

Эффективность тренинга: от чего это зависит? (заметки с собрания клуба бизнес-тренеров 05.04.2005)

Сергей Филин
Татьяна Филина

Мысли, изложенные в этих заметках, навеяны апрельским собранием клуба бизнес-тренеров (г. Алматы). Та небольшая часть дискуссии, в которой мы поучаствовали, кроме мыслей, вызвала достаточно много эмоций. И мы не можем не поделиться мыслями и эмоциями. Возможно кое-что, что изложено ниже, не прибавит нам любви коллег, но мы, как хазановский попугай молчать не можем.

Прежде чем начать рассуждать об эффективности тренинга надо договориться о том, что такое эффективность. Насколько помнится из менеджмента, эффективность, это отношение полученного результата к сделанным затратам для получения этого результата. Эффективность для тренера, это полученный результат (видимо в деньгах) деленный на объем усилий (видимо приведенный в деньги), которые он или она потратили на создание и проведение обучения. Но если отрываться от денег, то можно сказать так – тренер научил, а дальше клиент волен использовать или не использовать полученные навыки и знания.

С точки зрения клиента эффективность, это прибыль, полученная от обучения персонала деленная на вложенные время персонала и деньги, потраченные на обучение.

Очевидно, выше представлены две разные эффективности. Кто-то из коллег в благородном возмущении может сказать, что первая эффективность вообще не должна рассматриваться, ибо это не рыночный, не клиенто-ориентированный подход. Но давайте признаемся, что мы чаще всего не можем влиять на применение знаний и навыков персоналом клиента. Кроме того, есть достаточно много тренеров, которых интересует личная денежная и не интересует вторая клиентская эффективность.

Дальше мы будем говорить об эффективности с точки зрения клиента и для клиента. С этой позиции, на наш взгляд, имеются следующие группы факторов, влияющих на эффективность:

1. Готовность Заказчика платить за качество;
2. Тренер его личность, его подготовка, методы преподавания;
3. Обучающая организация и администраторы учебных программ;
4. Заказчик:
 - a. Подготовленные цели, задачи на тренинг;
 - b. Наличие или отсутствие системы обучения;
 - c. Понимание принципов формирования учебных групп;
 - d. Готовность взаимодействовать в процессе обучения с тренером и участниками;
 - e. Время и место проведения;
 - f. Послетренинговые мероприятия;
 - g. Многое другое;
5. Участники.

Видимо мы перечислили далеко не все группы факторов, которые могут влиять на эффективность тренинга. Но давайте кратко разберем хотя бы эти, так, как мы их понимаем.

1. **Готовность Заказчика платить за качество**

Ну вот, буквально на следующий день после собрания клуба мы встречались с очень уважаемым человеком, Заместителем Председателя Правления очень заметного банка. Он начал встречу, по деловому, сказал, что у них такая стратегия, они хотят коротких, дешевых и эффективных тренингов. Сразу захотелось уйти. Однако после шутки о том, что можно еще хотеть дешевых врачей и дешевых адвокатов, позиции удалось выправить. Но каково начало!

Второй пример. Одно очень крупное предприятие не в Алматы просит составить смету на тренинг и особенно расшифровать строку – оплата преподавателя. Это им нужно, чтобы понять, почему местные профессора просят меньше за то же самое. Пишем в смету: два управленческих образования, 15-летний опыт работы в реальных бизнесах, более 30 дополнительно полученных тренингов и семинаров, 20 летний опыт преподавания, 40 публикаций и т.д. Нас не поняли. Правда, пригласили. А что надо было писать?

Вывод прост - если клиент не готов платить за качество, он его не получит. И никакие благородные порывы тренеров его не спасут. И будут его сотрудников обучать как зарабатывать преподаватели, которые сами едва кормят себя и свои семьи. Тому и научат. Не могут неуспешные люди научить успешности, не верю.

2. **Тренер (преподаватель) его личность, его подготовка, методы преподавания.**

На **личности тренера** не хотелось бы долго останавливаться, слишком это многопланово и, видимо, на эту тему можно писать тома. Но один аспект личности тренера мы бы отметили. Это любовь. Причем как любовь к тому, что преподается, так и любовь к процессу обучения других. Мы знаем, что самые эффективные преподаватели, это как раз те, кто испытывает такую любовь. Однако, чтобы любить предмет преподавания, надо как минимум уметь это делать или знать то, что преподаешь. Это в зависимости от того, чему обучаем, навыкам или знаниям. Вот тут у нас с коллегами спор вышел. Как мы поняли, некоторые (может многие) считают, что для того, чтобы обучать (или тренировать) совершенно не обязательно иметь личный опыт в том, что преподаешь, главное грамотно фасилитировать. Ну, только вот тогда любовью к предмету не пахнет, а значит вероятность эффективности обучения снизилась.

На наш взгляд, **подготовка и опыт тренера (преподавателя) очень важны**. Мы считаем, что у тренера должен быть как минимум хоть какой-то опыт делания того, чему он обучает – если обучаем навыкам, или опыт применения знаний, которые он преподает – если обучаем знаниям.

Попробуем уточнить и обосновать свою позицию. Начнем с того, что есть мнение, и оно находит теоретические обоснования, что могут быть два подхода к обучению, один экспертный, когда тренер имеет опыт в том, чему обучает, другой фасилитирующий, когда тренер умело управляя групповой динамикой создает условия для генерации новых знаний и навыков группой^[1].

Так вот мы считаем второй подход просто теоретическим обоснованием некомпетентности и очковтирательства. Кто-то из коллег может и не принять такого подхода, ну что ж. Мы бы предложили сторонникам чисто фасилитирующего подхода перестать надуть клиента, просто приходите и честно говорить: «Я никогда не делал того, чему буду обучать, я никогда не применял лично знаний, которые буду передавать, но обещаю, Ваш персонал выучится».

Есть на первый взгляд грамотное возражение против этой позиции, мы его прочитали в одном пособии по тренингам. Возражение такое – «врачу не надо самому переболеть гонореей, чтобы научиться ее лечить». Это означало, что не надо уметь делать что-то самому, чтобы научить делать это других. Очень хорошая софистика. Но чтобы научиться лечить, поверьте одному из авторов как врачу, надо учиться у того, кто сам умеет эффективно лечить. И достаточно долго практиковать. Реакции, защищающие отсутствие реального опыта и знаний у тренера стоит называть воинствующей некомпетентностью. И тем, кто продолжает считать, что самому тренеру не обязательно иметь личный опыт, предлагаем учиться вождению автомобиля у того, кто сам не умеет водить, но умеет фасилитировать.

Конечно же, можно возражать, что чистая фасилитация описана в массе книг как очень эффективный метод. Но у нас есть предположение, что произошла путаница между психологическими терапевтическими группами и бизнес тренингом. В психологической группе человек, с помощью других участников, должен **сам** прийти до некоторых истин, потому что терапевту надо изменить в той или иной степени черты личности. И спешка в этом процессе может повредить. В бизнес-тренинге надо передать слушателям новые, но точно определенные и описанные заранее знания и/или навыки быстро и эффективно.

Фасилитация в обучении это нечто другое, чем фасилитация в психологии и терапии. В бизнес обучении фасилитация, это четкое и эффективное ведение группы в нужном для тренера (и для бизнеса) направлении, это приведение группы к заранее запланированным результатам. Но для этого тренер должен знать и уметь то, к чему он ведет группу, Иначе он ее никуда не приведет. Группа просто добредет до чего-то сама. Возможно, первым осознанным фасилитатором был Сократ с его методом обучения через вопросы. Но может ли кто-нибудь сказать, что Сократ не знал или не умел то, чему учил.

Есть, однако, и другой подход. Этот подход хорошо описан в анекдоте о безбородом обманщике Хаджи Насретдине. История такая.

Вышел Ходжа к людям и спросил: «Люди, а знаете ли вы, что случилось?» Часть людей сказали: «Да», часть сказали: «Нет». «Ну вот – сказал Хаджи, - теперь те, кто знает, пусть расскажут тем, кто не знает».

^[1] Не понятно, откуда в этом может взяться новое. Это все-таки не исследовательская группа, а для получения серьезного опыта короткого времени тренинга маловато.

Это ли реальное обучение? Не будем лукавить, когда-то в начале своей тренерской деятельности один из авторов прибегал к этому методу, а что было делать при отсутствии знаний и опыта. Но только давайте по-честному – это, все-таки лукавство.

Конечно же, это хорошо, когда группа, с помощью фасилитатора решает что-то. Только можно ли это назвать обучением в полном смысле этого слова. Появились ли новые знания или навыки в компании, или они уже были там ранее и их просто «вытащили» на свет белый. С моей точки зрения фасилитация такого рода не является обучением. Это просто налаживание внутригрупповой коммуникации с помощью внешнего эксперта по общению. И польза от такого налаживания очевидно есть.

Методы преподавания. Оппоненты на собрании клуба заявили, что они точно знают разницу между тренингом и лекцией в бизнес-обучении, например. «Слава богу, - решил я, - хоть одни люди нашлись, которые точно знают эту разницу, надо бы расспросить поточнее и разослать определения всем тем сотням авторов во всем мире, которые под бизнес-тренингом понимают самые разные формы и стили обучения сотрудников, иногда считая, что любое обучение сотрудников и есть тренинг». Но это ирония. А если задуматься.

Может быть, можно говорить о том, что когда мы обучаем бизнес-навыкам – это и есть тренинг? В отличие от обучения знаниям на семинарах и лекциях. Однако и тут можно найти лукавство тренеров, и мы совершенно согласны с коллегой из Украины Александром Деревецким и его мнением, изложенном в интервью крупнейшему украинскому еженедельнику "Бизнес", № 41 от 13.10.2003 г. «Тренеры мошенничают, когда обещают дать навыки»^[2]. Действительно, любому чуть-чуть грамотному психологу очевидно, что для формирования даже простейшего навыка нужны недели.

Так что же мы даем участникам тренинга на самом деле. На мой взгляд, большинство игр и упражнений в тренинге – это всего лишь хорошие образные иллюстрации и демонстрации. Они не дают навыков, они формируют готовность принять знания и навыки, готовность дальше учиться самостоятельно. Если же после тренинга бывшие его участники не начнут нарабатывать опыт из-за внутренней неготовности или из-за отсутствия условий в организации, то готовность к изменениям исчезнет. Но с таким же успехом хорошо подготовленный семинар или лекция тоже формируют готовность к изменениям. Чему отдавать предпочтения играм и демонстрациям или семинарам и лекциям? На этот вопрос однозначного ответа нет.

Однако тренинговая формула: «Услышал – забыл, увидел – запомнил, сделал – умею» продолжает склонять чашу весов в сторону активного обучения. И мы согласны с этим. Только это не есть обучение навыкам. Что такое обучение навыкам знает каждый, кто хоть раз более или менее серьезно занимался спортом. Спортивный тренинг это очень долгое, иногда годами, повторение одних и тех же движений. И ничего особенно веселого в этой тренировке нет. Скорее процедура получения навыков – это скучно. Но есть рост эффективности. Один из авторов знает об этом как человек, прозанимавшийся спортом более 20 лет из которых 10 сам тренировал спортсменов. В режиме бизнес- тренинга длительное обучение невозможно. Вернее возможно только через самообучение. Вот почему

^[2] www.business.ua

очень важно послетренинговое сопровождение или тренером, или администрацией заказчика.

Хочется обратить внимание еще и на то, что в режиме семинара можно за два-три дня вложить слушателям достаточный объем знаний, но не будет навыков. Если же формировать навыки, то за два – три дня путевого навыка, даже самого простого не сформируешь, но его можно разучить так, что участник сам сможет довести его до нужного уровня позже. Только не надо вводить много навыков за короткий тренинг, ничего хорошего из этого не выйдет.

И в завершении раздела о тренере хочу предложить критерии, по которым выбирают преподавателей бизнес дисциплин ведущие мировые бизнес школы. Для того, чтобы стать преподавателем, кроме ученой степени, кандидат на должность должен или иметь большой и успешный личный бизнес-опыт, или владеть успешным бизнесом, или постоянно консультировать успешные бизнесы. Под консультированием имеется ввиду, что советы этого консультанта долго и положительно влияют на развитие бизнеса клиентов.

Если посмотреть на казахстанских тренеров с вышеприведенной точки зрения, то, сколько из них отвечают критериям хотя бы по минимуму?

Но на безрыбье ... пойдут и фасилитаторы, пусть помогают извлечь и обобщить имеющиеся в компаниях опыт и знания. Это безусловно полезно.

3. Обучающая организация и администраторы учебных программ

От работы обучающей организации зависит очень многое. Мы это знаем из личного опыта. Для того, чтобы обеспечить нормальное течение учебного процесса на каждого тренера необходим как минимум один администратор^[3]. Задачи администратора: оговорить все условия проведения обучения с заказчиком, организовать необходимые для обучения условия, подготовить материалы и сертификаты, обеспечить кофе-брейки и питание участников и т.д. и т.п. Один из авторов статьи, является администратором, достаточно часто работает больше второго - тренера, а тренер работает часов по 12-13 в день.

Любой срыв в обеспечении обучения может привести к срыву всего обучения. Примеров, когда клиент с целью сэкономить отказывался от поддержки внешнего администратора и поручал организацию занятий своим сотрудникам у меня множество. Как правило, в этих случаях нормально проходит обучение, только если в компании есть свой учебный центр или хотя бы специалист по внутрифирменному обучению. В остальных случаях или подготовят материалы на смешных бумажках, или сэкономят на кофе-брейках или забудут о флип-чарте, доске, удлинителе и т.д. Клиенту не плохо бы понимать, если организация проводит с сотню тренингов в год, то свой сотрудник, который делает это в первый раз в жизни, никогда не обеспечит нужного качества.

4. Заказчик

Ну редок, очень редок Заказчик, который провел оценку необходимых тренингов, составил программу развития персонала и подбирает тренера или обучающую организацию под конкретные цели. Обычно все иначе. Приглашается тренер и задается вопрос о том, чему же можете этот тренер научить в той или иной

^[3] Нам рассказали, что на ведущих московских тренеров работает до трех администраторов. Охотно верю.

области. Попытки вытащить из клиента его проблемы часто безуспешны. Никто их не собирал и не анализировал. Можно конечно и самому провести диагностику проблем, но кто оплатит этот «балет»? Так что клиент, с большей вероятностью, получить стандартный тренинг с виртуальной адаптацией.

При формировании учебных групп тоже постоянно приходится «бороться» с клиентом. То он пытается в одну группу собрать людей с разными статусами, то с разными обязанностями, то посадить пассивного наблюдателя, то еще что-нибудь. Можно конечно и отказать в обучении, если группа сформирована некорректно. Но клиент просит, да и самому заработать охота, вот и договорились.

В процессе обучения у тренера может возникнуть масса проблем как организационных, так и со слушателями. Если взаимодействия официальных представителей заказчика и тренера слабое, то эффективность обучения может серьезно страдать. В моей практике десятки случаев, когда тренера и группу после (иногда и до) начала обучения просто «бросали». Учитесь, как сможете. И если в аудитории линейных исполнителей тренер еще может управлять ситуацией собственной властью, то в аудиториях первых руководителей, тех за которыми стоят тысячные коллективы, это серьезный стресс для тренера, если нет поддержки и контроля сверху.

Еще один важный фактор – время и место проведения обучения. Конечно же, условия для обучения надо создавать. Место проведения занятий должно соответствовать целям обучения. Но где только не приходилось проводить занятия в случаях, когда менеджмент заказчика стоит на тропе экономии. И не всегда удается вовремя откорректировать ситуацию или отказаться. Иногда оказываешься перед фактом.

Время обучения не менее важно, чем место. Фантазии по времени обучения персонала у руководителей не сильно отличаются. Большинство хочет выходные и праздничные дни или вечера. От вечеров мы всегда отказываемся. На вечернее обучение эффективно принимать только тех, кто пришел добровольно. Корпоративный тренинг не является добровольным. Как правило, люди, которых послали на обучение вечером, вялы и безынициативны. Результативность вечернего обучения нулевая, как и минимальна эффективность обучения в воскресенье, особенно после обеда.

По выходным можно обучать только средний и высший менеджмент, у него и мотивы, и ответственность обычно достаточны, для эффективного взаимодействия с преподавателем в это время.

И еще один важный фактор эффективности, зависящий от клиента, это послетренинговые мероприятия. То, что тренер чему-то научил, еще не означает, что сотрудник придет и начнет применять новые знания и навыки. Для эффективности работы сотрудника надо обеспечить временем на формирование нового навыка, необходимыми ресурсами и т.д. Часто надо составлять новые инструкции и положения. Если нет послетренинговой поддержки, может получиться так, что производительность сотрудника не изменится.

5. Участники

Участники тренинга, это те, ради которых все и затевалось. Вопрос в том, а готовы ли участники к обучению, достаточно ли они замотивированы. Очень часто сталкиваюсь с ситуацией, когда в компаниях, которые много обучают

сотрудников^[4], сотрудники приходят «с распальцовкой» и с мнением, что их уже нечему учить. В таком случае тренер вынужден тратить много времени на то, чтобы изменить ситуацию. Удается не всегда, ведь слушатели работают в «крутой» компании, значит и сами «крутые».

Это задача заказчика провести необходимую подготовительную работу с участниками, поставить перед ними цели, объяснить, как будет оцениваться результативность обучения.

Об участниках и о том, как изменяется эффективность обучения в зависимости от группы, ее структуры, задач и т.д. можно говорить и говорить. Но хотелось бы просто вывод. От готовности участников зависит очень много.

Мы написали эти заметки и задумались, а для кого это все написано. Если для тренеров, то чем им поможет повторение в нашем изложении, того, что они и так знают^[5]. Эти заметки для руководителей разного уровня, для сотрудников кадровых служб и специалистов по внутрифирменному обучению. Наверное, наболело. Наверное, хочется большей четкости во взаимоотношениях с клиентами и хочется, чтобы быстрее созревал рынок бизнес-тренинга в Казахстане. Есть надежда, что с теми Заказчиками, кто прочитает эту статью, тренерам станет легче и приятнее договариваться, не зависимо от того, согласны они или нет с тем, что изложено выше.

^[4] Как правило, это компании принадлежащие иностранным владельцам

^[5] Может быть за исключением спорного вопроса о фасилитаторах