наставничества описан в разделе о тренерах в роли наставников в предыдущей главе.)

### **Работа со своим наставником**

Разработайте и утвердите план достижения успеха со своим наставником. Его роль должна заключаться в том, что он делится с вами опытом, дает советы о дальнейшей карьере и предоставляет обратную связь о вашей работе на тренингах. Согласуйте с ним ряд специфических моментов вашего личного плана развития.

- Регулярный обзор собственного плана развития;
- Выбор курсов и конференций, которые вы будете посещать;
- Согласование материалов, которые вы будете изучать;
- Согласование дат встреч;
- Согласование дат, когда наставник будет посещать ваши занятия на тренингах;
- Согласование того, как наставник будет предоставлять постоянную обратную связь относительно вашего стиля работы и ваших достижений.

### **Вопросы по работе с наставником**

- Могу ли я воспользоваться возможностью посещения официальной программы подготовки тренеров в своей организации?
- Какая выгода наставника от работы со мной?
- Как я могу убедить его стать моим наставником?
- Готов ли мой план индивидуального развития для обсуждения с моим наставником?
- Разработал ли я регулярный план встреч с моим наставником?
- Как мне следует фиксировать мои достижения и мои вопросы к следующей встрече с наставником?

### **Вопросы и ответы**

**Вопрос.** Должен ли наставник принадлежать к подразделению обучения и развития персонала?

**Ответ.** Подразделение ОиР — первая, но не единственная возможность выбрать себе наставника. Вы можете найти человека, который работал в системе ОиР, и теперь совершенствуется в другой роли. Он, скорее всего, обладает более широкими представлениями о роли обучения и развития, чем кто-либо из системы ОиР.

**Вопрос.** Что делать, если в компании нет подразделения обучения и развития, и у вас нет возможности найти подходящего «внешнего» наставника?

**Ответ.** Попробуйте использовать для поиска сеть ваших личных контактов. Если позволяет бюджет, можно воспользоваться услугами опытного тренера-консультанта. Опросите своих коллег, чтобы узнать имена тренеров, которые могут вам помочь.

**Вопрос.** Сколько времени потребуется наставнику для занятий со мной?

**Ответ.** На этот вопрос трудно дать однозначный ответ. Наличие хорошего плана сократит время занятий. Если вы найдете наставника, готового наравне с вами нести ответственность за ваше обучение, то проблема времени отпадет.

### **Посещение «престижных» программ**

Можно почерпнуть много полезной информации о тренинге, посетив серию «престижных» курсов. (Их количество определяется временем и финансами, которыми вы располагаете.)

Прежде всего, это должны быть курсы, проводимые признанными тренерами высшего класса.





и программы, которые предназначены для обеспечения быстрого качественного прогресса в бизнесе. Пронаблюдайте успешные методы тренинга, модели поведения тренера и его взаимодействия с участниками. Поговорите с участниками программы о том, как они намерены использовать полученные навыки после программы. Посещайте эти занятия как участник, а не как наблюдатель. Это позволит вам испытать на себе, каково влияние тренера на участников группы.

### **Выбор программ**

Для новичков в сфере тренинга сложными являются два вопроса: 1) как определить уровень престижности курсов и тренеров, и 2) как вынести с этих программ лучшее. Ответ, по крайней мере, на первый из этих вопросов, можно найти при помощи ваших личных связей. Поговорите со своими знакомыми тренерами о тренингах, которые им понравились и были для них полезны. Помните, что основной вопрос — выявление тренингов, которые являются образцами качества, а не поиск программы, посвященной какой-то конкретной теме. Тем не менее, посещайте и такие программы, тема которых вам понятна.

### **Посещая программу**

Перед посещением тренинга (или тренингов) напишите себе список всего того, за чем вам необходимо наблюдать (см. главу 6). В ходе программы воспользуйтесь возможностями поговорить с тренером и другими участниками. Узнайте их мнение о программе. По завершении программы, проанализируйте ее с использованием своей карты наблюдения. Продумайте следующие вопросы.

- Чему я научился?
- Какие части программы оказали на меня большее влияние? Почему?
- Какова была реакция участников на тренинг?
- Что можно было бы улучшить?
- Что тренер думает о проведенной программе? Удовлетворен ли он?

Проанализируйте таким образом ряд программ. Вы много узнаете об успешном тренинге и о сферах своего личного развития. Осознайте, что не нужно копировать ролевою модель хорошего тренера; его метод работы может оказаться не столь успешным в вашем исполнении. Проанализируйте причины успешной деятельности других и учитывайте их в своей деятельности.

#### **Вопросы, связанные с прохождением программ**

- Кто из моих знакомых может быть источником информации о «стоящих» тренингах?
- Что я могу сделать, чтобы получить советы тренера? Что я должен сделать, чтобы обсудить с ним его стиль деятельности? Каковы его личные критерии успешно проведенной программы?
- Записывайте имена и особенности других участников; обсудите с ними программу во время ее проведения и еще раз, через несколько недель после ее окончания.

### **Обобщение ваших субъективных знаний**

#### **Правильный выбор материала для включения в собственные программы**

Те «престижные» программы, которые вы посетили, должны были продемонстрировать, что тренеры использовали лишь часть существующих знаний. Это так называемый «эффект айсберга», когда лишь десять процентов всех знаний тренера по данной теме востребованы при проведении тренинга. Вы также со временем накопите значительное количество информации, касающейся тем ваших тренингов. Но как научиться отбирать наиболее значимые для конкретной программы знания, чтобы провести ее наилучшим образом? Посещение программ подготовки тренеров поможет вам структурировать ваши тренинги и их отдельные блоки. Особую пользу вы получите, если проведете предварительную подготовку, превратив свою тему в систему ключевых тем обучения.



### **Точка зрения участников**

Один из этапов подготовки — осмысление программы с точки зрения ее участников.

- Как они будут использовать то, чему они научились у вас?
- Что они будут воспринимать по-другому после вашей программы?
- Какие теории и какие практические знания им необходимо получить от вас?
- Как им лучше все это усвоить?
- Как участники группы, вернувшись на свои рабочие места, будут применять то, чему научились?
- Обладаете ли вы достаточным разнообразием материалов, чтобы заинтересовать всех участников?
- Будете ли вы способны учесть все индивидуальные стили обучения участников?

Начинайте определять важные пункты своей темы и группировать их. Три главных сообщения в каждом модуле тренинга обычно воспринимаются нормально. Рассмотрите методы тренинга и обучения, которые наилучшим образом передадут смысл каждого модуля.

#### **Вопросы по отбору правильного материала**

- Ясно ли я представляю себе цели тренинга, который буду проводить?
- Есть ли какие-нибудь аспекты темы тренинга, мое знание которых нуждается в улучшении?
- Продумал ли я основной материал, который буду давать участникам?
- Могу ли я разбить весь материал на легко усваиваемые для понимания блоки?
- Кто, с наибольшей вероятностью, будут участники тренинга? Что я знаю о них?
- Может ли мой наставник или кто-нибудь другой помочь мне разобраться с затруднениями?

### **Посещение программ по подготовке тренеров**

Существует немало агентств, предлагающих открытые программы помощи начинающим, направленные на углубление понимания и приобретения практических навыков тренерской работы. Крупные организации могут проводить внутренние программы для недавно принятых на работу тренеров. Помните, что большинство программ для тренеров являются общими по своей природе. Их цель — подготовить людей для исполнения ими роли тренеров, а не тренеров узкой специализации. Вы должны быть готовы усвоить общую информацию, предоставляемую на программе, и переработать ее для своей собственной тренерской деятельности.

### **Выбор программы по подготовке тренеров**

- Если вам приходится использовать «внешние» программы, выберите хорошо известную организацию, занимающуюся проведением тренингов. Некоторые компании предлагают посттренинговые индивидуальные консультации, где участники могут обсудить свои личные вопросы и проблемы.
- Удостоверьтесь, что программа содержит значительное число практических сессий с применением видеозаписи.
- Во время программы выбирайте сессии, на которые приглашен докладчик с обзором последних тенденций проблем, возникающих в мире тренинга.
- Удостоверьтесь, что при проведении программы используются вспомогательные приспособления — проекторы, слайды, компьютеры и связанные с ними демонстрационные устройства.
- Подумайте о тренере. Какова его подготовка? Имеет ли он необходимый опыт проведения программ тренинга экстракласса?

### **Посещение программы**

Будьте готовы к активному участию в работе; помните, что программа — это тренинг.



чтобы помочь вам учиться. Используйте тренера, проводящего программу, как инструктора и советчика. Проговорите в ходе занятия, а потом и в частном порядке, риски и трудности, которые вы видите в своей новой роли. Дайте тренеру возможность «проникнуться» планом вашего индивидуального развития. Используйте преимущество присутствия на программе других участников, которые, как и вы, готовятся стать тренерами. Поговорите с ними об их опыте и собственных планах подготовки к выполнению обязанностей тренера.

#### **Вопросы по посещению программы подготовки тренеров**

- Готов ли я к этой программе?
- Какая подготовка понадобится?
- Выработал ли я для себя четкие цели посещения этой программы?
- Как я буду развивать результаты прохождения программы?
- Какие разделы расписания программы вероятнее всего вызовут у меня затруднения? Что я могу сделать для подготовки к этим разделам?
- Знаю ли я, какой подготовкой и каким опытом обладает тренер? Повлияет ли это на выработку целей программы?
- Могу ли я найти людей, которые уже посещали эту программу? Могут ли они мне что-нибудь посоветовать?

### **Проведение первых тренингов**

#### ***Ключ — в подготовке!***

Рано или поздно, наступит день, когда вы должны будете приступить к самостоятельной работе. Если вы учли и осмыслили все рекомендации этой главы, то, надеюсь, вы готовы к первому шагу. Есть несколько простых правил, которые помогут добиться успеха в проведении вашего первого тренинга. Первое и самое главное из них — вы можете провести его совместно с опытным тренером. Всякий раз, выступая в роли ко-тренера, вы принимаете на себя все больше и больше ответственности за программу, пока вы не станете достаточно компетентным во всех ее модулях. Однако наступит момент, когда вы должны будете взять на себя всю меру ответственности за программу, и тогда вам могут помочь следующие рекомендации.

- Разработайте свою собственную памятку для подготовки: список всех операций и всего остального, что необходимо сделать перед программой.
- Модифицируйте эту памятку после первой программы; подберите отвечающего вашим реальным потребностям ассистента, который будет помогать вам при подготовке к программе (см. приложение).
- Разрабатывайте узко направленные, измеримые, достижимые, реалистичные, рассчитанные по времени цели для каждой программы и каждого модуля и придерживайтесь их.
- Ваши цели и задачи должны быть реально достижимыми; это снизит риск и позволит подготовиться к возможным проблемам.
- Имейте хорошо продуманный план каждого модуля программы.
- Гарантируйте, что содержание программы не создаст тривиальных или фрустрирующих ситуаций для участников.
- Не применяйте сразу все вам известные методы тренинга; ограничьте себя тремя из них на время первой программы.
- В каждом модуле планируйте упражнения для эмоциональной «разрядки», с животрепещущими темами после каждого перерыва и в конце всей программы.

Используйте все эти советы и читайте главу 4. Освоив темы, затрагиваемые в программе, вы почувствуете себя увереннее. Вы сможете справиться и с дискуссией, и с конфликтом, и обретете надежду, что ваш тренинг окажется полезным и для участников, и для всей организации. Первый успех послужит для вас хорошим началом!



### **Обратная связь**

Если возможно, сделайте так, чтобы ваш наставник присутствовал на первых тренингах, проводимых вами. Проведите критический анализ с наставником или с ко-тренером своих достижений в ходе проведения программы. Оцените влияние программы на участников и на организацию в целом. Получите обратную связь ко-тренера и обратную связь участников. Она будет как формальной, в виде «листочков удачи», так и неформальной, полученной в ходе бесед с участниками во время программы. Проанализируйте всю полученную информацию и спланируйте необходимые позитивные сдвиги на следующий раз.

#### **Вопросы по проведению первой программы**

- Все ли необходимое для программы я подготовил? Уверен ли я, что участники правильно поняли, куда они должны прибыть и что подготовить?
- Учел ли я особенности индивидуальных стилей обучения участников и их влияние на мой стиль ведения группы?
- На каких пунктах необходимо акцентировать внимание участников в каждом модуле программы?
- Сверил ли я свои действия с моей личной памяткой по подготовке к программе?
- Какие шаги я предприму, чтобы извлечь для себя пользу из этой первой программы?
- Что я попрошу сделать моего ко-тренера (моего наставника, моего менеджера) для того, чтобы поддержать меня во время этого тренинга?

### **Приобретение опыта**

#### **Приобретение опыта работы в сфере обучения**

Барьер «первая программа» преодолен. Сейчас самое время планировать, как вы будете дальше развивать все навыки, знания и модели поведения, которые применили на практике? Используйте все возможности, обсуждавшиеся в этой главе, для приобретения опыта при помощи наставников и других тренеров. Несомненно, лучший способ — проведение тренингов. Каждый раз, когда вы проводите тренинг, включайте в него новую технику, улучшайте свои теоретические знания и продолжайте сохранять критичное отношение к себе. Просите опытных тренеров наблюдать за вашей работой и делиться с вами впечатлениями. Просите участников программ аккуратно и точно заполнять «листки удачи» по окончании программы. Убедите участников в огромной ценности их обратной связи для вашего дальнейшего совершенствования.

#### **Распределение времени**

Если тренер постоянно проводит небольшое число программ, хорошо принимаемых аудиторией, то его может подстерегать опасность «привыкания» и, как следствие, потеря интереса к этой программе. Это не замедлит сказаться на личном стиле тренера: незаметно произойдет постепенное снижение успеха программ. Вы должны застраховаться от этого риска, поскольку последствия монотонности и скуки являются глубоко демотивирующими.

Обычная нагрузка тренера может распределяться следующим образом:

- 45% времени — непосредственный контакт с участниками, проведение тренингов, инструктажей и индивидуальных занятий;
- 25% времени — исследования и подготовка материалов;
- 28% времени — развитие личной эффективности, посредством посещения программ и конференций, изучения новых техник тренинга и обучения, расширения ролевого репертуара, за счет работы в других подразделениях и т. д.;
- 2% времени — креативная деятельность, развитие новых подходов к работе организации.

Само собой, это не расписание конкретных действий. Это просто иллюстрация того, как тренер может распределять время вне программы. На схемы распределения времени влияют множество факторов. Например, приведенное расписание не



администрирования или рекламы системы ОиР, хотя в некоторых организациях эти и ряд других задач являются обязанностью тренера. Другим фактором влияния могут стать сезонные колебаниями спроса на тренинги в различных организациях. Почти всегда в конце финансового года или в период пика отпусков проводится мало обучающих программ. Процентное распределение нагрузки тренера в эти периоды может значительно отличаться от среднего. Для тренера эти «периоды затишья» являются возможностью для исследования условий будущей работы и для повышения личного мастерства.

### **Приобретение опыта и личное развитие**

Превратите личный план повышения компетентности в области тренинга в план своего индивидуального развития и включите в него программы развития навыков (см. дальнейшие разделы этой главы). Всегда ориентируйтесь на свои цели и карьерные перспективы. Посещайте разнообразные программы, проводимые другими тренерами. Анализируйте их методы работы, но не поддавайтесь искушению копировать их. Обдумывайте те методы и те разделы тренинга, которые были эффективными, и то, как вы сможете их применить наилучшим образом.

- Пользуйтесь каждым удобным случаем для совершенствования своих познаний в области бизнеса.
- Нарращивайте объемы информации о деятельности организации, в которой вы работаете.
- Продолжайте использовать свою личную Памятку по оценке проведенных вами программ.
- Читайте книги и журналы по обучению и развитию персонала. Постарайтесь не утонуть в обширном потоке новых техник и приемов в области тренинга. Всегда думайте, каким было бы их влияние, и что бы вы получили в результате их применения в группе своих обычных участников.
- Посещайте встречи и конференции, посвященные тренингу, Обсуждайте тему обучения с как можно большим количеством людей.
- Посещайте специальные программы подготовки, предназначенные для опытных тренеров.
- Изучите возможности практики в другом подразделении своей организации; это позволит вам глубже понять деятельность компании.
- Если ваша организация очень крупная и имеет другие подразделения ОиР, изучите возможности перехода туда на определенный срок.
- Проверьте возможности кратковременных зарубежных командировок в другие системы ОиР.

### **Вопросы по подготовке тренера**

- Регулярно ли я проверяю свой план развития?
- Придерживаюсь ли я основных принципов успешного тренинга, сформированных на основе моего опыта?
- Регулярно ли я обсуждаю свои достижения с моим наставником?
- Что еще я делаю для анализа своего профессионального развития?
- Какие новые техники я буду применять в ходе своей следующей программы; в следующем месяце; в следующем году?
- Планирую ли я посещение тренингов и конференций, которые будут полезны для расширения моего опыта?
- Какие шаги я предпринимаю для того, чтобы вовремя получать информацию об интересующих меня тренингах и конференциях?
- Расширяю ли я сеть контактов внутри моей организации и в других областях, которые могут быть для меня полезны?
- Есть ли у меня связи с тренинговыми компаниями? «Нахожу ли я возможности поработать ко-тренером с более опытными тренерами?»
- Могу ли я использовать любые возможности для развития своего опыта?



- Являются ли мои программы «особыми» и «запоминающимися»? Существуют ли навыки стимулирования интереса участников, и могу ли я их освоить?
- Каковы возможности ротации внутри моей компании?
- Готов ли я проводить инструктажи и индивидуальные занятия для начинающих тренеров?

## **Карьерный рост**

### **Откуда берутся новые тренеры**

Большинство сегодняшних тренеров можно разделить на условные группы в зависимости от их «стартовой площадки» в карьере. Одни пришли к тренерской работе из академических учебных организаций, где уже освоили навыки обучения, работая в качестве лекторов и преподавателей. Другие — накопив опыт работы линейным менеджером или экспертом в таких областях как маркетинг и продажи, социальная сфера и здравоохранение, кадровый мониторинг, рекрутинг, развитие и управление персоналом.

В большинстве своем тренеры, независимо от подготовки, связывают свою карьеру с системой обучения и развития на многие годы, а некоторые — навсегда. Совершенствуя свои навыки и знания в области тренинга, обучения и бизнеса, они зачастую заинтересованы в своем развитии лишь в сфере управления отделом обучения. Этот раздел книги посвящен рассмотрению того, как изменяется картина жизни обычного тренера и его карьера. Сегодня тренеры имеют гораздо больше возможностей применять свои знания и навыки для построения карьеры вне системы ОиР. Кроме того, на специфику тренерской карьеры оказывают влияние такие факторы как: устремления и требования нового поколения тренеров, расширение деятельности в этой области линейных менеджеров и «внешних» консультантов.

### **Размышление**

Тренинг — занятие, требующее полной отдачи. Проведение программы занимает целый день, и мало времени уделяется (если вообще уделяется!) чему-либо за пределами тренинговой комнаты. Тем не менее, найти время, чтобы совершенствовать свои навыки и, что еще важнее, планировать свою карьеру. На следующих страницах мы увидим, что для хорошего тренера существует много захватывающих направлений, в которых может развиваться карьера. Найдите время, чтобы критически и детально оценить все возможности. Всегда будьте готовы использовать каждую возможность для карьерного роста.

### **Карьерный рост в организации**

Работа тренером способствует расширению сети интересных и полезных контактов. Чем более интерактивным является ваш подход к задачам обучения (см. раздел о тренере в роли консультанта), тем более многоплановым будет приобретаемый вами опыт. Необходимо уметь вникнуть в особенности работы других подразделений компании, способы их управления и мотивации персонала. Тесно сотрудничая с одним подразделением, вы сможете оценить его истинную роль в процветании организации. В спектре широких возможностей карьерного роста тренера в компании можно выделить следующие:

- расширяйте сферу своего профессионального применения при помощи тренингов интенсивного воздействия, чтобы стать специалистом высокого класса;
- наращивайте свой авторитет в качестве специалиста, ответственного за проведение инструктажей, индивидуальных занятий и наставничество;
- займите руководящее положение в подразделении обучения и развития персонала, инициируя проекты, связанные с консультированием и с более серьезными бизнес-программами;
- станьте членом команды управления обучением;
- расширяйте поле деятельности: от подразделения обучения к другому, связанному с ним. Обычно, это отдел персонала;
- перейдите в отдел, где вы сможете применить и усовершенствовать ваши познания в бизнесе и навыки консультанта и фасилитатора; это может быть отдел по работе с клиентами, отдел продаж или маркетинговый отдел;
- интегрируйтесь в другие подразделения организации, где можно развить навыки и знания, необходимые для бизнеса.



## Возможности карьерного роста вне организации

### Карьера тренера

В следующей главе этой книги рассматривается возможность развития тренерской карьеры в форме собственного бизнеса.

Но есть и другие варианты карьерного роста. После того, как вы покинете подразделение обучения и развития, то можете, например, присоединиться к тренинговой компании. Вы можете поступить на работу в систему ОиР в другой организации в той же роли или на более высокую должность.

#### Вопросы по карьерному росту

- Регулярно ли я обсуждаю свое карьерное продвижение с наставником и/или с менеджерами?
- Ясно ли я представляю возможности собственного развития в своей организации?
- Совпадает ли ход моего личного развития с моими потенциальными карьерными возможностями?
- Какие мероприятия мне необходимо посещать? Какие публикации мне следует читать, чтобы обладать современными знаниями в моей профессиональной сфере и в других полезных областях?
- Подписался ли я на рассылки, чтобы узнать об этих возможностях?
- Поддерживаю ли я сеть внешних и внутренних контактов, которые могут быть полезными, если я решу изменить свою карьеру?
- Есть ли кто-то, чья карьера может послужить для меня положительным примером?
- Создаю ли я банк собственных достижений и сфер компетентности?
- Могу ли я найти время для наблюдения за работой менеджеров своей организации для лучшего понимания их ролей и обязанностей?

### Другие возможности

Навыки и знания тренера, особенно навыки бизнес-консультирования, допускают смену области деятельности. У тренера есть возможность стать:

- бизнес-консультантом;
- «хед-хантером» (head hunter — специалист по поиску и отбору тренеров и тренеро-консультантов);
- специалистом по продажам или маркетингу после прохождения дополнительного обучения;
- писателем.

### Личное развитие

План вашего личного развития должен отражать те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленных целей. Такой план может предоставляться организацией, в которой вы работаете, или составляться вами лично. В него должны быть включены цели, как общего профессионального характера, связанные с работой и карьерой, так и индивидуального плана. План призван помочь вам добиться успехов в достижении ваших ближайших целей и подготовиться к покорению более высоких «вершин».

### Источники информации

Существует множество источников, из которых вы можете почерпнуть полезную информацию для эффективного планирования вашего общего профессионального и личного развития. Никогда не поздно воспользоваться ими. Обратитесь за помощью к своим менеджерам, инструкторам и наставнику. Вспомните о тех, кто успешно решает вопросы карьеры.



знакомы лично. Изучите их как ролевые модели и выясните их мнение о личном и карьерном развитии. Кроме того, разнообразнейшую информацию, полезную для тренера, можно найти на страницах журналов, посвященных обучению. Они регулярно публикуют статьи о карьерных возможностях и личном развитии. Эти статьи предназначены для тренеров-профессионалов и содержат интервью с теми, кто сделал успешную карьеру в сфере обучения.

## Формальное развитие

### **Академическая подготовка**

Один из способов, при помощи которого тренер может развивать навыки и расширять карьерные возможности, — это программы обучения в университете или бизнес-школе. Необходимо определить, по какой специальности и какого уровня вы хотите получить диплом. Возможности выбора весьма и весьма широкие. Необходимо также помнить о том, что это серьезный карьерный шаг, особенно если все финансирование, или часть его, осуществляется за ваш счет. Поэтому постарайтесь использовать все возможные источники информации. Обсудите эти перспективы с наставниками, менеджерами, инструкторами, сотрудниками отдела персонала, с теми из ваших знакомых, кто уже сталкивался с этим. Публикации, нацеленные на тренеров, и газеты содержат описания некоторых программ обучения. В каждом университете, колледже и бизнес-школе есть специальный отдел, в котором можно получить всю информацию о курсах, проводимых этим учреждением. Постарайтесь найти программу, в наибольшей степени соответствующую вашим целям и потребностям.

### **Подходит ли вам этот путь?**

Большинство получает второе высшее образование без отрыва от производства, что предполагает вечернюю форму обучения и летнюю школу. Поэтому к решению о выборе программы необходимо отнестись серьезно. Может помочь личная памятка для проверки возможных ситуаций.

- Почему я хочу так поступить?
- Какой диплом я хочу иметь? Почему я считаю его наиболее отвечающим моим потребностям?
- Где и от кого я могу получить помощь в поиске всей необходимой информации?
- Знаю ли я кого-то, кто принял такое решение? Какую информацию они могут мне предоставить? Какие критерии принятия решения они использовали? Довольны ли они принятым решением?
- Могу ли я получить какую-либо финансовую помощь для оплаты обучения? Поможет ли моя организация? Если это так, на каких условиях будет заключен контракт?
- Сколько времени займет обучение?
- Какими знаниями и навыками я должен обладать, чтобы приступить к обучению? Сколько времени у меня займет подготовка к нему?

### **Другие возможности**

Работая в сфере практического тренинга тренеры имеют возможность получить квалификацию путем государственной профессиональной аттестации и сдачи экзаменов. Преимущество приобретения квалификации таким способом заключается в том, что, работая тренером, вы можете получить неоценимый опыт. Мы не устанем повторять о пользе личного плана развития. Он поможет вам сконцентрироваться на получении необходимых знаний и определении потребностей в обучении. Может оказаться так, что рядом с вами расположены специальные центры подготовки, которые обеспечивают получение нужной квалификации, попутно оценивая ваши индивидуальные качества и стиль деятельности. Если вы — подразделения обучения и развития, то можете добиваться того, чтобы эти центры предоставляли свои услуги внутри вашей фирмы, особенно в том случае, если ваши линейные менеджеры обязаны проводить тренинги.

### **Вопросы по личному развитию**

- Каковы мои жизненные цели?
- Соответствует ли у меня план личного развития?
- Пример какой карьеры является для меня позитивным?





- Какие дополнительные советы по поводу своего развития я могу получить от менеджера и/или наставника?
- Стоит ли мне посещать семинары по планированию карьеры? Какие книги по этому вопросу я могу прочитать?
- Можно ли посоветоваться о своем карьерном росте и личном развитии с кем-то из руководителей моей компании?
- Какие журналы необходимо читать, чтобы получить представление о сфере своего потенциального развития?

### **Развитие новых навыков**

Ваш план личного развития должен включать обзор тех знаний, навыков и поведенческих моделей, которые необходимо улучшить или модифицировать. Когда ваш индивидуальный план станет детально разработанным планом развития навыков, он будет содержать ответы на следующие вопросы.

- Каковы возможные ресурсы новых знаний, умений и навыков?
- До какого уровня мне необходимо развивать эти атрибуты?
- Какие критерии я должен использовать для оценки своего прогресса?
- Какие временные рамки я могу установить для выполнения своего плана?
- На какую помощь от своей организации, своего менеджера и своего наставника я могу рассчитывать?
- Какие другие источники финансирования мне следует рассмотреть?
- Какие непредвиденные обстоятельства могут возникнуть на пути реализации выработанного плана действий?
- Каковы главные цели в плане, и что необходимо делать для их достижения?

### **Анализ навыков**

#### ***Понимание современной ситуации***

Одна из первоочередных задач тренера — критический анализ современного состояния собственного комплекса знаний, умений и навыков. В этом могут помочь результаты анализа своего стиля деятельности и психометрических тестов, обратная связь, полученная в организации и за ее пределами, а также личные наблюдения. Объедините воедино все доступные вам сведения и проанализируйте их.

- На большом листе бумаги или на флип-чарте напишите ряд заголовков, таких, как «Продажи», «Бизнес», «Личные отношения».
- Затем в графе «Я могу» и запишите все, что вы умеете делать под каждым из этих заголовков.
- Не забывайте записывать под этими заголовками и те технические навыки, которыми вы обладаете — сюда войдут и навыки проектного менеджмента и познания в области компьютерной техники.

Этот процесс может занять много времени. Однако он, возможно, продемонстрирует вам, что комплекс тех навыков, которыми вы уже обладаете на данный момент, гораздо шире, чем вы могли предположить. Обсудите результаты с вашим наставником, менеджером и со спутником жизни. Посмотрите, согласны ли они с вашими заключениями о своих способностях, глубине знаний и общих моделях поведения.

#### ***Набор целевых навыков***

Следующая, наиболее важная стадия процесса анализа ваших потребностей в обучении — объединение информации о целевых знаниях, умениях и навыках, которые вам необходимо улучшить, чтобы достичь поставленных целей. Нужно быть готовым к возникновению затруднений, поскольку количество этой информации может быть огромным, особенно, если цели определены не четко. Для анализа данных можно применить следующий подход.

- Разбейте страницу на три колонки, озаглавленные: «Необходимые знания», «Необходимые навыки», «Необходимые модели поведения».



- В колонках запишите информацию, разбив ее на следующие группы: «Нужно компании», «Нужно лично мне», «Обратная связь от инструкторов и наставников», «Точка зрения спутника жизни».

Другой подход заключается в том, чтобы в графу «Я могу» вписать под выбранными в ней заголовками то, что «Мне необходимо».

### **Заполнение пробелов**

Теперь вы готовы планировать действия по заполнению пробелов между теми качествами, которыми вы обладаете, и теми, которыми хотите обладать. Пожалуйста, перечислите:

- те навыки, которые вам необходимо у себя развить;
- приоритеты в выработке навыков;
- возможные пути улучшения каждого качества;
- реальные сроки для выполнения каждой части плана;
- измерения, которые позволят вам увидеть свое продвижение.

Обсудите этот план с менеджером, наставником и инструктором. Если анализ был проведен тщательно, у вас появятся широкие возможности для реализации его результатов. Выполнение всего плана может занять несколько лет. Наибольшую важность в его осуществлении имеет регулярное проведение обзора достижений. Этот обзор должен включать как оценку прогресса в достижениях, так и переформулирование целей компании и индивидуальных целей. Выполнив весь предложенный алгоритм действий, вы обеспечите себе правильное направление пути.

#### **Вопросы по развитию навыков**

- Располагаю ли я всей необходимой информацией, для начала очередной стадии анализа?
- Достаточно ли времени я выделил для проведения анализа?
- Как часто мне следует повторять это упражнение или делать обзор плана, чтобы он оставался актуальным и полезным?
- Что я делаю для развития «мягких» качеств, таких, как креативность и способность генерировать новые идеи?
- Какую финансовую помощь я могу получить для осуществления моих планов развития?

### **Членство в профессиональных организациях**

#### **Источники необходимой информации**

В этой главе мы неоднократно упоминали о необходимости владения информацией о новых современных тенденциях в выбранной сфере тренинга. Профессиональные ассоциации и институты, благодаря своим публикациям, встречам и конференциям, являются главным источником такой информации.

#### **Другие полезные службы**

Членство в профессиональной организации может оказаться для вас весьма полезным. Большинство из них проводят ряд мероприятий, в которых вы сможете активно участвовать. Это прекрасный способ налаживания профессиональных контактов. Такие организации зачастую являются законодателями стандартов работы тренера. В них существуют различные формы членства и квалификационные уровни.

#### **Вопросы по членству в профессиональных ассоциациях**

- Располагаю ли я информацией о профессиональных ассоциациях по интересующему меня виду деятельности? Как я могу узнать о степени их полезности?
- Какой вклад в их деятельность я могу сделать? Могу ли я организовать...



выступление? Есть ли у меня статьи, которые я бы мог послать в их журналы?

- Какие профессиональные или официальные квалификации они предлагают получить? Нужны ли они мне сейчас? Как они сочетаются с моим долгосрочным планом?

### Управление успехом

Мы обсудили возможности развития ваших навыков, укрепления вашей позиции внутри организации и рост вашего авторитета в профессиональных кругах. Частью своего плана развития следует считать рыночное продвижение своего успеха. Особенно это важно в плане стратегии развития вашей карьеры. Вы создаете личную марку, и она должна продаваться.

### Деятельность внутри фирмы

Сейчас вы занимаетесь продажей себя! В своей компании вам следует оповещать о своих достижениях своего менеджера и отдел персонала. Кроме того, вы можете общаться с менеджерами других подразделений организации. Удостоверьтесь, что они тоже знают о тех ваших знаниях и навыках, которые могут быть полезны для них. Освещайте информацию об успешных проектах во внутренних информационных письмах. Эти действия укрепят авторитет подразделения обучения и развития в организации. Они могут вылиться в новые возможности управления персоналом.

Будьте активны. Используйте свои недавно приобретенные навыки для разработки и продвижения управленческих инициатив в вашем подразделении ОиР. Осведомитесь у коллег, хотят ли они продвигать эти идеи до уровня всей компании.

### Вопросы по управлению успехом

- Когда я последний раз оценивал свою личную марку, свой план успеха и свой индивидуальный план развития навыков?
- Что я сделал в этом месяце для заявления о своих успехах?
- Когда я писал (или предлагал написать) статью для внутрифирменного информационного письма?
- Какие ваши материалы с наибольшей вероятностью будут опубликованы в выбранных журналах?

### Внешняя деятельность

Распространяйте свое влияние вне компании, предлагая людям принимать участие в мероприятиях вашей профессиональной ассоциации, в работе своей коммерческой секции, в деятельности местных колледжей и даже добровольных благотворительных организаций. Предлагайте себя в качестве автора, выступайте на конференциях, занимайтесь другими делами, которые могут продвигать ваше имя и ваши способности.

### Нейролингвистическое программирование и другие разработки в области тренинга

Если вы относитесь к своей тренерской деятельности с полной мерой ответственности, то ощутите потребность в постоянном обновлении своих знаний и в отслеживании всех последних разработок в области тренинга. Мы уже обсуждали вопрос построения сети контактов. Это один из самых полезных способов получения информации о современных тенденциях и проблемах обучения персонала. Однако личные связи не единственный источник такой информации. Многие из нас перегружены информацией о курсах, программах, книгах, фильмах, бизнес-играх и публикациях. Вам придется стать экспертом в определении того, что лично для вас является важным и интересным, а не просто полезным.

Составив план личного развития, вы уже определили в нем важные для себя области. Руководствуясь планом, вы можете определить, что является важным, полезным и подходящим именно для вас. Если вы активно поддерживаете личные контакты в профессиональной сфере, то это также поможет узнать о нужных мероприятиях. Вы также можете подписаться на специализированные журналы по трен



сведения о последних разработках.

Чтобы быть в курсе последних событий, необходимо обладать высокой степенью концентрации внимания, чтобы «отделить зерна от плевел». При отборе нужно руководствоваться вопросом — выдержит ли новая концепция, инициатива, процесс или тенденция проверку временем? Тренинг чем-то похож на моду: новшества в нем появляются стремительно и столь же стремительно устаревают. Поэтому нужно научиться «вычислять» заслуживающие внимания и пристального рассмотрения новинки. Однако существуют направления, выдержавшие проверку временем. Одним из них является нейролингвистическое программирование (НЛП).

### Нейролингвистическое программирование

Несмотря на относительную новизну, НЛП завоевало признание во многих организациях, работающих в области индивидуального развития и межличностного взаимодействия.

Те, кто пользуется НЛП в работе, говорят о нем как об искусстве и науке личного совершенства. В его основе — комплекс навыков, техник и моделей мышления, приводящих в результате к эффективной деятельности.

Начало этому направлению положили Джон Гриндер и Ричард Бэндлер в семидесятые годы двадцатого века. На основе их деятельности НЛП развивалось в двух взаимодополняющих направлениях: первое — процесс раскрытия моделей совершенного поведения в любой области; и второе — эффективный способ мышления и коммуникации, присущий выдающимся людям.

#### Что такое НЛП?

Слово «нейролингвистическое» состоит из двух частей. «Нейро» связано с процессами ощущения — зрением, слухом, обонянием, тактильной и вкусовой чувствительностью. «Лингвистическое» указывает на значимость языка и речи, как в наших мыслительных процессах, так и при взаимодействии с другими людьми.

- Визуалы: люди, мыслящие и воспринимающие мир образами, представляющие идеи, запоминаемую информацию и продукты воображения в виде ярких картин.
- Аудиалы: люди, ориентирующиеся на звуки. Эти звуки могут быть голосами или шумами повседневной жизни.
- Кинестетики: представляют звуки, вкус, запах как ощущения, которые могут испытываться в виде внутренних эмоций или восприниматься так же сильно как физическое прикосновение.

Слово «программирование» указывает на то, что мы можем произвольно программировать собственные мысли и поведение, подобно тому, как компьютер программируют себя для выполнения различных операций.

НЛП — практическая техника, придающая первоочередную важность результату, и развивающая понятие моделирования совершенного стиля деятельности.

Задачей этой книги не является полное раскрытие потенциала нейролингвистического программирования. Сейчас на тему НЛП существует большое количество литературы, включая программную книгу Джозефа О'Коннора и Джона Сеймура «Введение в НЛП: нейролингвистическое программирование», рассматриваемую практиками НЛП как обязательный источник информации об этом подходе (Joseph O'Connor, John Seymour "Introducing NLP: Neuro Linguistic Programming"). Существуют также программы, более детально представляющие это направление, и дающие возможность получить квалификацию «практик НЛП» или «мастер НЛП».

Нейролингвистическое программирование также имеет широкие возможности для применения в деятельности организации, например, для развития коммуникативных навыков.

Перед тем как начинать обучение в новых областях тренинга, следует задать себе следующие вопросы.

- Как это поможет моему личному развитию?
- Подходит ли этот метод для моей организации?
- Могу ли я оправдать финансовые затраты компании или собственные на это обучение?
- Поможет ли это мне или моей компании добиться увеличения годового дохода?



- Можно ли доверять этому подходу?
- Слышали ли о нем другие люди? Используйте свои знакомства, чтобы это выяснить.
- Пользуются ли хорошей репутацией пропагандисты нового подхода?
- Будет ли этот подход применяться в течение хотя бы трех лет?

Наиболее объемную и ценную информацию об интересующей области вероятнее всего можно получить из собственных источников (сеть контактов) или специальной периодики.

#### **Вопросы по использованию современных разработок**

- Как проще всего быть в курсе новинок современного мира тренинга?
- Регулярно ли моя личная сеть контактов поставляет сведения о новом полезном материале?
- Какие информационные службы Доступны для моей организации или моей профессиональной ассоциации?
- Почему я хочу посетить это мероприятие/подписаться на эту публикацию?
- Какую новую информацию я получу только там?
- Когда в последний раз этот источник снабжал меня полезной информацией?
- Как быстро я могу получать данные о новых международных мероприятиях в области тренинга?
- С кем, имеющим последнюю информацию о государственных программах обучения, я могу контактировать?
- Где можно найти информацию о программах обучения по интересующим меня темам, проводимых вне моей компании?

Если вы не можете положительно ответить на большинство этих вопросов, вам необходимо серьезно подумать о полезности тех источников информации, которые вы используете сейчас. Мы попытались помочь вам наладить процесс поиска информации, предложив некоторые источники в Приложении 2, но сфера тренинга — настолько быстро меняющаяся сфера, что необходимо постоянно обновлять свои информационные ресурсы.

#### **Добавление к вышесказанному**

Тренер должен обладать ключевыми навыками распознавания значимой информации, ее усвоения и переноса ключевых компонентов в работу. Недостаток знаний может оказаться опасным. Удостоверьтесь, что вы на самом деле понимаете применяемую концепцию или подход, а не просто поверхностно прикоснулись к ней, посетив одну конференцию или прочитав пару статей. Если вы собираетесь работать с людьми и быть специалистом в своей области, убедитесь в своей компетентности. Работа с людьми в позитивном и поддерживающем стиле требует от тренера большой ответственности. К развитию других людей необходимо подходить профессионально. Не следует тренировать людей в областях, не относящихся к зоне вашей компетентности.



## ГЛАВА 9

# ТРЕНИНГ КАК БИЗНЕС

### Первые шаги

Ведение тренингового бизнеса имеет нечто общее с розничной торговлей. Каждый может открыть магазин, но как долго он просуществует? Будет ли он в состоянии обзавестись постоянными клиентами? Сможет ли приносить хорошую прибыль? На определенной стадии своей тренерской карьеры вы можете прийти к решению работать на себя и развивать свой собственный бизнес. Это предприятие может оказаться стоящим, интересным и приносящим удовлетворение. Однако, как и при принятии любых жизненно важных решений, необходимо все тщательно обдумать и разработать план. Вам необходимо тщательно оценить каждый аспект будущего бизнеса. Вы можете обратиться в организации, предоставляющие помощь специалистов в этой сфере, в том числе, управляющего финансами и бухгалтера, специализирующегося по развитию малого бизнеса. Попытайтесь представить себе ведение собственного бизнеса так четко, как только можете. Поговорите с вашими знакомыми, уже имеющими такой опыт.

### Почему вы решили этим заняться?

Вы хотите совершить серьезный шаг. Прежде чем сделать его, еще раз подумайте о причинах, побудивших открыть собственное дело. Многие, кто решился на это в сфере тренинга, — добились успеха. Предпосылками к этому стали: наличие четких целей и способность действовать в нужном направлении. Но есть и те, кто, к сожалению, потерпел неудачу. Поэтому необходимо, прежде всего, определить, что именно вы хотите и можете сделать в условиях рыночной конкуренции с имеющимся у вас набором навыков? Важно, чтобы бизнес-планы совпадали с личными целями, и обеспечивали вам работу в интересующей области. Без соблюдения этих правил, задача становления собственной компании и бизнеса может стать неразрешимой! На начальной стадии у вас еще есть время, чтобы внести коррективы в свои тактические и стратегические цели. Если это ваш первый опыт частного предпринимательства, то вас ждет жизнь, полная риска и волнений. Заранее подготовьте ваших близких к тому, что отныне вы не будете принадлежать ни себе, ни им.

### Есть ли у вас наставник?

В предыдущей главе мы обсуждали важность роли наставника в период становления вашей карьеры. В организации, скорее всего, существуют разработанные процедуры, правила и процессы, регламентирующие ваши взаимоотношения с наставником. Ценность наставника еще более велика, чем при работе в организации. Начав работу частным образом, приготовьтесь к тому, что поначалу будете очень одиноки, пока не добьетесь первого контракта. Наставник же поможет вам справиться с одиночеством и разобраться с планами и переменами в вашей деятельности.

Найти подходящего наставника в условиях самостоятельного бизнеса может оказаться сложнее, чем в организации. Спросите своих родственников на предмет наличия подобного ответа, друзей, уже открывших свое дело. Возможно, среди них есть потенциальный наставник. Возможно, эти люди готовы помочь, но имеют весьма приблизительное представление о навыках наставника, поэтому необходимо уточнить, что именно от них требуется. Составьте список тем, которые будете обсуждать при каждой встрече. Как можно более детально опишите наставнику все идеи своего бизнеса, дайте ему время на их рассмотрение. Попросите его предоставить точную, честную, критичную обратную связь о ваших планах и стратегии. Большинство людей, имеющих бизнес-образование, имеют и опыт работы в тренинге. Они помогут отработать ваши идеи.



## Создание бренда (имиджа)

Одно из самых захватывающих мероприятий при основании собственного бизнеса — создание бренда.

Видение (образ отдаленных перспектив развития компании).

Ценности.

Подход и стиль деятельности.

Предлагаемый продукт или услуга.

Критерии успешности.

Разработка бренда может вызывать затруднения. Задача сложна, однако мы не можем приступить к созданию бизнеса, не решив ее. Бренд должен являться реальной силой вашего развивающегося бизнеса. Он позволит чувствовать себя более уверенно при контакте с потенциальными клиентами, выдвигая свое предложение возможным клиентам. Он также играет важную роль в успехе поиска инвестиций.

### С чего начать?

Бренд должен отражать ваше представление о продукте и, как говорится, «идти от сердца». Когда вы говорите о своем бизнесе другим, в голосе должна звучать неподдельная гордость.

Разработку бренда можно начать с анализа существующих примеров. Рассмотрите опыт различных организаций. Оцените бренды компаний, занимающихся обучением. Записывайте мысли и идеи по поводу своего бренда. Они оформятся, и вы сможете сделать первый набросок. Выделите несколько дней на эту работу, оттачивая фразы и отдельные формулировки. Хорошо ли они звучат для тренинговой компании? Создав устраивающий вас вариант, оцените его критично. Можете ли вы объяснить его смысл другим так, чтобы они поняли и поверили в возможность реализации вашего плана? Как только описание бренда прошло вашу «цензуру», предоставьте его на суд наставника, друзей и коллег. Какой бы тяжелой ни была работа над эскизом, учитите мнение окружающих. Если обратная связь свидетельствует о необходимости изменений, будьте готовы вернуться к «чертежной доске». Большие затраты времени на этой стадии могут значительно упростить дальнейшее развитие.

### Выбор названия и логотипа

Этот процесс еще сложнее. Многие тренеры — индивидуалы просто используют собственные имена, к которым добавляют «...и К°», или «...Тренинг». Пока вы не являетесь компанией с ограниченной ответственностью или открытым акционерным обществом, вы не можете использовать в названии своей компании сокращения Ltd, или plc. Вы можете отразить бренд в названии вашей компании. Для этого можно воспользоваться услугами специальных организаций, которые за символическую плату проверят, не носит ли уже какая-нибудь организация придуманное вами название. Компании очень щепетильно относятся к своему имени и своему логотипу. Логотипы и торговые марки могут быть запатентованы. Также, вы можете «увязать» дизайн компании с разрабатываемым дизайном логотипа. Это потребует больших финансовых затрат, особенно, если вы наймете опытного дизайнера, что мы настоятельно рекомендуем сделать.

После разработки бренда, логотипа и названия обсудите их со своими друзьями, коллегами и наставником. То, что вам кажется ноу-хау, может быть сложным для восприятия. Недостаточное количество времени, посвященного этой стадии, может вылиться в крупные финансовые расходы в дальнейшем при производстве фирменных буклетов, проспектов, канцелярских принадлежностей.

### Разработка предложения

Целостное предложение состоит из многих частей, отдельные из которых вполне конкретны, а другие — расплывчаты. Среди важных компонентов предложения — вы сами, ваш продукт или услуга, ваш маркетинговый материал, а также ваша репутация профессионала. Все это является важной частью бренда. Для ее качественной подготовки необходимо исследовать рынок, конкурентов и самого себя. Эти исследования требуют



возможных ошибок.

## **Стартовые исследования**

### **Оценка рынка**

Неразумно двигаться вперед, не сделав предварительного анализа. Что предлагается на рынке, и как это влияет на то, что собираетесь производить вы? Вы выдвигаете свое предложение на уже сформировавшийся рынок? Тогда необходимо учитывать, что он насыщен подобными предложениями. Здесь и ассесмент-центры, и услуги по разработке тренингов, и управление изменениями, и усовершенствование управления. Вам необходимо создать впечатление, что вы предлагаете нечто новое и интересное. Предпринимаемое исследование окажет неоценимую помощь в формировании своего предложения. К тому же, вы много узнаете о маркетинге других тренинговых компаний.

Исследование рынка дает и другие потенциальные преимущества. Оно позволит вам выявить потенциальных конкурентов. Вы можете рассмотреть возможности создания с ними какой-либо ассоциации или даже договориться о партнерстве в бизнесе. Этот вопрос нуждается в тщательном изучении, так как здесь необходимо четкое распределение ролей. Обе стороны должны быть уверены, что выгод от этого будет больше, чем неприятностей. Стоит вам включиться в процесс формирования таких отношений, как вам сразу представится возможность проверить свои навыки продавца и маркетолога. Иными словами, вы можете попытаться продать активной тренинговой компании некоторые аспекты своего предложения в обмен на партнерство.

### **Оценка своих знаний и навыков**

К этому моменту вы уже имеете как минимум черновик своего рыночного предложения. Теперь подумайте, соответствуют ли этому предложению ваши знания и навыки. Что может вызвать затруднения и чему еще необходимо научиться? Ответы на эти вопросы можно получить, проанализировав содержание граф «Я могу» и «Я не могу» (см. раздел о развитии новых навыков, глава 8). Честно и тщательно проделав эту работу, вы поймете, с чего начать в первую очередь. Поговорите о своих идеях на этот счет с наставником и начните реализовывать свою индивидуальную программу развития навыков. Не стоит обещать чрезмерно много на ранних стадиях тренингового бизнеса. Помните, что люди будут платить деньги за ваши услуги. Не в их интересах оплачивать время завершения вашего профессионального обучения.

### **Ваш личный брэнд**

Мы уже определили важность индивидуального стиля деятельности. В тренинговом бизнесе не менее важна и ваша личная марка. Если вы действуете как «частник», вы являетесь брэндом, и именно вас оценивают клиенты. При разработке своего предложения и описании маркетингового материала необходимо критически подходить к тому, что вы предлагаете. Можете ли вы действительно дать то, что обещаете? Соответствуете ли вы своей заявленной марке? В условиях высокой конкуренции вы должны отличаться от остальных. Вы являетесь маркой, выстраивающей «механику» отношений с клиентами, которая должна привести к успеху, к победе в конкурентной борьбе. Элементы личного брэнда особенностей представления себя своим клиентам обсуждались в главе 1. В сознании потребителя вы выстраиваете образ себя, как человека, искренне радеющего за его интересы, желающего создать отношения сотрудничества и партнерского взаимодействия.

Вам необходимо постоянно оценивать свой образ и способ подачи себя. Всегда ли вы выглядите компетентным профессионалом? Предложение, которое вы представляете, включает телефонные продажи, брэнд, создаваемый маркетинговой стратегией, и то, как вы стоите перед группой в комнате для тренинга. Работа тренером или даже менеджером по обучению персонала в крупной организации в течение длительного периода времени может «притупить» критическое отношение к своему стилю деятельности. Работа «свободного» тренера подразумевает, что каждое появление на людях, каждая проводимая группа — главная. Вам стоит заняться личным аудитом с помощью спутника жизни и/или наставника. Денежные средства — приоритетный вопрос. Стоит ли их вкладывать в покупку новой одежды? Возможно, вам нужно сесть на диету или начать посещать спортивный зал! Посмотритесь в зеркало и спросите себя: «Хочу ли я работать с этим человеком?»

Необходимо, чтобы ваш брэнд присутствовал буквально Передано через Диалок 14.01.2022 10:58 GMT+03:00





каждом контакте с клиентом. Добиться этого сложно, если ваш дом и офис — одно и то же. В ведении телефонных переговоров также необходим профессионализм. Возможно, вам понадобится дополнительная линия с автоответчиком, на случай, если вы вне пределов досягаемости. Если клиент может позвонить по телефону общего пользования, сделайте все возможное, чтобы ему не пришлось разговаривать с вашим сыном, который принял его за дедушку!

### **Думая о будущем**

Управление своим временем — залог успеха первых шагов в бизнесе. Не прекращайте деятельность по планированию и маркетингу. Внимательно относитесь к тому, как вы распределяете свое время. Оставляет ли семья и конкурентная борьба время для личного совершенствования? Куда исчезла традиционная партия в гольф в конце месяца или обещанная себе тренировка в фитнес-центре? Один из элементов, который обязательно должен входить в ваш план — это сбалансированный темп жизни.

Работа на себя и создание успешного бизнеса вызывают яркие эмоции, особенно, если они соответствуют жизненным целям. Ваш профессионализм в бизнесе обеспечит вам постоянную работу. Однако не забывайте поддерживать марку своей компании, свою личную марку и все аспекты своего бизнеса.

### **Предложение**

В основе создания тренингового бизнеса лежат общие принципы, верные для любого другого вида бизнеса.

- Отшлифуйте свой брэнд в процессе его подготовки к презентации на рынке, учитывая единство трех компонентов:
  - логотипа;
  - видения своего бизнеса;
  - соответствия брэнда предлагаемому продукту.
- Опишите детали того продукта, который вы собираетесь продвигать на рынке (на них нужно взглянуть глазами потенциального потребителя):
  - вы сами, ваш стиль, ваш подход, метод работы с клиентами, компетентность и опыт;
  - возможные вспомогательные механизмы, такие, как ваши связи, ваша сеть контактов;
  - само предложение, область его применения, критерии успешности.

Какие выгоды вы обеспечиваете своим клиентам? Каковы вероятные потребности в обучении на ваших целевых рынках?

Каким образом вы можете представить свое предложение как нечто необходимое и полезное на этом рынке?

- Выделите свой потенциальный рынок сбыта (детали см. далее в разделе «Оценка рынка»).
  - Сегменты рынка: розничная продажа, финансовые службы, и т. д. Типы целевых организаций: крупные компании, малый и средний бизнес, государственные предприятия. География: местные организации, региональные организации, международные организации.
- Выделите маркетинговый план в первом приближении (детали см. далее в разделе «Маркетинг»).
  - Кому вы собираетесь продавать свой продукт или услугу? Как вы будете продвигать продукт?
  - Какие методы вы будете использовать, чтобы пробиться на рынок? Что вы можете вложить в маркетинговый бюджет?
- Планируйте способ появления на рынке. Будет ли это разовая презентация или медленный, постепенный вход на рынок? Можете ли вы позволить себе нечто более грандиозное?
- С максимальной ответственностью подойдите к разработке финансового плана. Часто поиск первого настоящего клиента занимает около трех месяцев, а получение первых денег может произойти в течение полугода. Как только дело пошло, составьте общий план, ориентированный на регулярные заказы и постоянный приток средств.

### **Ваше предложение в области тренинга**

Естественно, что вашим основным предложением будут услуги тренера-консультанта. Однако когда вы проводите исследования и продвигаете свой продукт на рынок, помните и о других своих навыках. Возможно, за время своей предыдущей карьеры вы развили



комплекс знаний и навыков. Эти навыки могут помочь выстроить более узконаправленное и более интересное предложение, чем просто услуги тренера-консультанта. Ваше целостное предложение может создаваться на основе интеграции таких параметров.

- Ваши специальные знания о разработке и воплощении тренинговых решений, включающих такие пункты, как обучение за компьютером (при помощи программ, записанных на CD-диск) или комплект для самостоятельного обучения.
- Ваш опыт оценки тренинговых решений.
- Специфические детали потребностей в обучении в узких сегментах рынка.
- Управление особо крупными, международными образовательными проектами, которые могут включать пёреводы с иностранных языков.
- Опыт работы с современными компьютерными технологиями, возможно, обучение через сеть Интернет.

Ваш личный опыт может позволить создать оригинальное предложение для потенциальных клиентов. Чтобы найти первого клиента, потребуется время, но, как только вы встанете на ноги, все пойдет быстрее. Вполне возможно, вы займете доминирующее положение на рынке.

### **Создание единства**

Очевидно, что существует ряд задач, решение которых в процессе создания брэнда и выработки предложения создаст затруднения для тренера. Необходимо настойчиво проработать стадии построения предложения, но помните: вам должно хватить сил для выдвижения продукта на рынок. Весь процесс, начиная с планирования, и заканчивая первым успешным мероприятием, может занять месяц, а может — и год. Количество времени зависит от многих причин, часть которых контролировать очень трудно.

- Масштаб организации, на которую необходимо нацелить свое предложение.
- Сложность вашего предложения.
- Время, которое необходимо посвятить улучшению своих знаний и навыков.
- Насущность потребностей бизнеса и способности установить эти потребности вместе с клиентами.
- Длительность процесса принятия решения клиентом.
- Своевременное соглашение относительно вопросов контракта и оплаты.
- Приспособления для воплощения идеи.

Как мы уже говорили, успешно пройденные стадии бизнес-цикла гарантируют успех тренера и его бизнеса. Ничего нельзя игнорировать. Многие небольшие тренинговые компании терпят неудачу даже при успешном проведении самих тренингов из-за того, что вовремя не разработали планы на будущее.

### **Оценка рынка**

Итак, ваш брэнд выработан, и вы уверены относительно эффективности своего предложения. Вы уже можете продвигать его на рынок и продавать той организации, в которой прежде работали, и первым людям, с которыми завязали контакты через своих знакомых. Это совершенно обычная часть маркетингового плана и плана продаж. Однако успех в бизнесе возможен, если рассматривать эти источники как дополнительные. Это легкие победы, они позволяют применять навыки тренера, приносят материальное вознаграждение и помогают установить первые контакты с клиентами. Тем не менее, для успешного развития бизнеса в дальнейшем большее количество сил следует приложить к следующей фазе бизнес-цикла — детальной оценке потенциального рынка.

### **Что нужно людям?**

#### ***Потребности современного бизнеса***

Большинство сегодняшних организаций, занимающихся тренингом, выдвигают не слишком отличающиеся друг от друга предложения. Конечно, у вас небольшой непосредственный опыт деятельности в новой бизнес-роли и в распространении информации.



на успех необходимо четкое понимание того, что происходит на выбранном вами рынке, и того, какие тренинговые или образовательные подходы необходимы. Следует задать себе следующие вопросы.

- Что именно сегодняшние организации хотят получить от обучения и развития?
- Почему выбраны именно эти области? Каковы их связи с тенденциями в бизнесе и с требованиями организации?
- Каковы сопутствующие тенденции в отборе и развитии персонала в целевых организациях?
- Какие решения покупаются у тренинговых компаний?
- Каковы наиболее удачные варианты этих решений? Трехдневные тренинги? CD-диск? Учебные пособия для самостоятельной работы? Программы инструктажа?
- Почему одним тренинговым компаниям удается продать свой продукт, а другим — нет?
- Какую роль играют подразделения обучения персонала данной организации в приобретении и осуществлении тренинговых решений? Какова роль линейных менеджеров? Какова роль отделов, ответственных за выбор программ?
- Какие критерии используют организации при выборе тренинговой компании и тренингового решения?
- Какой уровень оплаты клиенты предоставляли тренинговым службам, к услугам которых обращались ранее?
- Что удерживает организации от покупки тренинговых решений? Недостаток средств? Недостаток подходящих решений, предлагаемых поставщиками тренинговых услуг?

### **Получение необходимой информации**

Ответы на эти вопросы могут быть получены из ряда источников. Чем ближе вы к осознанию реалий и потребностей бизнеса, тем лучше будете способны оценить потребности рынка. Предлагаем вам следующие источники информации.

- Ваши личные знания о тренинге, полученные в ходе предыдущего опыта.
- Активное изучение специальной литературы, посещение тренингов и конференций.
- Публикации на тему тенденций в тренинге (см. раздел об использовании ресурсов, глава 5).
- Любая возможность получения новой информации о тренинге в вашей целевой организации.
- Результаты организации оценки деятельности тренеров в типичных компаниях вашего целевого рынка. Это можно сделать при помощи опросника, рассылаемого потенциальным покупателям. Обычно перед рассылкой опросника делается телефонный звонок с целью выяснить имена людей, принимающих соответствующие решения в каждой целевой организации. Не задавайте вопросы на темы, затрагивающие коммерческие интересы клиента. Учитывайте уровень занятости людей и не провоцируйте сопротивление потенциальных покупателей ваших услуг. Тренеры из внутрифирменных отделов обучения персонала чаще всего готовы к заполнению опросных листов. Тем не менее, упрощайте текст опросника насколько это возможно. Вложите конверт с обратным адресом. Не задавайте слишком много вопросов, четко формулируйте их, не допускайте двусмысленных толкований.

### **Результаты**

Если исследование проведено хорошо, у вас на руках скопится большое количество данных, их необходимо переработать в полезную информацию. Полученный после этого результат проанализируйте на предмет тенденций и дефицита, которые ваше предложение способно заполнить. Задайте себе вопрос: «Что является причиной этих тенденций и дефицита?» Ищите ответы на все возникшие вопросы, которые могут возникнуть, и расширяйте свои общие знания. Используйте телефонные контакты с людьми, заполнившими опросные листы, и попытайтесь поднять более глубокие пласты информации. Всегда помните о том, что вы занимаете время других людей. Перед тем, как начинать беседу, выясните, есть ли у собеседника возможность общаться с вами.

Проведя исследование, вы можете обнаружить недостаток знаний о ситуации на рынке



некоторых аспектов обучения и развития. Если это так, следует подумать о сравнительном анализе в этой сфере. Это, к тому же, веская причина для визита к потенциальным потребителям тренинговых услуг, которых вы определили на начальных стадиях своей деятельности. Это прекрасная возможность продемонстрировать свою марку и создать себе репутацию первого тренера, работающего в этой области.

### Кто что предлагает?

По мере того, как ваши исследования помогут выстроить общую картину рынка, вы обнаружите других поставщиков услуг по обучению и развитию персонала. Некоторые из них являются вашими непосредственными конкурентами. Телефонные переговоры и чтение специальной литературы, особенно рекламного характера, пополнят ваши сведения.

Продолжайте собирать и анализировать информацию о конкурентах.

- Какие качества присущи успешным тренинговым компаниям?
- Что общего существует у успешных компаний?
- Есть ли тренинги, которые предлагают все тренинговые компании?
- Программы какого типа пользуются широким спросом?
- Какую компенсацию за свои услуги получают ведущие тренинговые компании?
- Как они побеждают в бизнесе? Как много внимания они уделяют маркетингу? Каким образом они организуют маркетинговые мероприятия?
- Могут ли какие-нибудь компании-конкуренты в дальнейшем стать вашими партнерами?

### Что особенного в вашем положении на рынке?

После проведения анализа рынка необходимо понять, какое место может занять на нем ваш продукт. Пусть вас не пугает конкуренция. Четкое предложение и продуманная маркетинговая политика могут помочь переиграть всех, а грамотно проведенный анализ укажет зоны потенциального развития. Вам потребуется время на то, чтобы заставить участников рынка заметить ваше предложение и отреагировать на него. Будьте готовы мобилизовать весь ваш оптимизм и терпение! Вас действительно ждет серьезная конкуренция! В мире тренинга есть много опытных тренеров и много тренинговых компаний. Именно поэтому продвигаемый вами продукт должен иметь свою «изюминку». Проверьте еще раз отличительные черты вашего предложения, задавая вопрос: «И что из этого?», относительно каждого пункта вашей «изюминки». Постарайтесь сделать это с точки зрения потребителя, желающего понять, какую выгоду он может извлечь из сотрудничества с вами, и стоит ли за это платить деньги?

### Можете ли вы создать новый рынок?

Создание конкурентоспособного предложения потребует больших затрат времени и сил. В большинстве случаев новички работают на потребу существующего рынка. Однако на него уже работают множество тренинговых компаний. Разрабатывая свой маркетинговый план, подумайте, можете ли вы активно выйти на этот рынок? Существует ли возможность создания нового сектора рынка? Может оказаться так, что вы предлагаете продукт или услугу, которые считаете уникальными. Если это так, продолжайте повышать его качество. Отработайте свое предложение на ряде тщательно подобранных клиентов, чтобы определить его пригодность. Есть ли у вас предложение в области тренинга, которое является настолько уникальным и несет в себе столько выгод для клиентов, что можно создать свой рынок и занять на нем доминирующее положение? Ваши шансы на это увеличиваются, если:

- ваша основная компетенция лежит в таком секторе рынка, где число специалистов традиционно ограничено;
- вы провели большое количество специальных исследований;
- вы владеете оригинальными подходами и методами обучения и развития.

#### Вопросы по оценке рынка

- Судя по результатам того, что я узнал, не стоит ли еще раз проверить все аспекты своего предложения? Или даже всего брэнда?



- Не слишком ли завышены/занижены мои притязания?
- Планирую ли я предлагать что-то, действительно отличное от остальных предложений на рынке?
- Уверен ли я, что мое предложение отвечает запросам рынка и не слишком сложно для него?
- Что я узнал из анализа предложений, успеха и опыта других компаний?
- Что может составить основу моей конкурентоспособности?
- Как выстроить маркетинговую стратегию и политику продаж, чтобы привлечь клиентов?
- Насколько оригинально мое предложение, чтобы успешно работать в условиях конкуренции?

### Разработка бизнес-плана

При разработке бизнес-плана необходимо придерживаться следующих вопросов.

1. Что у меня есть? Это оценка своего положения на сегодняшний день, оценка ресурсов, активов и наличных средств.
2. Чего я собираюсь добиться? Это стратегия процесса. Каковы ваши личные цели, почему вы хотите заниматься бизнесом? Чтобы получать высокие доходы? Чтобы использовать его как трамплин для выхода на пенсию? Чтобы оставить его наследникам?
3. Как я собираюсь достигнуть своих целей? Какими будут основные вехи на пути к ним?

Это исследование поможет вам конкретизировать свои цели в бизнесе. Они должны быть тесно связаны с глобальными целями, смыслом вашего бизнеса и личными финансовыми обязательствами. Важно, чтобы поставленные цели были реально достижимы и оптимистичны. Чтобы заставить себя сконцентрироваться на проблеме, необходимы терпение и вера в себя, особенно в первые месяцы работы на рынке. Однако остерегайтесь излишнего оптимизма, который в случае возможной неудачи может смениться отчаянием. Не стесняйтесь обращаться за помощью. Ее источники самые разнообразные: от литературы до советов вашего бухгалтера. Но главным залогом вашего успеха остается оперативный, грамотный анализ рынка.

Предварительный план продаж — сердце бизнес-плана. Его и другие важные составляющие.

- План маркетинга.
- Финансовый план.
- План действий на случай сбоя и непредвиденных ситуаций.

Существуют важнейшие вопросы, на которые вы должны ответить.

- Какое количество заказов вы в состоянии выполнить и за какой период?
- Сколько дней в месяц вы хотите посвящать работе?
- Каких прибылей вы ожидаете?
- Каких расходов требует начальный период? Приобретение офисного оборудования и автомобиля обойдется слишком дорого, чтобы купить их сразу, но есть и другие способы финансирования этих приобретений. Поговорите со своим бухгалтером.
- Какими активами вы уже обладаете?
- Какие еще расходы необходимо включить в план? Как много средств вы можете выделить на маркетинг, буклеты, рекламу и т. д.?
- Можете ли вы предложить другие продукты или услуги, которые обеспечат быстрый возврат вложенных средств?
- Подумали ли вы о регистрации своей деятельности?

В период продаж надо постоянно контролировать свой бизнес, сравнивая реальные



достижения с планом. Некоторые несовпадения неизбежны. Однако если реальность сильно расходится с планом, пересмотрите план и внесите в него изменения. По мере развития бизнеса, вы приобретаете опыт распределения финансов и учитесь планировать работу с меньшими отступлениями от намеченного плана.

## Маркетинг

Итак, если у вас все готово, заявите о себе на рынке. В ходе исследования вы наблюдали, как другие тренинговые компании продают свои продукты и услуги. Независимо от размера компании, они руководствуются одними и теми же законами маркетинга. Постарайтесь не тратить много денег на то, что не принесет значительной отдачи. Ваша цель — стимулировать интерес потребителя, вызвать у него любопытство и облегчить ему процесс покупки.

Итак, как же тренинговая компания, особенно начинающая, продает себя своим клиентам? Когда и на что следует расходовать бюджет? Что можно делать для проверки корректности маркетингового плана, и насколько быстро вносить в него необходимые изменения?

Вашей основной целью должно быть создание собственного имиджа, как поставщика качественных услуг. Ваша главная задача — достичь этого. Необходимо выбрать тип маркетинговых мероприятий:

- Направленный (прямой) маркетинг<sup>5</sup>;
- Телевизионная реклама, осуществляющаяся при помощи специалистов;
- Реклама в национальных, региональных и местных деловых журналах и газетах;
- Организация семинаров, конференций и встреч обучения и обмена опытом;
- Участие в качестве экспонента в тематических выставках;
- Разработка индивидуального пакета предложений «под конкретного клиента», прямой контакт с ним;
- Использование личной сети контактов;
- Поиск нужных людей в профессиональных ассоциациях, клубах и обществах.

Этот список может быть более обширным. По мере того, как развивается ваш бизнес, расширяется сеть личных контактов и знакомств в различных сферах деятельности.

## Рекламный материал

Какой бы путь вы ни выбрали, вам понадобятся рекламные материалы. Как минимум вам потребуется подготовить информационные материалы о своей фирме. Сейчас существуют большое количество компаний, предоставляющих профессиональные полиграфические услуги, которые могут выполнить ваш заказ по приемлемой цене. Старайтесь обращаться в организации, работающие неподалеку. Просите, чтобы вам показали образцы работ. Используйте один или два цвета, а не всю палитру, и всегда внимательно изучайте макет.

Поначалу буклет с полным описанием вашей компании не требуется — это дорого и преждевременно. Папка формата А4 с логотипом фирмы вполне подойдут. В нее вы можете вставлять все материалы, необходимые для каждого отдельного клиента. Постоянно совершенствуйте детали ваших стратегии, целей и предложения, дабы они не диссонировали с вашим брэндом.

## Вопросы рекламного воздействия на потребителя

### «Прямой контакт»

Поначалу вы можете обнаружить, что прямая почтовая рассылка с последующим телефонным звонком для назначения личной встречи — очень эффективный способ работы.

«Голые» телефонные продажи требуют особых навыков, и для вас может стать полезным посещение соответствующего профессионального тренинга. Иногда небольшие компании пользуются услугами организаций, занимающиеся почтовыми рассылками и телевизионной рекламой. Это может сберечь ваше время, но повлечь финансовые потери, если не будут сориентированы на целевой рынок.

Первые контакты, установленные каким-либо способом, необходимо как можно скорее подкрепить личным визитом.

<sup>5</sup> Направленный (прямой) маркетинг (direct marketing) — вид маркетинга, осуществляющийся посредством почтовых рассылок потенциальным клиентам информации о своей компании.



### **Реклама в периодике**

Реклама в печатных СМИ — еще одна возможность, которую следует рассмотреть, хотя она требует немалых вложений. Помимо стоимости аренды журнальных площадей в них войдет оплата работы художника. Существует ряд возможных типов изданий, из которых можно выбрать наиболее подходящие.

- В журналах, посвященных управлению человеческими ресурсами, которые читают менеджеры по персоналу. Обычно они связаны с одной из профессиональных организаций.
- В журналах, предназначенных для людей, работающих в сфере тренинга. Они распространяются среди менеджеров по обучению персонала и тренеров, работающих в различных организациях.
- В местных бизнес-изданиях, предназначенных для менеджеров организаций, расположенных географически близко к вашей.
- В журналах, посвященных вашим целевым сегментам рынка.
- Местные бизнес-вставки в газеты, осуществляемые коммерческими советами и организациями, занимающимися обучением.

Пообщайтесь с издателями и с редакторами этих газет и журналов. Выясните, какой у них тираж, читательская аудитория, эффективность рекламы.

Если этот способ рекламы все же заинтересовал вас, убедитесь, что дизайн вашего рекламного модуля сделан профессионально, и он не затеряется среди себе подобных.

### **Альтернативы**

Существует способ рекламы посредством размещения логотипа на канцелярских принадлежностях и офисных аксессуарах. Он достаточно дорогой и сложен в распространении, поэтому нужно взвесить все «за» и «против», прежде чем воспользоваться им.

По мере развития бизнеса, следует рассмотреть вопрос продвижения брэнда посредством спонсорства, презентаций, выставок и других мероприятий. Всегда сравнивайте планируемые расходы с ожидаемой прибылью и осознавайте возможные влияния на свой брэнд. Сохраняйте свой профессиональный образ и регулярно спрашивайте себя: «Как это поможет продвижению моей марки?»

Самым мощным маркетинговым инструментом должны быть вы сами. Необходимо использовать любую возможность представления себя, своего опыта потенциальным покупателям. Многие из них мы обсудили в предыдущей главе под общим заголовком: «Личное развитие». Как тренеру вам следует использовать свой потенциал в написании статей и книг, выступлениях на конференциях и встречах, и постоянно искать новые способы завязывания контактов с людьми.

Стоит рассмотреть возможность преподавания в каких-либо образовательных учреждениях и другие доступные способы демонстрации своей компетентности.

### **Старт вашей компании**

Вам необходимо решить, как осветить начало деятельности вашей компании. Местные газеты, особенно в небольших городах, эффективный способ привлечения внимания. Они позволят вам написать несколько строчек о новом бизнес-предприятии. Для этого понадобится умение передать в нескольких словах самое интересное и особенное о себе и своей компании. Если эти особые черты имеют какое-либо отношение к городу, вероятно, статья получит больше шансов не остаться незамеченной. Обычно редакторы рассчитывают, что, в случае опубликования вашей статьи, в дальнейшем вы будете покупать рекламные площади именно в этой газете.

Другой вариант — разместить стенд своей компании на ближайшей выставке, организованной какой-либо местной бизнес-организацией. На ней можно встретить потенциальных клиентов и убедиться, что ваше предложение является единственным в своем роде. Также вы можете подумать о стенде на одной из конференций по обучению и развитию персонала. Тщательно подсчитайте все сопутствующие расходы: оборудование стенда, производство рекламных материалов и расходы на передвижение и проживание. Сделайте свой стенд простым и привлекательным и приготовьтесь к раздаче большого количества литературы. Не загораживайте собою свой стенд и будьте готовы вступить в контакт с потенциальными клиентами. Стойте сбоку или спокойно сидите, ожидая их вопросов. Пригласите к своему стенду друзей и уже имеющихся клиентов, чтобы создавалось впечатление повышенного интереса к стенду. Возможно, для



иметь одностороннюю «раздаточную» версию описания своей компании и предложения. Обдумайте возможность сделать стенд на двоих с какой-либо фирмой, не являющейся вашим конкурентом.

### **Создание клиентской базы данных**

Ваши маркетинговые действия будут приводить к контактам с потенциальными клиентами и многими другими людьми, с которыми вам необходимо поддерживать отношения. Необходимо создать и вести базу данных этих контактов. Существуют компьютерные базы данных, непосредственно связанные с почтовой программой. На начальных стадиях вашего бизнеса это может показаться роскошью, тогда ваша база данных может состоять из хорошо организованного каталога на бумажной основе. Ключевые элементы, которые следует вносить в базу данных, следующие:

- полное имя;
- телефон/факс/адрес электронной почты;
- почтовый адрес;
- детали контактов, встреч, телефонных звонков; какая информация была предоставлена;
- область интересов среди предлагаемых вами продуктов;
- любая другая интересная информация, включающая другие контакты, тренинговые компании, услугами которых клиент пользовался и т. д.;
- план действий, как минимум — дата следующего контакта.

Помните о правилах защиты информации.

### **Обзор вашей рекламы**

Реклама, независимо от применяемых методов, потребует времени и расходов. Рекламировать ваш бренд, продукт и услуги необходимо даже тогда, когда в бизнесе заметны успехи. Это нужно, чтобы ваше имя сохранялось в сознании потребителей. Кроме того, вы должны выяснить, какие из видов рекламы приносят наибольшую отдачу.

#### **Вопросы для анализа вашей рекламной политики**

- Какие затраты потребовала моя система рекламы?
- Какие рекламные мероприятия привели к наибольшей практической отдаче?
- Видел ли я какие-либо новые рекламные идеи, которые легко могу применять сам?
- Что делают конкуренты? Их реклама более рентабельна, чем моя?
- Могу ли я попробовать увеличить расходы на рекламу? А в следующем году?
- Полезна ли моя база данных с именами и адресами клиентов. Необходимо ли мне тратить время и деньги на ее улучшение?

### **Победа в бизнесе**

После того как преодолены трудности начального этапа, появились кое-какие контакты на рынке, и определилась сфера спроса на ваше предложение, вы готовы провести серию телефонных продаж и победить в бизнесе. Опыт показывает, что успех этих звонков во многом зависит от количества времени и затраченных усилий на их подготовку. Важно быть абсолютно готовым к встрече с клиентом, верить в себя и свои силы. Каждый контакт с клиентом — потенциальная возможность для продажи. Будьте готовы к обсуждению их бизнеса, своего бизнеса, эффекта проводимых тренинговых мероприятий или чего бы то ни было еще, что подкрепляет вашу профессиональную марку и может привести к победе в бизнесе.





## Подготовка встречи

Следует выделять, по меньшей мере, три часа на тщательную подготовку к каждой деловой встрече, особенно если у вас мало опыта личных продаж. Если это возможно, поработайте со своим наставником, готовя идеи и обсуждая вероятные пути развития вашей встречи с клиентом.

Составьте следующий план подготовки.

- Активизируйте свои знания о рынке и целевом потребителе. Каковы сейчас основные тенденции и возможности бизнеса? Каким образом вы можете быть полезны этой организации? В каком из решений в области тренинга и обучения заинтересована, на ваш взгляд, данная компания?
- Что вы знаете о системе обучения в данной компании? Какие методы обучения они применяют? Работали ли они прежде с компаниями, подобными вашей?
- Что может помешать клиенту работать с вами? Это классические «возражения потребителя». Будьте готовы справиться с ними во время встречи. Обычно здесь используется следующий подход:
  - уточняющие вопросы, чтобы яснее понять, в чем заключается проблема;
  - ответ на возражение;
  - обсуждение любого серьезного возражения клиента и готовность напомнить ему о многих позитивных сторонах своего предложения.
- Что вы можете использовать для подтверждения своих слов? Например, следующее:
  - какие-либо примеры из вашего личного опыта работы, не упоминая имен клиентов;
  - рекомендательные письма;
  - цитаты из газет и журналов, которые поддержат ваше предложение; тренерам эти материалы лучше всего брать из деловой прессы и периодики, посвященной обучению и развитию персонала;
  - ваши буклеты или другой рекламный материал;
  - во время встречи не пытайтесь «завалить» клиента слишком большим количеством материала.

Помните, что ваша задача — установить отношения. Если это не получится, будьте готовы согласиться, что вы не тот тренер, который нужен данному клиенту. Вы заслужите уважение потенциального клиента, не пытаясь играть роль «затычки в каждой бочке».

## Встреча

Личная встреча является ключевым моментом цикла продажи. Вы повысите ее эффективность, подготовившись следующим образом.

- Совершите приготовления, обсуждавшиеся выше.
- В день встречи сделайте телефонный звонок для подтверждения того, что встреча состоится.
- Оденьтесь представительно, прибудьте на встречу с запасом времени.
- Утром перед встречей просмотрите деловую прессу и местные газеты, чтобы быть в курсе любых важных новостей о данной организации, ее сегменте рынка и конкурентах.
- После встречи напишите благодарственное письмо и подтвердите достигнутые в ее ходе соглашения (см. ниже раздел о плане-предложении).
- Вспомните свои предыдущие продажи и будьте уверены в успешном ходе этой встречи. Суть успешной продажи заключается в вашем контроле над ситуацией. Это не значит, что вам нужно много говорить. Вы и ваш клиент прекрасно осведомлены о целях встречи. Это значит, что вы должны стараться придерживаться запланированной структуры встречи. Беседуя с клиентом, стремитесь к следующему.
- Установить цели и потребности бизнеса клиента, которые вы можете соотнести со своим предложением. Если потребности не выявлены, уделите время, чтобы помочь клиенту изучить цели бизнеса для определения его потребности в обучении.
- Установить критерии успеха тренинга. Что может измениться в результате проведения программы тренинга?



- Убедить клиента в том, что выгоды, получаемые им в результате проведения обучения, совпадают с его потребностями. Ваше описание продукта должно соответствовать нуждам клиента. Следует использовать весь вспомогательный материал, который вы приготовили.
- Вежливо отвечать на все возражения клиента.
- Понимать временные и финансовые ограничения клиента, а также его критерии выбора средства обучения и тренинговой компании. Это не просто сделать, особенно в ситуации конкуренции.
- Предлагайте заключить контракт. Это трудно делать на каждой встрече. По меньшей мере, согласовывайте дальнейшие действия, ведущие к заключению контракта. Если встреча показала, что клиент не имеет четко установившихся потребностей, можно начать ваше сотрудничество с короткого исследования по выявлению потребностей в тренинге в этой компании.

Жизненно важные навыки на таких встречах — активное слушание и умение задавать вопросы. Не поддавайтесь искушению заполнить всю встречу описанием своего предложения и личного опыта. Разговор об этом очень важен, но только после выяснения потребностей клиента. Продуманно расходуйте время. Делайте заметки, но не отвлекаясь от беседы. Используйте метод когнитивных карт для выстраивания картины потребностей клиента по ходу вашей беседы.

### Написание плана-предложения

Сразу же после окончания встречи, пока еще свежи в памяти ее детали, напишите план-предложение действий, которые необходимо предпринять.

План должен быть коротким и впечатляющим. Ваши предложения должны представлять собой уже принятые соглашения и обязательства, включая планы проведения программы и финансовые выкладки. Это может быть письмо на одной-двух страницах, с действенной аргументацией, которая увеличит степень доверия к вашему предложению.

Когда требуется более детальный план, полезно сделать в нем следующие заголовки,

- «Введение и предпосылки плана-предложения». Этот раздел содержит общие условия проведения программы.
- «Наше понимание ваших потребностей». Здесь необходимо прояснить, каковы, по вашему мнению, потребности клиента. Это подчеркнет важность задавания правильных вопросов во время встречи.
- «Наша методология». Это ваша возможность показать, насколько профессионально вы будете подходить к решению поставленных задач. Не увлекайтесь подробным предложением с целью сохранения коммерческой тайны. Предоставьте достаточное количество информации, чтобы продемонстрировать свою компетентность. Сюда можно включить примерные цели, задачи и набросок содержания программы, если вы продаете именно тренинг.
- «Меры успеха». Ваши предложения по оценке результатов обучения.
- «Предполагаемая структура оплаты». Ваша оценка оплаты расходов и список предполагаемых действий. Указывайте все дополнительные расходы, включая налог на добавленную стоимость и производство материалов.
- Любые необходимые ссылки и примечания.

Сделайте несколько копий плана-предложения, если это поможет вашему клиенту. Документ должен быть понятным, структурированным и доступным для чтения.

Время от времени вам будут предлагать участие в тендере или в конкурсе планов-предложений по конкретному заказу. Будьте очень осторожны при написании плана, если не было предварительной встречи с клиентом. Недостаток информации — плохое подспорье.

### Стабилизация клиентов

Клиентов завоевать сложно и относиться к ним нужно бережно! Ваша первоочередная задача — выполнять все свои обязательства и проводить тренинги самого высокого качества. «Восхищайте» своих заказчиков и делайте больше, чем обещали. Ваши постоянные клиенты всегда будут самым вероятным источником заказов. Попробуйте завязать отношения с клиентами.



профессиональные отношения. Говорите с ними на темы бизнеса, добавляйте свои знания к их идеям. Когда позволяет время, говорите с ними о своих идеях насчет тренинга и обучения. Вам нужно стремиться стать одним из их приоритетных поставщиков тренинг-услуг. К тому же они могут обеспечить вам несколько контрактов посредством своих личных связей.

По мере своего профессионального роста и повышения компетентности вы можете думать о проведении мероприятий, на которые будете приглашать клиентов и гостей. Это могут быть партии в теннис, гольф или бильярд, походы в театры и на концерты, пикники, на которых вам представится возможность пообщаться со своими клиентами в более неформальной обстановке. Эти мероприятия не должны выглядеть как очевидные этапы продажи! Они должны быть хорошо организованы, так как являются частью вашего брэнда. Помните, что многие крупные организации имеют строгие правила насчет принятия подобных предложений от своих поставщиков.

### Вопросы по маркетингу

- Четко ли я определил маркетинговое предложение?
- Все ли, что я запланировал сделать, поддерживает мою марку?
- Готов ли я лично представлять свою марку?
- Выработал ли я маркетинговый план с расчетом бюджета?
- Могу ли я создать профессиональный образ при помощи информационных писем о своем бизнесе?
- Могу ли я разработать сопутствующие материалы для иллюстрации своего предложения?
- Найдутся ли люди, которые могут выступить гарантами моей компетентности?
- Тщательно ли я изучил выбранный сегмент рынка и потенциальных клиентов?
- Могу ли я подготовить набор вопросов, которые помогут мне вместе с клиентом определять его потенциальные потребности в обучении?
- Что я собираюсь сделать для планирования методов работы с потребителями?
- Готов ли я наносить визиты клиентам для определения их потребностей?
- Готов ли я доводить все до конца и использовать любую представляющуюся бизнес-возможность?
- Есть ли у меня доступ к каким-либо успешным планам-предложениям для сравнения их со своим собственным планом?
- С кем я обсуждал свои предложения? Могу ли я обсудить какое-либо предложение с клиентом, с которым уже был опыт успешной работы? С клиентом, который прежде отклонял мои предложения?
- Могу ли я составить «отчет о потерях» для анализа ситуаций, в которых терпел неудачу? (См. диаграмму в приложении).
- Что я делаю на каждой стадии маркетинга и цикла продажи, чтобы научиться чему-то и расширить свой опыт?

### Сеть контактов

Как мы обсуждали в главе 5, для многих тренеров ключом к успеху является их сеть знакомств. Зачастую именно она — источник большинства, если не всех, «выходов» на конкретных клиентов. Есть мнение, что, не имея такой сети, выжить и вырасти новой тренинговой компании будет крайне сложно. Важнейшие составляющие сети контактов следующие.

- Коллеги по прежнему бизнесу.
- Социальные контакты с людьми, занимающимися бизнесом.
- Распространение о вас информации клиентами, с которыми у вас был опыт успешной работы.
- Местные бизнес-группы и профессиональные ассоциации.
- Группы людей, с которыми вы вместе посещали какие-либо тренинги.



также можете посещать тренинги адаптации в новых условиях жизни. Сохраняйте контакт с участниками своих тренингов, с которыми сложились хорошие отношения. По мере развития своего бизнеса они могут стать вашими клиентами!

Тренеры, занимающиеся собственным бизнесом, должны уделять время созданию и развитию своей сети связей. Пытайтесь давать больше, чем просить, приобретайте образ человека, который может дать дельный совет. Будьте хорошим слушателем. Время от времени вы будете встречаться с другими предпринимателями, менее успешными, чем вы. Помогите им пережить трудные времена и поддерживайте их веру в себя. Помните, что вы также не застрахованы от неудач.

Пусть сеть ваших контактов будет динамичной. Иногда делайте обзор своих знакомств и напоминайте о себе тем людям, с которыми нет постоянного контакта. Старайтесь не потерять его совершенно. Если люди когда-либо были ценными для вас, они могут быть полезными и в будущем.

#### **Вопросы по поддержанию сети контактов**

- Кого я могу внести в список моей сети контактов?
- Какие шаги мне следует сделать для ее расширения?
- Кто из знакомых помогал мне? Что я могу сделать, чтобы отблагодарить их?
- Каковы источники моих новых знакомств?
- Как я отношусь к превращению неофициальных контактов в деловые?
- Могу ли я продать свои услуги моему другу? Уверен ли я в ценности предложений, которые я могу продать этому другу?

### **Управление другими людьми**

#### **Новые люди в вашей компании**

По мере развития бизнеса, вам могут понадобиться новые сотрудники. Может быть, окажется много заказов, с выполнением которых вы не справляетесь, а может, вы захотите снизить нагрузки. Период, когда видны очевидные показатели успеха вашего дела — крайне волнующее время. Вы должны быть абсолютно уверены, что увеличение персонала является верным решением. Обсудите это с максимальным количеством людей. Это серьезный шаг для малого бизнеса. Найм подразумевает новый подход к ведению дел, необходимость навыков управления и новую финансовую структуру. Существуют требования трудового и налогового законодательства, которые необходимо учитывать. Если вам понадобится помощь специалиста, посоветуйтесь со своим бухгалтером. Может найтись более простое решение, например, сотрудничество или временный найм.

Как только принято окончательное решение, необходимо определить, как вы будете использовать новых сотрудников. Поделите ли вы между ними существующих клиентов? Или будет проще распределить новичков по секторам рынка или географически? Возможно, новые сотрудники будут только проводить тренинги, а вы — заниматься маркетингом и продажами? Или вы предложите им осуществлять продажи и будете выплачивать им определенный процент?

Все важные решения должны приниматься с соблюдением постоянного качества тренингов, поставляемых вами клиентам. Помните о своей марке, которую вы так тщательно создавали. Ваши клиенты могут отказаться от вашего предложения, если проведение тренинга будет осуществляться другим тренером. Обсудите с потенциальными сотрудниками их стремления и реальный уровень компетентности. Поработайте вместе в безопасной среде. Вместе готовьте планы-предложения и совершайте продажи при личной встрече.

#### **Другие способы создания команды**

Некоторые тренинговые компании сегодня применяют другой подход к увеличению численности их тренеров. Они создают небольшие группы независимых тренеров, которых иногда приглашают к сотрудничеству. Очевидно, этот подход обеспечивает большее число групп тренинга. Это значит, что на любую просьбу клиента



отреагировать. Этот подход прост, но требует тщательной подготовки. Действия тренеров и тренинговой компании должны быть согласованными. Необходимо поддерживать единство марки и связи компании с клиентами. Обязательно учитывайте все детали контрактов, как и при работе со своим собственным персоналом. Поручите ли вы приглашенным коллегам производить продажи? Как будут вознаграждаться успешные продажи? Снова и снова проверяйте условия контрактов со своим бухгалтером.

#### **Вопросы по найму новых людей**

- Есть ли в моем бизнес-плане время для анализа деятельности собственной компании?
- С кем я могу обсудить эти возможности?
- С какими, подобными моей компании, организациями я могу ее сравнить?
- Нужно ли мне рассматривать варианты сотрудничества с одним или несколькими тренерами?
- Есть ли смысл в создании сообщества тренеров, поставляющих на рынок предложения, схожие с моими? Что бы я мог предложить такому сообществу? Что они могли бы дать мне?
- Достаточно ли я знаю о роли работодателя?
- Если я приглашаю на работу новых сотрудников, каким будет контракт, который мы с ними заключим?
- Что будет, если я не обеспечу их работой?



## ПРИЛОЖЕНИЯ

# ПРИМЕРЫ И МОДЕЛИ

### Оценка подразделения обучения и развития персонала

Этот обзор нацелен на выявление вашего личного восприятия системы обучения и развития персонала. Ваша точка зрения дополнит мнения других членов вашей организации, и конечный результат будет главным вкладом в постоянный обзор нашей деятельности. Пожалуйста, оцените подразделение ОиР по каждому утверждению. Ноль баллов — самая низкая оценка, свидетельствующая об абсолютном несогласии с утверждением, пять баллов — самая высокая. Если вы чувствуете, что не можете оценить какой-либо пункт, пожалуйста, поставьте знак «#». Если захотите, можете добавить любые свои комментарии и примеры, которые поясняют вашу точку зрения.

Имя..... Подразделение.....

УТВЕРЖДЕНИЯ	БАЛЛЫ	КОММЕНТАРИИ
По моему мнению, подразделение обучения и развития персонала делает следующее.		
1. Постоянно проводит мероприятия по обучению и развитию, соответствующие целям организации.	# 012345	
2. Открыто заявляет о своей стратегии и планах действий	# 012345	
3. Регулярно модернизирует мероприятия по обучению и развитию	# 012345	
4. Регулярно обсуждает с другими подразделениями то, как программы ОиР помогают этим подразделениям добиться своих целей	# 012345	
5. Готово не только работать в тренинговой комнате, но и проводить собрания, обучения на рабочем месте, непосредственный инструктаж и индивидуальные занятия	# 012345	
6. Активно распространяет свои услуги внутри организации.	# 012345	
7. Имеет в своем штате профессионалов, понимающих организацию и постоянно проводящих качественные тренинги.	# 012345	
8. Постоянно измеряет успех своих мероприятий с точки зрения улучшения качества производства.	# 012345	
9. Со знанием дела говорит о новых мероприятиях по ОиР и о том, как они могут помочь организации.	# 012345	
10. Является источником изменений всей организации	# 012345	
Пожалуйста, обведите кружком подходящие ответы на следующие вопросы. -		
11. Сколько раз за последние двенадцать месяцев вы посещали тренинги:	0-1, 2-4, 5 и более	
12. Если вы руководите командой: в среднем, сколько дней провели на тренингах члены вашей команды за последние двенадцать месяцев:	0-1, 2-4, 5-8, 9 и более	

*Замечание для тренеров.* Этот бланк следует модифицировать, чтобы он выявлял ту информацию, в которой вы наиболее нуждаетесь. Используйте язык, который будет понятен сотрудникам вашей организации.



## Супервизорский тренинг, день первый

ВРЕМЯ	ТЕМА	ПРЕДМЕТ / ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИСПОСОБЛЕНИЯ И МАТЕРИАЛЫ	КОММЕНТАРИИ / НАВЫКИ
10.30	Кофе		
10.45	Сессия2: ролевая игра	<p>Проектор, слайд: «Применение ролевых игр»; буклет участника. Подготовить участников к участию в ролевой игре со следующими ролями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— супервизор или инструктор</li> <li>— член команды</li> <li>— наблюдатель</li> </ul> <p>Участник используют нужные страницы из пакета упражнений.</p>	<p>Практическая сессия для Подкрепления информации, даваемой на сессии 1: «Теория проведения инструктажа». Людям участвующим в упражнении, предоставляется возможность развить инструкторские навыки.</p>
11.20		<p>Проведение опроса по результатам проведенной ролевой игры. Если это необходимо, кратко вспомнить теорию коммуникативных навыков.</p>	<p>Проверить применение навыков задавания вопросов, активного слушания и предоставления обратной связи.</p>
11.40	Супервизор в роли инструктора	<p>Использовать флип-чарт для проведения дискуссии о возможностях и барьерах, возникающих при проведении инструктажа.</p> <p>На флип-чарте отметить любые вопросы для дальнейшего обсуждения.</p> <p>Проектор, слайд: «Обзор темы: инструктаж (1)»; буклет участника.</p> <p>При необходимости добавить вопросы, выписанные на флип-чарте.</p>	<p>Проговаривание всех упомянутых в обсуждении вопросов. Обсуждение ролей участников при работе с менеджерами. Анализ обязанностей, исполняемых инструктором.</p>
12.00	Вторая ролевая игра	<p>Команды те же самые, но произошла смена ролей. Использовать проектор, слайд: «Применение ролевых игр» для напоминания участникам о возможных ролях.</p>	



### Образец бланка для оценки программы (1)

Пожалуйста, уделите несколько минут заполнению этого бланка. Ваше мнение очень важно, так как мы хотим улучшить нашу работу и наш вклад в успех организации. Благодарим вас.

Ваше имя ..... Должность .....  
 Название пройденного тренинга ..... Дата начала .....

Пожалуйста, обведите кружком ответы на вопросы с 1 по 10:

1. Программа отвечает поставленным целям	слегка	12345	полностью
2. Программа была	слишком короткой	12345	слишком длинной
3. Развитие ваших навыков после окончания программы удовлетворяет ваши ожидания	вряд ли	12345	полностью
4. Знания тренера показали мне	слабыми	12345	отличными
5. Метод обучения, применяемый тренером, был	слабым	12345	отличным
6. Процентное содержание практической работы в программе было	слишком высоким	12345	слишком низким
7. Ваш уровень уверенности в применении ваших новых навыков	низкий	12345	высокий
8. Ваш уровень уверенности в том, что вы улучшите ваш вклад в успех бизнеса	низкий	12345	высокий
9. Вы бы порекомендовали этот курс другим	ни за что	12345	несомненно
10. Вспомогательные материалы и уровень комфорта были	слабыми	12345	отличными
Вы были готовы к программе? Беседовали ли вы со своим менеджером? Что еще было бы вам полезно знать перед посещением программы?			
Пожалуйста, опишите свои впечатления от программы. Какие ее части были проведены хорошо, какие следует улучшить (в этом случае, какие необходимо сделать улучшения)? Изменили бы вы количество времени, посвященное какой-либо части программы? Уменьшили бы вы или увеличили количество практических сессий?			
Есть ли в программе что-то такое, что вы упустили?			
Как посещение этой программы поможет вам в вашей повседневной жизни? Позволит ли оно вам увеличить свой вклад в бизнес?			
Будете ли вы отчитываться перед своим менеджером после программы и обсуждать свои впечатления о ней? Как вы планируете закреплять то, что изучили? Какие шаги вы предпримете для использования новых навыков?			

*Замечание для тренеров.* Это только один пример из множества возможных вариантов бланка посттренингового опроса. На самом деле он занимает две страницы, и структурирован так, что содержит много места для развернутых ответов. Мы обнаружили, что участники этот бланк заполняют с удовольствием, и он полезен для нас при оценке собственного прогресса, как тренеров.





## Образец бланка для оценки программы (2)

Пожалуйста, уделите несколько минут заполнению этого бланка. Ваше мнение очень важно, так как мы хотим улучшить нашу работу и наш вклад в успех организации. Благодарим вас.

1. Что вы ожидали от программы? Обсуждали ли вы свои надежды со своим линейным менеджером?
2. Насколько хорошо программа отвечает: Декларируемым целям? Вашим личным целям и ожиданиям?
3. Что вы думаете о содержании программы? Какие темы были раскрыты в полном объеме?
4. Что можно было бы развернуть? Что заняло слишком много времени?
5. Какие практические задания, видеофрагменты и другие материалы использовались корректно?
6. Чувствовали ли вы себя включенным в работу? Чувствовали ли вы, что вносите в нее свой вклад?
7. Какие сессии были направлены на развитие навыков? Какие из них обладали глубиной и серьезностью?
8. Можете ли вы применить результаты пройденного тренинга к своей работе? Как вы будете использовать информацию, полученную во время занятий?
9. Готовы ли вы обсудить планы ваших дальнейших действий со своим менеджером?
10. Что — тренинг, инструктаж или что-либо еще — необходимо вам для применения полученных знаний? Требуются ли вам какие-либо другие мероприятия, чтобы завершить процессы, начатые на тренинге?

Пожалуйста, напишите некоторые общие замечания по поводу предоставленных удобств, материалов и оборудования.

---

*Замечание для тренеров.* Это только один пример из множества возможных вариантов бланка посттренингового опроса. На самом деле он занимает две страницы, и структурирован так, что содержит много места для развернутых ответов. Мы обнаружили, что этот бланк участники с удовольствием заполняют, и он полезен для нас при оценке нашего прогресса, как тренеров.



## Памятка по личному развитию

### Развитие навыков, необходимых тренеру

#### **В тренинговой комнате**

Мотивация, «энергетическая зарядка» группы.  
Фасилитация, коммуникация, личное воздействие.  
Терпение и терпимость.  
Выявление, оценка, улучшение.  
Предоставление и получение обратной связи.

#### **При работе с клиентами**

Активное выстраивание отношений.  
Понимание насущных потребностей клиента.  
Отражение потребностей клиента в мероприятиях по обучению.  
Оценка, улучшение, сообщение клиенту о результатах.  
Оценка личных качеств, выявление, оценка достижений.

#### **В сфере управления**

Инструктаж, наставничество.  
Мотивирование команды, коллег, подразделения обучения и развития персонала.

#### **В организации**

Развитие, адаптация, применение подходящих методов работы.  
Развитие, адаптация, применение стратегий и планов обучения.  
Разработка особого стиля работы подразделения.  
Реклама возможностей и успехов подразделения.  
Оценка, выработка и контроль за соблюдением стандартов.

### Развитие знаний

Теоретические знания об обучении и развитии.  
Тенденции в обучении и развитии.  
Процессы изменения и обучение.  
Развитие организации «обучающего» профиля.  
Системы и механизмы обучения.  
Системы обучения на базе компьютерной техники.  
Книги для самостоятельного обучения.  
Деловые качества.  
Навыки выработки стратегий и планов для организации.

### Развитие личности

Создание сети контактов вне организации и с руководителями бизнес-единиц (линейными менеджерами).  
Посещения семинаров и конференций.  
Создание списка литературы для чтения: книги, газеты, журналы.  
Планирование собственных публикаций.  
Работа наблюдателем, участие в стажировках, обменах.  
Планирование личного развития.  
Работа в качестве ко-тренера, наставника, инструктора.

---

*Замечание для тренеров.* Тренеру подразделения обучения и развития следует модифицировать эту памятку для своего личного использования в соответствии с процессами личного развития в организации.



## Оценка и сравнение различных аспектов тренинга

Ниже приводится список областей, на которые следует обратить внимание при оценке подразделений обучения и развития персонала и индивидуальных тренеров. Включенные пункты отвечают на вопрос «как», а не «что». Это позволяет использовать их при сравнении с другими компаниями. В большинстве случаев они не затрагивают зону коммерческой информации клиентов.

1. Способность подразделения OiP разрабатывать и воплощать стратегию и план деятельности, соответствующие планам и стратегии организации, процессам развития персонала, которые включают оценку личных качеств и карьерный рост.
2. Работа с линейными менеджерами и с топ-менеджерами по выяснению потребностей организации в программах по обучению и развитию.
3. Способность и готовность использовать сравнение с внешними и внутренними лучшими примерами улучшения системы OiP.
4. Согласование первоочередных потребностей организации в обучении.
5. Продвижение идеи создания развивающей среды и права сотрудников самостоятельно выбирать область своего развития в организации.
6. Выявление и оценка всех аспектов тренинга, с ориентацией на постоянное улучшение.
7. Проведение высококлассных мероприятий по OiP, отвечающих бизнес-целям организации.
8. Проведение анализа потребностей в обучении, охватывающего всю организацию, объединенного с оценкой границ компетентности.
9. Обнародование документов, касающихся всех аспектов проводимых тренингов.
10. Активная работа с линейными менеджерами, направленная на создание популярности всех видов обучения, в том числе и посещения тренинговых программ.
11. Активная работа тренеров в роли наставников и инструкторов.
12. Высокий класс подразделения обучения и развития, наличие в нем компетентных, знающих сотрудников, затраты на подготовку которых не выходят за рамки бюджета.
13. Активный сбор обратной связи о работе тренеров от участников и из других доступных источников.
14. Поиск возможностей изменений в методах работы тренеров, чтобы они могли все лучше и лучше исполнять роль «тренеров-консультантов» и «агентов изменений».

---

*Замечание для тренеров.* Очевидно, это далеко не полный список. Используйте его как основу для рассмотрения областей, наиболее интересных и полезных для вас.



## Оценка «престижности» программы: ваша личная памятка

### Перед началом программы

Что было сделано для гарантии своевременного прибытия в нужное место и необходимой подготовки к программе?

Хорошо ли меня информировали о целях, содержании программы и ее техническом оснащении?

*Что бы я сделал по-другому?*

### В начале программы

Что сделал тренер, чтобы убедиться в комфортности условий участников?

Какое вступительное слово произнес тренер, как он представил программу?

Какие обязательства по использованию новых навыков (а) в течение программы и (б) после окончания программы были приняты на себя участниками?

Насколько быстро участники активно включились в работу?

Что делал тренер, чтобы участники приняли на себя ответственность за свое собственное обучение?

*Что бы я сделал по-другому?*

### В ходе программы

Какими были самые сильные черты тренерского стиля ведения группы?

Какими были самые слабые черты работы тренера?

Что может быть улучшено?

Постоянно ли тренер демонстрировал интерес к теме и компетентность в ней?

Насколько участники были вовлечены в работу?

Было ли заметно, как именно они учатся?

Существовал ли единый стиль всей программы? Какие части программы по-настоящему работали?

Что мог бы сделать тренер, дабы усовершенствовать свои слабые стороны?

Как поддерживались наиболее отстающие участники группы?

Как разрешались конфликты?

*Что бы я сделал по-другому?*

### В конце программы

Как завершилась программа?

Взяли ли участники на себя обязательства применять свои новые знания и навыки?

На ваш взгляд, научился ли тренер чему-либо за время программы?

Каким было отношение тренера к программе?

Что, по его мнению, прошло хорошо?

Как, с его точки зрения, следовало бы улучшить программу?

*Что бы я сделал по-другому?*

### Через три недели после завершения программы

Каковы на сегодня мои впечатления от программы?

О тренере?

Что запомнилось другим участникам?

*Замечание для тренера.* Памятка составлена для того, чтобы на ее основе тренер мог выстроить свою собственную памятку, посетив программу другого тренера. Это только «скелет», и тренеру следует добавлять к нему новые вопросы, полезные для развития его собственных навыков. Используйте свою собственную схему, разработанную в соответствии с разделами главы 6, посвященными оценке тренеров и программ.



## Памятка тренера по подготовке к тренингу

### Документация

Пригласительные письма участникам, линейным менеджерам, приглашенный ораторам.  
 Определенность с присутствием ко-тренера.  
 Готовые материалы для тренера: тренерское руководство, материалы участников, материалы упражнений и практических заданий.

### Условия места проведения тренинга

Арендванные помещения: комната для тренинга и комнаты для проведения перерывов.  
 Удобства: подходящие температура, свет, акустика, кондиционирование воздуха.

Организованное питание.

Оборудование:

стулья, кресла и т. п.,

оборудование для тренинга:

- флип-чарт и маркеры,
- проектор,
- компьютерное оборудование.

Материалы участников:

- учебные материалы
- упражнения и практические задания;
- бумага, авторучки, бэйджи с именами;
- бланки для оценки программы.
- любые вспомогательные материалы для оценки программы (например, годовые отчеты, буклеты, образцы продукта).

### Подготовка

Проверьте учебный материал: особенно те фрагменты, которые необходимо изучить более детально.

Проверьте расписание дня, особенно те пункты, которые могут быть измениться.

Участники: подтвердили ли они участие, есть ли какие-нибудь проблемы?

Инструктаж приглашенных выступающих.

Беседа с линейными менеджерами, их инструктаж.

Встреча и планирование работы с ко-тренерами.

Проверьте (если это понадобится) условия аренды помещения, выступления ораторов и предоставляемого вам оборудования.

### В день тренинга

Тренерское руководство. Слайды. Комната приготовлена для занятий.

Удобства: температура, кондиционирование, свет, акустика.

Вовремя доставленные материалы.

Оборудование проверено и работает.

Питание доступно, расположение продуктов известно.

Комнаты для перерывов доступны.

Убедитесь, что располагаете правильной информацией о пожарной сигнализации, расположении туалетных комнат.

### Готовность к началу

Первые слайды готовы.

Подготовлено вступительное слово.

Вы готовы обсудить цели и задачи программы, совместимые со стратегией организации.

Вы готовы четко представить себя и ко-тренеров.

Вы готовы кратко обсудить детали размещения и самого мероприятия.

Вы готовы включить участников в работу и помочь им осознать ответственность за собственное обучение.



## Анализ «потерянных» клиентов (опросный лист для продавца услуги)

Возможность:	«Френч энд Уиллерс», Саут Погс. Реставрация мебели. Двухдневный тренинг управления временем для персонала, осуществляющего продажи (примерно с 19-го мая).
Клиент:	Ян Смит-Феллоус, директор по продажам.
Источник контакта:	Личная сеть, мой приятель Джордж — один из его клиентов.
Наше предложение:	Двухдневная программа, один день на подготовку, цена — стандартная.

### Описание клиента

Количество организаций, имеющих такое же предложение, как и у нас:			
Клиент выбрал не нашу компанию?:	да		нет
Предложение, выбранное клиентом:			
Стоимость предложения:	Выше	Ниже	Подобная
Компания, выбранная клиентом:	Более крупная	Менее крупная	Подобная
Была ли она известна клиенту прежде?:	да		нет
Поставляла ли она ему свои услуги прежде?:	да		нет
Первый контакт с выбранной клиентом компанией был осуществлен:			
— через личную сеть контактов:	да		нет
— под воздействием рекламы компании поставщика:	да		нет
— в результате визита поставщика:	да		нет
— в результате почтовой рассылки поставщика:	да		нет
Причины предпочтения другому предложению:			
Лучше отвечает потребностям клиента:	да		нет
Представлено более ясно для клиента:	да		нет
Демонстрирует большой опыт:	да		нет
Содержит больше деталей решения:	да		нет
Было представлено более уверенно:	да		нет
Было представлено при помощи более гибкого подхода:	да		нет
Было представлено по более приемлемой цене:	да		нет
Включало больше вспомогательного материала, представляющего интерес для решения:	да		нет

Пожалуйста, отметьте, что еще может помочь в развитии нашего бизнеса, особенно, если мы будем работать с этим клиентом снова.

Клиент сказал, что наши предложения очень близки. Выигравший конкурент знал этого клиента и его организацию по прошлой работе, и поэтому выдвигал предложение с массой ссылок на методы работы организации клиента.

Большинство конкурентов располагают содержательными буклетами, описывающими их компанию и продукт.

У нас есть хорошие шансы добиться успеха при следующей встрече с этим потребителем.



---

**Кей Торн** — сертифицированный тренер-консультант; долгие годы работала в качестве директора службы обучения и развития персонала консалтинговой компании *TDA Consulting Ltd.*


**Дэвид Маккей** — сертифицированный тренер, специалист в области, бизнес-управления и взаимодействия с корпоративными клиентами, долгие годы работал директором европейских филиалов *Unsys Corporation* в сфере маркетинга и подготовки персонала.

Предлагаемая книга является практическим руководством по совершенствованию систем обучения, развития потенциала личности и организации с помощью активных тренинговых форм. В ней раскрываются вопросы профессиональных качеств тренера, его креативных и функциональных возможностей, перспектив развития карьеры и самостоятельного бизнеса, принципов и способов обучения личности и коллектива, процессов разработки и проведения тренингов, навыков оценки и самооценки проводимых изменений. Данное руководство станет полезным источником информации для всех, кто связан с профессиональной необходимостью, в обучения других людей.

---

Идентификатор документа 0ade3530-11e2-4542-8585-2164fdef866c

Документ подписан и передан через оператора ЭДО АО «ПФ «СКБ Контур»

Подписи отправителя:	Владелец сертификата: организация, сотрудник	Сертификат: серийный номер, период действия	Дата и время подписания
 МБОУ ДО "ДЮСШ", МБОУ ДО "ДЕТСКО-ЮНОШЕСКАЯ СПОРТИВНАЯ ШКОЛА" Бляхер Дмитрий Анатольевич, Директор	02EB85EB0042AD5C92431D1B31869A8693 с 09.06.2021 17:12 по 09.06.2022 16:47 GMT+03:00	14.01.2022 10:58 GMT+03:00 Подпись соответствует файлу документа	