

Обеспечение результативности тренинга.

Пошаговое руководство

ВВЕДЕНИЕ

За последний год я участвовал в нескольких тренингах. Анализируя отзывы участников о пользе участия в мероприятии, я обратил внимание на противоречивость их мнений, зачастую противоположных. Кроме того, я обнаружил, что эта оценка нередко изменяется со временем.

На мой взгляд это происходит потому, что на оценку соответствия содержания тренинга целям участника сразу после окончания мероприятия сильное влияние оказывает эмоциональная атмосфера на тренинге и харизма тренера. Однако через два-три месяца попыток применить полученные знания и навыки на практике слушатель может оценить их «реальную» полезность.

В таком контексте весьма актуален вопрос о «предусмотрительном» выборе тренинга (тренера), участие в котором обеспечит «максимальную отдачу», в смысле соответствия цели обучения.

Предлагаемая вашему вниманию статья содержит аналитический дискурс проблемы: «**Как обеспечить соответствие содержания тренинга и квалификации тренера целям обучения и компетентности обучающегося**».

ПОШАГОВОЕ РУКОВОДСТВО

Шаг первый. Определение направление обучения

На первом шаге формулируется направление обучения. Рекомендую выделить два принципиально различных направления обучения:

- 1) Приобретение **профессиональных** навыков и знаний.
- 2) Приобретение навыков и знаний **руководителя**.

Направление обучения должно обеспечивать решение соответствующих задач:

- ✓ Первое направления обучения:
 - Решить уникальную (сложную ввиду неординарности) проблему бизнеса,
 - Решить сложную (но не уникальную) проблему бизнеса,
 - Решить шаблонную проблему бизнеса,
 - Повысить уровень знаний.
- ✓ Второе направление обучения:
 - обучение руководителя высшего звена,
 - обучение руководителя среднего звена.

Шаг второй. Определение типа проекта («по Майстеру»)

В своей книге «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги» Дэвид Майстер определил три типа проектов в зависимости от уровня сложности решаемых задач. По своей сути тренинг является проектом по оказанию профессиональной «интеллектуальной» услуги. Необходимо определить: какой тип тренинга (*типа проекта «по Майстеру»*) обеспечит решение «нашей» задачи и выбрать соответствующую тренинговую компанию и/или тренера.

Майстер выделил три типа проектов:

- 1) «Мозги»,
- 2) «Седина»,
- 3) «Процедуры».

В проектах первого типа (Мозги) проблема клиента находится на переднем краю профессионального или технического знания, и её сложность определяется её уникальностью. Ключевые элементы такого рода профессиональных услуг – это творчество и инновации в новых подходах, концепциях, или способах. В общем, это новые решения новых проблем.

Такой тип тренинга соответствует задаче обучаемого «*Решить уникальную проблему бизнеса*». Другими словами, для решения такой задачи нам необходимо искать на рынке тренинговые компании (тренеров), которые заявляют рынку: «Наймите нас, потому что мы самые умные».

При этом нужно понимать, что проекты для «Мозгов» обычно требуют привлечения самых квалифицированных и самых высоко оплачиваемых профессионалов, так как очень мало действий делается по шаблону: каждый проект – единственный в своём роде.

Проекты «Седина» хотя и могут содержать «продукт», высоко индивидуализированный для удовлетворения потребностей клиента, все-таки требуют меньшей степени инноваций и творчества, чем проекты «Мозги». Общая природа проблемы знакома, и действия для её решения могут быть аналогичными тем, которые уже были проведены на других проектах (тренингах).

Такой тип тренинга обеспечивает решение задач:

- ✓ Решить сложную (но не уникальную) проблему бизнеса,
- ✓ Повысить уровень знаний,
- ✓ Обучить руководителя высшего звена.

Для решения таких задач нам необходимо искать на рынке тренинговые компании (тренеров), которые имеют опыт успешного обучения «для аналогичного случая». Другими словами, нам нужна компания (тренер), которая продаёт свои знания, опыт, мнение и заявляет рынку: «Наймите нас, потому что мы давно этим занимаемся. У нас есть практика решения таких проблем».

Третий тип проектов, «Процедуры», обычно направлен на решение хорошо известных и знакомых проблем. Хотя и сохраняется некоторая потребность в индивидуализации, шаги для решения проблемы могут быть практически запрограммированы.

Такой тип проекта (тренинга) необходим для задач обучения:

- ✓ Решить шаблонную проблему бизнеса,
- ✓ Повысить уровень знаний,
- ✓ Обучить руководителя среднего звена.

Даже при наличии у заказчика собственного учебного центра, который успешно справляется с проведением соответствующих тренингов, иногда имеет смысл обратиться к профессиональной тренинговой компании, так как компания может выполнить работу более эффективно. По сути, профессиональная тренинговая компания продаёт свои процедуры, свою эффективность, и постоянную готовность: «Наймите нас, потому что мы знаем, как это сделать, и сделаем это эффективно».

Шаг третий. Определение типа тренинга: корпоративный или открытый

Тип тренинга, который нам нужен – «открытый» или «закрытый», зависит как от содержания задачи обучения, так и от количества обучаемых сотрудников. Ниже в таблице 1 приведены задачи обучения и соответствующий каждой решаемой задаче рекомендуемый тип тренинга, в зависимости от числа обучаемых.

Таблица 1 Решаемые задачи и тип тренинга

№	Задача обучения	Число обучаемых	Тип тренинга
1	Решить уникальную проблему бизнеса	не важно	корпоративный
2	Решить сложную (не уникальную) проблему бизнеса	не важно	корпоративный
3	Решить шаблонную проблему бизнеса	менее 5	открытый
		более 5	корпоративный
4	Повысить уровень знаний	менее 5	открытый
		более 5	корпоративный
5	Обучение руководителя высшего звена	менее 3	открытый
		более 3	корпоративный
6	Обучение руководителя среднего звена	менее 5	открытый
		более 5	корпоративный

Шаг четвёртый. Определение категории тренера по ДБС-классификации

ДБС-матрица классификации тренеров

ДБС-матрица предназначена для классификации тренеров, проводящих тренинг. ДБС-матрица представляет собой следующую таблицу «два на два»:

- ✓ В клетках таблицы по горизонтали – градации уровня квалификации тренера в предметной области тренинга:
 - **Высокий уровень квалификации в предметной области тренинга:** опыт работы в предметной области более 5 лет, соответствующее образование, более 5-ти публикаций в профессиональных журналах / на сайтах.
 - **Низкий уровень квалификации в предметной области тренинга:** опыт работы в предметной области менее 5 лет, соответствующее образование, менее 5-ти публикаций в профессиональных журналах / на сайтах.
- ✓ В клетках таблицы по вертикали – градации опыта тренерской деятельности:
 - **Большой опыт тренерской деятельности** (более 5 лет **или** более 100 проведённых тренингов),
 - **Малый опыт тренерской деятельности** (менее 5 лет **и** менее 100 проведённых тренингов).

Таким образом образуются четыре категории ДБС-классификации тренера, проводящего тренинг (наименования квадратов Таблицы 2):

Первая категория: «Гуру».

Вторая категория: «Аниматор».

Третья категория: «Мастер».

Четвертая категория: «Новичок».

Идиомы наименований категорий оценивают тренера (в каждой шутке есть доля шутки).

Таблица 2. ДБС-классификация тренеров

Большой опыт тренерской деятельности	Аниматор <i>Вторая категория</i>	Гуру <i>Первая категория</i>
Малый опыт тренерской деятельности	Новичок <i>Четвертая категория</i>	Мастер <i>Третья категория</i>
	Низкий уровень квалификации в предметной области тренинга	Высокий уровень квалификации в предметной области тренинга

Выбор категории тренера

Категория тренера существенно влияет на стоимость проведения тренинга. Самым дорогим является тренинг, который проводит тренер категории «Гуру», самым дешевым – проводи-

мый «Новичком». Стоимость участия в тренингах, проводимых тренерами категорий «Аниматор» и «Мастер», приблизительно одинакова и находится приблизительно посередине между стоимостью тренингов, проводимых «Гуру» и «Новичком».

Ниже в таблице 3 приведены задачи обучения и соответствующий каждой задаче рекомендуемый тип тренинга, в зависимости от критичности решаемой проблемы.

Таблица 3 Задачи и категория тренера

№	Задача обучения	Критичность решаемой проблемы	Категория тренера
1	Решить уникальную проблему бизнеса	критична	Гуру
		не критична	Мастер
2	Решить сложную (не уникальную) проблему бизнеса	критична	Гуру
		не критична	Мастер
3	Решить шаблонную проблему бизнеса	критична	Мастер
		не критична	Аниматор
4	Повысить уровень знаний	не важно	Новичок
5	Обучение руководителя высшего звена	критична	Гуру
		не критична	Аниматор
6	Обучение руководителя среднего звена	критична	Аниматор
		не критична	Новичок

Шаг пятый. Определение представительности субъекта поиска

На завершающем пятом шаге мы определяем субъект поиска:

- ✓ тренинговая компания,
- ✓ тренинговое агенство.

Поясню различие между тренинговой компанией и тренингом агенством.

В тренинговой компании работает ограниченное число тренеров, обычно 3 – 5, но в любом случае не более 7 человек. Тренеры являются штатными сотрудниками и тренинговая компания обеспечивает своим тренерам постоянную занятость.

Тренинговое агенство сотрудничает с большим числом тренеров. Тренеры не являются штатными сотрудниками агенства.

Ниже в таблице 4 приведены задачи обучения и соответствующий каждой задаче рекомендуемый «субъект поиска».

Таблица 4. Задачи и субъект поиска

№	Задача обучения	Субъект поиска
1	Решить уникальную проблему бизнеса	агентство
2	Решить сложную (не уникальную) проблему бизнеса	компания или агентство
3	Решить шаблонную проблему бизнеса	компания
4	Повысить уровень знаний	компания
5	Обучение руководителя высшего звена	агентство
6	Обучение руководителя среднего звена	компания

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определившись с целями и задачами обучения (1), типом проекта «по Майстеру» (2), типом тренинга (3), категории тренинга по ДБС-классификации (4) и представительностью субъекта поиска (5), вы получите однозначные критерии поиска соответствующего контрагента. Это позволит достичь поставленных целей обучения и сэкономить время, нервы и деньги.

В таблице 5 приводятся сводные данные всех шагов.

Таблица 5. Сводные данные

№	Задача обучения	Тип проекта	Тип тренинга	Категория тренера	Субъект поиска
1	Решить уникальную проблему бизнеса	Мозги	корпоративный	Гуру / мастер	агентство
2	Решить сложную (не уникальную) проблему бизнеса	Седина	корпоративный	Гуру / мастер	компания или агентство
3	Решить шаблонную проблему бизнеса	Процедуры	Открытый / корпоративный	Мастер / Аниматор	компания
4	Повысить уровень знаний	Седина / Процедуры	Открытый / корпоративный	Новичок	компания
5	Обучение руководителя высшего звена	Седина	Открытый / корпоративный	Гуру / Аниматор	агентство
6	Обучение руководителя среднего звена	Процедуры	Открытый / корпоративный	Аниматор / Новичок	компания

Об авторе.

Александр Дублин



О себе

Мне 45 лет. В 1995 году я окончил Институт точной механики и оптики (технический университет). С 1993 года по 2001 год работал главным бухгалтером, бизнес - аналитиком на рынке ценных бумаг в различных компаниях. С 2001 года работаю в качестве бизнес-аналитика, консультанта, менеджера проекта внедрения ERP систем (Ахарта, SAP, 1С). Как бизнес-аналитик - фрилансер работаю с 2009 года.

Имею различные сертификаты о прохождении курсов и тренингов.

Участвовал в проектах

- **внедрения систем планирования и управления запасами:**
 - **Группа компаний Тинькофф** (менеджер проекта внедрения)
 - **Группа компаний Светотехника, Вагоностроительный завод им. Егорова, Алтай-вагон,** (менеджер проекта диагностики, бизнес-аналитик)
 - **Евросеть, Талосто, ГК Виктория (ритейл), Ленсвязь, Техприбор,** (консультант, бизнес-аналитик),
 - Различные розничные сети и интернет-магазины.
- ✓ Разработка и внедрение Регламента деятельности компании (реинжиниринг и регламентирование бизнес-процессов):
 - **Национальный депозитарный центр** (центральный депозитарий России),
 - **Ромекс-инвест** (брокерской фирма, крупнейшая в СПб в то время),
 - Различные **интернет-магазины,**
 - Компания, проводящая **инвентаризацию,**
 - **Франчайзинговая** компания,
 - **Лизинговая** компания.