

Выбор обучающей организации и тренера

Сергей Филин
filins00@hotmail.com

В последнее время резко увеличился спрос организаций и предприятий на обучение персонала. Это понятно. Бизнесы и окружающая их среда развиваются очень быстро, а многие сотрудники не получали переподготовки более десяти лет. Выпускники ВУЗов также не отвечают требованиям реальности. А работать надо в условиях все более жестокой конкуренции. Вот и растет спрос на обучение. Многие крупные организации нанимают специалистов по корпоративному обучению, организуют собственные учебные центры. Но у этих специалистов и этих центров существуют проблемы.

Хотелось бы пояснить один термин. Дело в том, что преподавателей, которые проводят обучение персонала, часто называют тренерами. Это происходит потому, что они больше обучают навыкам работы, чем знаниям. А навыки нуждаются в тренировке. И система обучения у тренеров сильно отличается от системы работы академического преподавателя.

Ищущий да обрящет

И так разговор пойдет о принципах подбора обучающей организации или тренера, которые будут обучать ваш персонал.

Начну с нескольких примеров.

Первый и самый яркий случай произошел со мной в январе 2002 года в одном из санаториев, куда я приехал, чтобы увидеться с друзьями. Так вот, в холе я встретил своего давнего приятеля - главу представительства иностранной фирмы. Разговорились. Оказывается, здесь он проводит тренинг по продажам для своего персонала. Но его реакция на тренинг явно негативная. Он был недоволен квалификацией тренеров. Выходят тренера. Я их знаю. Это психологи, которые занимаются трансовым дыханием. Естественно качество их преподавания такой сложной сферы как продажи низковато.

Второй пример из личного опыта, опыта заказчика. Это случай, когда ко мне, в бытность начальником отдела кадров, пришла одна из организаций с предложением тренингов. Но на мою просьбу представить тренера и учебные материалы мне ответили, что материалы - это ноу-хау, а тренера мне покажут не ранее, чем будет подписан договор. Естественно от такого "кота в мешке" я отказался.

Третий пример, тоже из личного опыта. После проведенного тренинга в одной из производственных фирм мне сказали, что впервые за несколько тренингов (и лет) были получены стоящие знания и навыки.

И с точки зрения бывшего заказчика, и с точки зрения действующего тренера я понимаю все сомнения, которые возникают при определении поставщика тренинговых услуг.

Как же подбирать тренера и обучающую организацию. Затраты на обучение значительны, значит они должны быть оправданы. Позволю себе предложить несколько идей на этот счет.

Прежде всего, как должна повести себя обучающая организация в процессе обсуждения возможности проведения обучения по интересующей вас теме. Что сотрудники этой организации должны выяснить:

- **Предполагаемую тему тренинга.** Безусловно, есть немногие обучающие организации, у которых имеется база данных тренеров. Имея такую базу, организации уверены, что закроют практически любые потребности клиентов. Но такая уверенность чаще всего отражение больших амбиций. Существует специализация и не только среди тренеров, но и среди обучающих организаций. Если у вас не спросили тему тренинга, а сразу заговорили о заключении контракта, то усомнитесь. Информация о теме тренинга важна для подбора тренера, которого и предложат вам.

- **Описание проблем, которые вызвали необходимость заказать тренинг.** Грамотный администратор обучения спросит вас о ваших проблемах (или позже это сделает тренер). Описание проблем важно, так как то, что кажется вам очевидным, может иначе пониматься специалистами, следовательно, они могут сделать вам другое предложение, которое окажется разумным. Кроме того, обучение призвано разрешить какие-то ваши проблемы или удовлетворить потребности. Если у вас о них не спросили, то что будет решаться в процессе обучения?

- **Цели тренинга (или описание желаемых результатов).** Обучающая организация или тренер обязательно должны спросить о результатах, которых вы ожидаете добиться через обучения. И эти результаты должны быть четко сформулированы. При этом результаты должны быть под контролем тренера, а не вашей организации. Например, при тренинге по продажам цель часто формулируется так: "Наш торговый персонал должен больше продавать". Но такой результат находится за пределами компетенции тренера, так как зависит от многих факторов - ассортимента, сезона, системы работы, мотивации и т.д. Возможная формулировка цели для тренинга может звучать так: "Наш торговый персонал должен уметь квалифицированно вести переговоры с клиентами при продажах". Эта цель подконтрольна тренеру, а значит достижима. А вот, например, захотят ли ваши сотрудники использовать новые знания и навыки зависит в числе прочего от системы мотивации этого персонала, за которую несет ответственность ваша фирма.

- **Предполагаемое место и время обучения.** Место может быть определено в помещении вашей организации и тогда тем, кто будет проводить обучение необходимо убедиться в том, что у вас есть необходимое оборудование, достаточно места и т.д. Время также имеет значение и часто служит предметом обсуждения. Дело в том, что часто наши организации предпочитают обучать персонал по вечерам или в выходные дни. Так вот, эффективность обучения от такого подхода явно страдает. Я, например, не люблю проводить обучение в выходные и отказываюсь от вечерних занятий для корпоративных групп. Для открытых групп (тех, в которые приходят люди из различных организаций, вечерний формат возможен, но качество восприятия у слушателей все равно страдает.

Второе, важно понимать, что ваших сотрудников будет обучать не организация, а конкретный тренер или тренеры. Именно они и являются носителями ключевой компетенции. Давайте рассмотрим аналогию. Кто из вас пойдет лечиться от тяжелой болезни в знаменитую клинику, но к неизвестному врачу, если есть

возможность получить помощь от отличного и известного специалиста, но в сельской больнице? Скорее вы пойдете к специалисту. Если вы собрались обучать своих сотрудников, то значит, у вас есть проблемы, которые также надо лечить у специалистов. А они не обязательно работают в самом известном ВУЗе. И так, обучение будет зависеть от качеств тренера. Значит, надо понять, как его выбрать еще до заключения контракта на обучение. Вот несколько рекомендаций:

1. Вступив в контакт с обучающей организацией, спросите, кто тот возможный тренер, который предполагается, что будет проводить занятия. Каков опыт работы в целом и как тренера в частности. Попросите резюме этого тренера. Один из главных пунктов, который надо понять при этом, а делал ли тренер в реальности то, чему он собирается обучать? Иначе вы можете получить теоретика, который изложит вашим сотрудникам «важные» книжные знания далекие от вашей реальности. Если говорить о примерах, то можно говорить о том, что на тренинг по продажам вы можете получить тренера, который ни разу не продал ничего, кроме себя.

Кто в учениках не бывал, тот учителем не будет. Бозэций

2. Но даже тот факт, что тренер занимался тем, чему он будет учить, не гарантирует хорошего качества преподавания. Все мы знаем массу отличных специалистов, которые не умеют учить других. Например, у многих существует иллюзия, что если у человека есть диплом психолога, то он умеет обучать и обучать всему на свете. А это может быть правдой?

Есть смысл поинтересоваться, а проводил ли тренер тренинги подобного типа. Если нет, то именно на вашем персонале он и будет учиться проводить их.

Если проводил, то надо поинтересоваться результатами. И этими результатами надо интересоваться в тех организациях, где проводился тренинг.

Многие обучающие организации предложат вам ознакомиться с рекомендательными письмами. Вы получите пачку их копий. Только все мы знаем, как пишутся такие письма.

Узнавать о результатах обучения надо лично. И спрашивать надо не о том, понравилось ли сотрудникам обучение, а о том, изменилось ли их производительность на рабочем месте. Если нет, то или учили не так, или не тому, что необходимо, или не дали четких рекомендаций, что делать с сотрудниками после обучения и у них не появилось возможности изменить свою работу. Дело в том, что грамотный психолог, например, так проведет тренинг, что все будут в восторге, но вот только прибыли это не принесет.

Многознание уму не учит. Гераклит

3. Если вы получили положительное впечатление на предыдущих этапах, то теперь настало время встретиться с тренером. Так как обучение взрослых и обучение студентов в институте или детей в школе значительно отличаются, то на этой встрече вы, наверное, должны оценить следующие характеристики тренера:

- **Компетентность.** Вы должны убедиться, что тренер в действительности знает предмет в целом, заинтересован в нем и в самом тренинге.

Есть достаточное количество тренеров, которые хоть и знают предмет, но не любят обучать. Эффективность такого тренера во взрослой аудитории низка.

- **Умение общаться.** Тренер должен уметь общаться: правильно и понятно говорить, задавать вопросы, выслушивать и т.д. Если таких навыков нет, то аудитория вряд ли будет учиться эффективно.
- **Конструктивное отношение к советам и критике.** Если тренер не слушает ваших соображений по поводу того, чему и как надо учить ваш персонал, а демонстрирует свою сверхкомпетентность, то вы получите стандартный тренинг, который не будет учитывать специфики вашего бизнеса. С другой стороны вы не есть специалист в обучении, так что тренер может и должен компетентно и аргументировано настаивать на важных для него позициях.
- **Интерес к людям.** Тренер должен проявить интерес как людям в вашей организации, так и к людям вообще. По своей природе хороший тренер - экстраверт. То есть человек, заинтересованный в общении. Но умение общаться и заинтересованность в общении не одно и то же. Если тренер не заинтересован в людях, то он не сможет их продуктивно обучать. Хороший тренер получает удовольствие от преподавания.
- **Готовность адаптировать тренинг** под ваши нужды. Хороший тренер четко осознает, что не бывает стандартных корпоративных тренингов. Это не академическая программа. Поэтому каждый тренинг должен быть адаптирован. А в идеале каждый тренинг формируется заново, под задачи клиента. Только заказчикам полезно знать, что адаптация тренинга по специфические нужды дело достаточно дорогое. Если за него не платить, то или не будет адаптации, или она будет минимальной.
- **Готовность принять на себя ответственность за результаты обучения.** При четкой формулировке задач тренинга тренер, безусловно, отвечает за результаты. Вот если вы не сформулировали эти задачи, то тренер, получается, волен делать то, что считает нужным или что умеет.
- **Готовность написать отчет о тренинге.** По окончании тренинга тренер должен предоставить отчет о тренинге. В отчете тренер предлагает организационные мероприятия, которые позволяют закрепить навыки и знания, полученные сотрудниками. Отсутствие таких рекомендаций приводит к тому, что даже знающие и умеющие сотрудники могут не применять то, чему научились. Но опять, написание отчета занимает время и требует дополнительных усилий по сбору информации в процессе обучения. Т.е. за отчет надо платить.

Если после такой оценки вы решили, что тренер вам понравился, то это еще не значит, что вы будете с ним работать. До заключения контракта хороший тренер должен провести еще ряд мероприятий, чтобы понять, а сможет ли он удовлетворить ваши запросы.

Тренер должен провести диагностику. Если продолжить аналогию с врачами, то ни один врач не возьмется за лечение, если не осмотрит пациента. Врач никогда не будет пользоваться информацией пациента или коллеги, он будет убеждаться в диагнозе сам. Так же и тренер должен поставить свой диагноз. Для этого он может:

- опросить руководителей;
- опросить будущих слушателей;
- понаблюдать за работой сотрудников, которых надо обучить.

Только после этого появляется понимание того, как обучать, каков первоначальный уровень знаний и навыков будущих слушателей. После диагностики тренер может предложить вам внести изменения в содержание тренинга, предложить вам совершенно иной тренинг или отказаться от обучения ваших сотрудников. В моей практике содержание тренинга меняется практически каждый раз. Другие ситуации также встречаются.

Вот только теперь, если вы договорились, тренер готов принимать на себя ответственность за результаты обучения, т.е. можно заключать контракт или с тренером лично, или с обучающей организацией.

После подписания контракта тренер проводит следующие мероприятия:

- Подготовка учебных материалов;
- Представление материалов и подробного плана занятий для согласования;
- После обсуждения с Заказчиком и согласования - внесение изменений в план занятий и учебные материалы;
- Уточнение места, даты, времени;
- Представление требований к учебному классу и оборудованию, если тренинг будет проводиться на вашей территории;
- Представление рекомендаций по подготовке участников к тренингу;
- Осмотр помещения и оборудования до начала тренинга;
- Организация пространства в учебном помещении.

Обучающая организация, если вы заключили контракт с ней, также проводит свои мероприятия. Это обычно:

- Подготовка учебных материалов для каждого участника;
- Подготовка учебной комнаты, оборудования или на вашей территории, или на своей;
- Подготовка блокнотов, бейджей, ручек и т.д. для участников;
- Подготовка кофе-брейков.

Если вы договариваетесь с тренером лично, то эта часть работы ляжет на вас.

После окончания тренинга обучающая организация или тренер должны быть готовы:

- Представить отчет;
- Представить рекомендации по дальнейшему обучению участников прошедшего тренинга;
- Представить рекомендации по административным процедурам, направленным на закрепление полученных знаний и навыков.

Отсутствие этих отчета и рекомендаций может свести на нет все усилия по проведению тренинга.

Еще одна частая дилемма, особенно у крупных организаций, это каких тренеров приглашать, наших казахстанских или иностранных (в т.ч. российских). Я бывал на тренингах и у западных тренеров, и у российских. И у тех, и у других есть как преимущества, так и недостатки.

К преимуществам можно отнести:

- **часто большой опыт и лучшую подготовку как тренера** (но не всегда). Действительно в России, я уже не говорю про Запад, тренинги появились раньше, чем у нас, следовательно, вероятность того, что приедет высоко

квалифицированный тренер высока. Но имейте в виду, что высококвалифицированный иностранный тренер стоит в разы дороже чем казахстанский, кроме того, он часто так загружен, что вы долго будите согласовывать сроки и. может быть, не согласуете. Кроме того, к нам часто едут на заработки те тренера, которые не могут найти достаточно работы у себя. Поверьте, это встречается гораздо чаще, чем вы можете себе предположить. Имея опыт обучения у иностранных тренеров, я могу смело утверждать, что хороший казахстанский тренер в 90% случаев работает лучше, чем залетный иностранный. Но вот оставшиеся 10% это ассы, у которых я бы поучился еще.

- **часто обладают оригинальными идеями и подходами** (и опять не всегда);
- **привозят то, чего у нас еще нет.**

Последние два преимущества действительно могут иметь место, так как на больших рынках России и Запада больше выражена специализация тренеров, а значит и больше вероятность получить более профессионального тренера в нужной вам сфере. Однако помните, что такие профессионалы редки и к нам едут только за очень большие деньги.

Теорема о подборе кадров Лофтуса: Приглашенные издалека специалисты всегда кажутся лучше доморощенных.(Нет пророка в своем отечестве.)

К недостаткам иностранных тренеров можно отнести:

- **непонимание нашей культуры и реальности.**

Многие из вас наверняка слышали о том, как приехавшие с Запада тренера и консультанты предлагали, мало того, настаивали на моделях работы, совершенно неприемлемых у нас. Да если бы это происходило только с Западными тренерами. С российскими то же самое. Наша культура и реальная бизнес среда отличается от российской значительно, чем может показаться на первый взгляд.

- **невозможность адаптировать тренинг под ваши нужды.**

Действительно, тренеру, находящемуся от вас за тысячи километров сложно провести диагностику, а затем и адаптацию тренинга под ваши нужды.

Я бы предложил следующий вывод из преимуществ и недостатков иностранных тренеров: Если в Казахстане есть квалифицированный тренер в нужной вам сфере, лучше пригласить его, да и дешевле.

В заключении хотелось бы предложить вам еще несколько идей.

Работайте с постоянными партнерами. Хороших тренеров в Казахстане меньше, чем организаций, продающих их услуги. Я знаю случай, когда одного и того же тренера одной фирме предложили 5 (**пять**) обучающих организаций. Как вам это нравится? Постоянный партнер, особенно если это хорошая фирма, наверняка имеет базу данных о тренерах и договоренности с ними. А значит, сможет подобрать вам именно такого тренера, в котором вы нуждаетесь.

Проведение тендеров на обучение персонала, на мой взгляд, сродни тендеру на проведение срочной хирургической операции или выбору адвоката для себя: "Господа хирурги (адвокаты), кто прооперирует (защитит) меня дешевле?" Как вам этот образ?

Однако постоянный партнер при достаточном объеме заказов даст вам значительные скидки при тех же тренерах и программах обучения.

Надеюсь, что изложенные в этой лекции идеи дали вам пищу для размышлений. Я ни в коем случае не претендую на роль носителя истины в последней инстанции. Систему подбора обучающей организации или тренера строить вам, и вам отвечать за результаты обучения персонала. И если вы используете для этого мои идеи, значит я могу испытывать удовлетворение от того, что еще раз принес кому-то пользу.

Полезнее знать несколько мудрых правил, которые всегда могли бы служить тебе, чем выучиться многим вещам, для тебя бесполезным. Сенека Младший