

Александр Соломатин

**Методология разработки
материалов тренинга
по запросу бизнеса**

Практическое руководство для УММников и УММниц

Александр Соломатин
Методология разработки
материалов тренинга
по запросу бизнеса.
Практическое руководство
для УММников и УММниц

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67121139
ISBN 9785005601933

Аннотация

Последовательное практическое руководство по разработке учебно-методических материалов для бизнес-тренингов. Автор, имеющий огромный опыт тренерской и методической работы с корпоративными клиентами, ставит во главу угла достижение конкретных, осязаемых бизнес-результатов. Руководство научит тренеров и методистов создавать готовый комплект материалов для проведения тренинга по выбранной теме. Оно будет полезно и интересно руководителям учебных центров, а также специалистам образовательной сферы.

Содержание

Отзывы	5
Введение	8
О книге	8
Почему методология?	18
Методология BCSD – бизнес, контент, скрипт, дизайн	25
Раздел 1. В – бизнес	29
Глава 1. В1: каких изменений ожидаем	32
Результат / проблема	34
Показатели / повод	35
Сразу и потом	46
Разделение ответственности	49
Глава 2. В2: кого тренируем	51
Сотрудники	56
Деятельность	59
Глава 3. В3: чему еще обучаем	64
Программы для данной целевой аудитории	65
Программы для других сотрудников	76
Глава 4. В4: по каким документам	82
Конец ознакомительного фрагмента.	83

**Методология разработки
материалов тренинга
по запросу бизнеса**

**Практическое руководство
для УММников и УММниц**

Александр Соломатин

© Александр Соломатин, 2022

ISBN 978-5-0056-0193-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ОТЗЫВЫ

Павел Безручко, Управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Хорошая книга. В 2001 – 2003 годах я учился в американской ассоциации обучения и развития (ASTD, теперь ATD) тому, как создавать хорошие тренинги. И тогда, слушая мастеров instructional design вроде Harold Stolovich и Thiagi я думал о том, когда-же у нас в России появятся люди, способные столь-же просто, ясно и технологично объяснить «магию» создания хороших тренингов. И такие мастера за прошедшие 20 лет появились. Александр Соломатин – один из них.

В книге мало воды. Нет сторителлинга (булшитерства) и самолюбования автора. Есть много полезных схем, принципов, алгоритмов и понятных пояснений к ним. Особенно ценно, что Александр сам успешно делает то, о чем пишет, а не только учит. Рекомендую.

Юрий Паршин, посетитель <https://www.litres.ru>

Очень рад, что вышла книга Александра Соломатина по методологии разработки тренинга. Был на его вебинарах, всегда очень взвешенный и методически выверенный подход. Однозначно будет полезен и мне, хотя опыт разработки тренингов более 15 лет. Всегда есть что обобщить, струк-

турировать и почерпнуть какие-то идеи. И особенно важно, когда можно поделиться знаниями со своими сотрудниками и коллегами, чтобы быть в одном информационном поле – и все благодаря книге. Все-таки это лучше, чем самому все объяснять (хотя и этого не избежать)).

Елена Зиновьева, посетитель <https://www.litres.ru>

Одна из немногих полезных книг по методической деятельности. Детально описан опыт разработки тренингов по авторской методике, можно применять и в создании онлайн курсов. Читается легко, в стиле автора, и никакой «воды», кто был на вебинарах Александра Соломатина, тот поймет.

Дмитрий Ерин, дивизиональный руководитель отдела обучения и развития Пивоваренной Компании «Балтика», финалист 4-го Конкурса методистов бизнес-обучения 2022

Книга А. Соломатина – алгоритм, книга – тренинг. Если вы только начали работать в сфере обучения – срочно приобретайте ее, чтобы сразу строить работу правильно, 90 процентов ошибок и потерь времени не будет. Если вы опытный тренер или методист – то тоже срочно покупайте. Систематизируете знания, в каждом разделе найдете для себя полезные лайфхаки. Я более 10 лет в теме корпоративного обучения и консультирования, узнал из книги Александра Соломатина

больше, чем на большинстве тренингов для тренеров, чувствую, как профессионально вырос, что и показал конкурс методистов (вылет в прошлом году, топ-5 после прочтения).

Почему именно эта книга: – очень понятный язык для любого уровня читателя, – системно и практично: бери и делай, без всякой воды и высокой философии. Даже конкретные примеры из тренингов есть – применимо для любого контекста бизнес-обучения. Автор дает общие алгоритмы, которые могут быть использованы для построения обучения в любой сфере бизнеса. А еще Александр всем дарит свой авторский чек-лист, с помощью которого сможете оценить те программы, которые уже есть у вас сейчас. Уверен, многие по-другому посмотрят на привычные вещи.

В общем, это одна из немногих книг, которая у меня не на полке, а почти всегда рядом с рабочим компьютером. Потому что прочитать мало, надо возвращаться, перечитывать, внедрять в работу.

Введение

О книге

Кому предназначена данная книга?

УММникам и УММницам, а точнее, тем, кто занимается созданием, переработкой и оценкой учебно-методических материалов (УММ) для корпоративных бизнес-тренингов, в том числе:

- формулирует техзадание на разработку материалов;
- контактирует с внутренним заказчиком (представителем бизнес-подразделения);
- отбирает исполнителей для разработки материалов и проведения тренингов – как среди внутренних специалистов, так и среди внешних провайдеров;
- осуществляет управление разработкой материалов;
- дает оценку качества готовых тренинговых программ
- и пр.

Таких специалистов называют по-разному: чаще всего – «методист», иногда – «методолог», встречаются также наименования «разработчик», «скрипт-райтер» или просто «автор». Если вы входите в эту категорию, то поздравляю: вы открыли правильную книгу!

Но кроме того она будет полезна:

- внешним и внутренним бизнес-тренерам, которые заинтересованы в том, чтобы качественно разрабатывать свои собственные тренинговые материалы;
- руководителям корпоративных учебных центров, заинтересованным в повышении качества проводимых тренингов;
- провайдерам, потребителям или заказчикам тренингов – тем, кому нужны четкие и понятные критерии, позволяющие судить о качестве предлагаемых услуг;
- людям, представляющим другие образовательные среды, – преподавателям, репетиторам, даже учителям, которые хотят сделать свою деятельность более коммерчески ориентированной;
- и, наконец, всем, кому интересна тема бизнес-тренингов и кто заинтересован в том, чтобы ознакомиться с реальным практическим опытом по разработке материалов для проведения тренингов.

Зачем читать эту книгу?

Чтобы освоить технологию разработки и оценки тренингов, тренинговых программ, тренинговых материалов, которая даст вам определенные преимущества:

1. Сократит время на разработку тренингов.

Есть мнение, что разработка учебно-методических ма-

териалов – очень трудоемкая, скучная работа, отнимающая много времени. Воспользовавшись рекомендациями этой книги, вы убедитесь, что разработка, выполненная «по алгоритму», осуществляется легко, быстро и доставляет удовольствие.

2. Позволит создавать тренинги, экологичные по отношению к ведущему, то есть комфортные для проведения.

Тренеры, которые работают по чужим материалам, знают, что бывают такие программы, после проведения которых чувствуешь себя совершенно опустошенным, выгоревшим. Среди причин могут быть особенности среды и темы, недостаточность мотивации участников и вашей собственной и пр., но одна из наиболее вероятных – значительные методические ошибки в программе и материалах тренинга. Из книги вы узнаете, как снизить количество этих ошибок, чтобы вам не пришлось вытягивать слабую программу за счет своей энергии.

3. Повысит профессионализм, востребованность и личный доход.

Тренер, который умеет качественно разрабатывать материалы тренингов, получает дополнительные возможности для своего продвижения и для увеличения собственного заработка – вне зависимости от того, работает ли он как фрилансер или является сотрудником компании:

- во-первых, за счет расширения ассортимента услуг (разработка + ведение, а не просто ведение);

- во-вторых, за счет растущего спроса на его программы, которые работают на результат и поэтому нравятся клиентам и заказчикам.

4. Повысит качество обучения в организации.

В каждой компании, обучающей свой персонал, как правило, есть своя накопленная за годы библиотека тренингов. Аналогично у каждого тренера-фрилансера такая библиотека тоже есть. Иногда это полностью законченные и готовые к проведению материалы, иногда – наброски. Бывает, что они хорошо систематизированы и упорядочены, а бывает, что просто свалены в какую-то папку. Эта книга подскажет, как все существующие в компании материалы привести к общему знаменателю и объединить в систему, четко описывающую – кого, чему и зачем обучаем.

5. Повысит уровень стандартов профессии.

Мне как автору этой книги очень бы хотелось, чтобы в целом тренинговые программы на рынке стали качественнее. Возможно, вы встречали в тренерских сообществах в различных социальных сетях посты типа: «Заказали тренинг по такой-то теме, поделитесь материалами» или «А накидайте мне каких-то упражнений на то-то и то-то».

Мы с вами подойдем к решению подобных задач иначе: не «какую готовую программу взять и ею дыру заткнуть», а «как разработать материалы, не тратя на это много времени». То есть не чужое использовать, а свое создавать:

новые материалы, новые упражнения, новые концепции.

Ведь все готовые материалы, кейсы и упражнения, имеющие широкое хождение, были когда-то кем-то созданы. Я предлагаю вам стать тем, кто эти упражнения придумывает, у кого эти упражнения заимствуют и кому завидуют как человеку, умеющему это делать быстро, легко и эффективно.

Что будет конечным результатом чтения этой книги?

Умение создавать готовый комплект материалов по выбранной теме, который можно будет либо использовать для проведения тренинга, если это внутренний заказ, либо продать на рынок, если это внешний заказ. То есть выполнив все рекомендации, предложенные здесь, каждый сможет создать законченный методический продукт. Безусловно, потом его можно будет настроить, апгрейдить и каким-то образом улучшить, но вместе с тем это будет совершенно рабочая программа.

Как читать эту книгу?

Эта книга не сборник теории о методологии тренинга и не исторический обзор существующих психологических моделей и концепций. Это практическое руководство, воплощающее реальный многолетний опыт автора в области разработки материалов тренинга.

Самое бесполезное, что можно с нею сделать, – это пролистать ее и поставить на полку. Увы, но в этом случае все ценное, что в ней содержится, там и останется. Для того чтобы получить от книги максимальную пользу, я рекомендую следовать одному из вариантов:

1. Прямо в процессе чтения провести последовательный аудит готовых тренинговых материалов на основании прочитанного: насколько то, что рекомендуется в книге, соответствует тому, что реализуется в имеющемся у вас реальном комплекте?

2. Разработать новый материал, шаг за шагом следуя предлагаемым этапам и буквально проделывая все то, что я буду предлагать. Так вы сможете прочувствовать материал на практике и действительно научиться всему, о чем пойдет речь.

Какие материалы мы будем готовить?

Комплект, в который входят:

- гайд/сценарий ведущего (развернутый почасовой план), включая описание заданий, упражнений и кейсов;
- наглядные материалы (презентации, постеры, флипчарты);
- печатные пособия (рабочая тетрадь, раздаточные материалы, буклеты и пр.);
- средства контроля результатов обучения (тесты, чек-листы и пр.);
- сопутствующие документы (описание – анонс и пр.).

Такой комплект материалов нужен не всегда. Иногда тренинг проводится без презентации или рабочей тетради. Иногда не используются тесты или чек-листы. Бывает, что не нужен гайд и достаточно просто программы. Соответствующие разделы можно просто пропустить. Тем не менее мы разберем, как создаются все составляющие.

ОБ АВТОРЕ

Коротко о том, кто я такой. Меня зовут Александр Соломатин, на момент написания книги мне за пятьдесят, и более половины из этих лет я тружусь в сфере развития персонала. Трениговую сферу я знаю в буквальном смысле со всех сторон: мне приходилось бывать участником, заказчиком, ведущим и автором учебных программ. Также я выступал в роли провайдера на больших тренинговых проектах, на которых было задействовано одновременно более 50 тренеров.

Услуги, которые я оказываю в рамках персональной деятельности:

1. Проведение тренингов. Когда-то бывало до двадцати тренинговых дней в месяц – сейчас стараюсь ограничивать их количество и не беру больше четырех-пяти.

2. Разработка тренингов с передачей материала – как для корпоративных клиентов, так и для тренинговых компаний, и даже для фрилансеров. Обычно у меня в работе один-два проекта именно по разработке.

3. Проведение аудита материала тренингов, чтобы устранить в нем методические ошибки и сделать материал более эффективным, направленным на результат.

4. Проведение онлайн-обучения – в самых разных форматах: асинхронно, в виде курсов, или синхронно, в формате вебинаров и онлайн-тренингов.

5. Проведение консультаций – индивидуальных, для тренеров-фрилансеров, или для компаний, которые заинтересованы в том, чтобы улучшить качество своих учебно-методических материалов.

Подробнее обо мне и о моих услугах вы можете узнать на моей персональной странице в#интернете: <https://asconsult.ru>. Познакомиться с онлайн-курсом, который положен в основу этой книги, вы можете здесь: <https://asconsult.ru/MM>. А скачать чек-лист оценки учебно-методических материалов можно вот отсюда https://asconsult.ru/Check-list_BCSD.

Каковы источники той информации, которой я делюсь?

Первый – это опыт моей работы. Я безумно горжусь тем фактом, что пришел к обучающей деятельности из реального бизнеса и, до того как сделать тренинги своей профессией, руководил отделами продаж в дилерском центре Canon, потом в реселлере Xerox и других компаниях. Я думаю, именно этот факт и определил мой подход к тренингам с прикладной

точки зрения. В тренингах же мне повезло сразу попасть под очень мощное крыло: тренинговая компания «Мэйнстрим» была дочерней организацией компании «ЭКОПСИ», одного из безусловных лидеров на рынке кадрового консалтинга, и именно там я научился создавать и проводить тренинги профессионально.

Второй – образование. У меня несколько высших образований и пройденных курсов профессиональной переподготовки (HR, T&D, MBA и др.), а также бесчисленное количество освоенных тренингов, семинаров и прочих краткосрочных программ.

И третье – мой практический опыт работы с клиентами. Ниже лишь малая часть компаний (я привожу только самые громкие имена и самых крупных клиентов – на самом деле их, конечно же, значительно больше), с которыми мне посчастливилось сотрудничать – для кого я что-то проводил, писал, чьих сотрудников обучал на открытых курсах, консультировал.

- AUDI Russia
- AVAYA
- Canon
- Hoff
- IKEA
- KCell
- Microsoft
- MSD Pharmaceuticals
- Nestle Waters
- PEPSI
- SkyEng
- X5 Retail Group
- Xerox
- АК Барс Банк
- Альфа Банк
- Астеллас Фарма
- Банк Открытие
- Банк Союз
- Банк Эсхата
- Билайн
- ВТБ-24
- ГАЗПРОМ
- ГАЗПРОМБАНК
- Herbalife
- Герофарм
- Ингосстрах
- ЛУКОЙЛ (LLK International)
- Мегафон
- Металлинвестбанк
- Мирра-Люкс
- МТС
- Мясницкий ряд
- Нижфарм
- Oriflame
- Перекресток
- Почта России
- Промсвязьбанк
- Протек
- РайффайзенБанк
- РАО ЕЭС России (ГВЦ Энергетики)
- РБК
- РДВ Медиа
- РЖД
- Росгосстрах
- Россельхозбанк
- Сбербанк
- Сургутнефтегаз
- Техносила
- ТНК ВР
- Фармацевтическая группа Роста
- Home Credit & Finance Bank
- Эльдорадо
- Энергопром Менеджмент

Таким образом, я делюсь с вами своим практическим опытом и пишу о том, чем ежедневно занимаюсь!

Почему методология?

Совершенствование тренеров или программ?

Представления о факторах эффективности в тренинге все время дополняются и корректируются, и год из года тренерам предлагаются новые направления совершенствования. И это замечательно, что тренерская профессия постоянно обогащается новыми гранями.

Но одного только совершенствования тренерских навыков недостаточно для достижения высокой эффективности проводимых тренингов. Какими бы «прокачанными» ни были тренерские скиллы, они принесут мало пользы, если будут использоваться для трансляции слабого методического материала. Поэтому, нисколько не умаляя важность того, КАК проводится тренинг, обратим внимание на то, ЧТО проводится.

Тренер создает эффективность здесь и сейчас, но системность обучения, его соответствие актуальным задачам бизнеса и пр. закладываются именно на стадии разработки. Вот почему корректные УММ являются одним из важнейших факторов эффективности обучения – ничуть не менее значимым, чем квалификация тренера.

К сожалению, зачастую сталкиваешься с пренебрежительным отношением к методологии. Так, можно встретить мнение, что все тренинговые материалы уже давно кем-то на-

писаны и переделывать их большого ума не надо, а понятие «разработка материалов» нередко сводится к «надергать страничек из разных раздаток» и «святая что-то за вечер».

Ну что тут сказать? Мало того, что в результате такой работы, как правило, даже чисто визуально получается монстр Франкенштейна: в шрифтах разнобой, абзацы «гуляют», стилистика не выдержана. То, что термины иногда не стыкуются, логика нарушена (актуализировали одно, отработывают другое), выводы за уши притягиваются, – это еще полбеды. Гораздо страшнее, что такой тренинг оказывается оторван от жизни и никаких задач не решает, получается обучение ради обучения. Тогда как, на мой взгляд, ключевая ответственность методолога – проложить связь между тренинговой аудиторией и реальными достижениями.

Вот почему те тренеры, которые идут на несколько шагов впереди своих коллег, в обязательном порядке прокачивают методическую мышцу.

Методист, методолог, педагогический дизайнер – как правильно?

С этими названиями существует некоторая путаница, поэтому давайте начнем с того, что наведем здесь ясность:

- методист – тот, кто работает с учебными задачами: выбирает методы обучения, разрабатывает программу, пишет сценарий, наполняет его заданиями, активностями, упражнениями, создает необходимые пособия и пр. в соответствии

целями обучения, которые должны быть достигнуты;

- методолог помимо этого формулирует эти самые цели в контексте практических результатов. Он взаимодействует с бизнесом, выясняет текущие проблемы, определяет показатели, на которые нужно повлиять, и решает, кого, чему и как следует обучать, чтобы помочь бизнесу достичь желаемых результатов;

- педагогический (точнее, образовательный) дизайнер¹ работает на опережение: он не столько решает отдельные локальные задачи и удовлетворяет текущие потребности, сколько предвосхищает их и создает развивающую среду, максимально ориентированную на бизнес-цели.

Граница между этими функциями довольно нечеткая – и все три могут реализовываться одним и тем же человеком; но если смотреть в суть, то методист – тот, кто занимается тактическими задачами, методолог – больше стратегическими, а образовательный дизайнер – учебной метасистемой.

Где учат методическому мастерству?

Вопрос очень непростой. Предложений – получить сертификат тренера – на рынке множество, можно выбрать вариант на свой вкус. Организаторы обучения гарантируют, что, заплатив определенное количество денег и потратив опре-

¹ Педагогический, или образовательный, дизайн (калька с англ. Instructional design) – в широком смысле это комплекс мероприятий, связанных с разработкой, проведением, оценкой обучения.

деленное количество времени – день, неделю, месяц, год, – можно овладеть профессией тренера.

Но если задаться целью найти учебный курс, который позволит всесторонне овладеть профессией автора-разработчика, то тут предложений окажется значительно меньше. Почему так? На наш взгляд, стандарты методической деятельности еще только формируются и единых представлений на эту тему нет.

Тем не менее в учебных центрах большинства крупных компаний имеется такая должностная единица, как «методист», иногда даже несколько – по разным направлениям: методист продуктового обучения, методист по процессам и регламентам, методист по тренингам продаж, сервиса, переговоров, методист развития управленческих навыков и пр.

И данной книгой я попытаюсь закрыть некоторый пробел в этой области, представив вниманию уважаемых читателей свой опыт разработки учебно-методических материалов, накопленный за годы работы на тренинговом рынке, в процессе сотрудничества с крупнейшими российскими компаниями-заказчиками.

Чем занимается методист?

Методическая деятельность весьма разнообразна. В ее рамках в зависимости от опыта, типа занятости, должности, личных амбиций и пр. можно вести работу по следующим направлениям:

1. Выступать в роли эксперта, то есть оценивать качество

материала, который разработан другими, и формулировать предложения по его совершенствованию. Эксперт осуществляет свои функции строго и объективно, не позволяет себе поддаваться эмоциям и попасть под влияние харизмы, чтобы компания не получила материалы, которые теряют свою ценность в отрыве от личности автора-ведущего.

2. Компилировать программы из имеющихся блоков, совершенствовать существующие материалы, самостоятельно вносить в них необходимые коррективы с учетом реальных задач, целевой аудитории, специфики деятельности и пр. Деятельность такого рода всегда будет востребована, потому что ситуация меняется стремительно, материалы быстро устаревают и всегда есть необходимость поддерживать тренинговые программы в актуальном состоянии.

3. Разрабатывать тренинги с нуля, то есть придумывать новые упражнения, игры, проектировать проведение дискусионных активностей и пр. – одним словом, создавать новый материал, который потом будет разобран на цитаты и кусочки.

4. Контакттировать с заказчиком – представителем бизнеса, прояснять запрос, формулировать его потребности, договариваться о результате, формировать корректные ожидания, проводить предтренинговые исследования и пр.

5. Транслировать разработанные программы тренерам-исполнителям, отвечая на все возникающие вопросы, комментируя проведение наиболее сложных упражнений,

объясняя назначение тех или иных активностей и пр. Кто, как не автор, может сделать это лучше других?

Все это – разные стороны одной и той же деятельности, и можно быть специалистом как в каком-то одном, так и во всех перечисленных пунктах. Соответственно и в рамках компании этот функционал может быть ответственностью одного человека, а может быть распределен между разными специалистами. Таким образом, каждый, кому интересна профессия методиста, может найти наиболее удобную для него форму деятельности.

Этапы совершенствования методического мастерства

Итак, мастерство разработки учебно-методических материалов корпоративных тренингов – каким образом ему научиться? Это можно сделать в три этапа.

Первый этап – это использование готовых упражнений, кейсов, игр, чтобы, как из кубиков, составить из них новую сборку. При этом радикально нового ничего не сочиняется. Как правило, именно такому пониманию методологии обучают на многих тренингах тренеров, поэтому этот вариант в нашей книге мы рассмотрим лишь вскользь.

Второй этап – это анализ и оценка чужих материалов на предмет соответствия теме, целям и прочим критериям. Чтобы упростить задачу, мы с вами будем использовать специально предназначенный для этого чек-лист. Таким обра-

зом, вторая стадия – это умение вынести обоснованное суждение: материал качественный или требует доработки.

И, наконец, третья, высшая ступень – это создание принципиально новых тренинговых материалов, то есть разработка упражнений, заданий, кейсов и т. д. с нуля, под запрос конкретного клиента с учетом специфики его бизнеса.

В этой книге мы будем учиться именно создавать. То есть шаг за шагом будем определять структуру будущего тренинга и наполнять ее материалом, теоретическими концепциями, упражнениями и т. д.

Единственное, чего мы сами разрабатывать не будем, – это атмосферообразующие активности-разминки, айс-брекеры, процедуры начала-завершения и пр., – именно потому, что им прекрасно обучают на тренингах для тренеров и их можно почерпнуть из литературы. Мы же займемся вещами, которые в литературе пока описаны не так подробно.

Методология BCSD – бизнес, контент, скрипт, дизайн

Три слова о модели, которая лежит в основе этого курса. Она называется BCSD. Что это такое?

С одной стороны, это алгоритм разработки, следуя которому мы создадим материал и получим наш конечный результат. Именно по этому плану мы с вами и будем погружаться в тему методологии.

С другой стороны, это технология оценки материалов, воплощенная в виде чек-листа, с помощью которого мы сможем очень объективно выносить суждение о качестве материала, то есть не на уровне «нравится – не нравится», а по совершенно четким критериям, позволяющим понять, что необходимо переделать, что выкинуть, а что оставить. Скачать этот чек-лист можно вот отсюда [https://asconsult.ru/Check-list BCSD](https://asconsult.ru/Check-list_BCSD)

Родилась эта модель «в полях», в практике. Сначала она имела вид списка пунктов-критериев, потом стало понятно, что список слишком велик, так что пришлось его безжалостно сократить – до 16 пунктов. Но шестнадцать – все равно много, поэтому эти пункты были сгруппированы в четыре блока, каждый из которых рассматривает отдельный аспект методической деятельности.

Блок первый – В – это ориентация материалов на бизнес компании-заказчика, то есть нацеленность тренинга, который мы разрабатываем, на достижение осязаемых, очевидных изменений в конкретной компании. В этом блоке мы говорим:

- про ожидаемые по окончании тренинга рабочие результаты;
- про то, кого мы обучаем;
- про другие тренинги, которые проводятся в компании, и про то, как наш тренинг встраивается в эту систему обучения;
- про культуру и этап развития, на котором сейчас находится компания.

Второй блок – С – выбор содержания и наполнение нашего будущего тренинга правильным, грамотным, достоверным контентом. Во втором блоке мы говорим:

- про профиль знаний, умений, установок, необходимых для получения описанных выше изменений;
- про выбор наполнения – теоретического материала, концепции, алгоритмов и пр.;
- про метод обучения – в частности, насколько под ожидаемые задачи необходим именно инструментальный тренинг, а не что-нибудь другое;
- про достоверное и реалистичное расписание, чтобы не впихивать в двухдневный тренинг 25 тем, по полчаса

на каждую, и не скакать по верхушкам.

Третий – S – это сценаринг. Он включает все то, что связано с упражнениями, заданиями, активностями, групповой динамикой и т. д. В этом блоке мы будем:

- формировать сценарную матрицу, используя алгоритм Колба;
 - придумывать активности на каждый из этапов групповой динамики;
 - рассчитывать тайминг в соответствии с учебными целями;
 - создавать чек-листы, проверочные задания и пр.
- То есть воплощение будет именно на этом этапе.

И, наконец, четвертый блок – D – дизайн и юзабилити. Это то, что видно глазами участника, и удобство использования материалов тренером:

- презентации, которые помогают тренингу и тренеру;
- рабочие тетради, с которыми участники действительно работают, а не просто носят в сумке или хранят на полке;
- кейсы и инструкции для упражнений, понятные и недвусмысленные;
- форматирование сценария и других материалов, удобное для использования.

Эти четыре блока охватывают абсолютное большинство

критериев, важных для эффективной программы. Мы уделим особое внимание тому, как они связаны между собой, потому что этот аспект очень часто на тренингах для тренеров рассматривается довольно поверхностно, что приводит к довольно печальным последствиям.

Например, очень частая история: потребности бизнеса выяснили, но в программе они полноценного отражения не нашли. Зачем выясняли – непонятно.

Или какую-то тему в программу включили – но на самом тренинге как следует не раскрыли, то есть материал присутствует в программе очень формально.

Или теорию донесли – но не закрепили. Не дали практических кейсов, не отработали в заданиях и упражнениях.

И т. д. – возможны самые разные варианты, когда все элементы тренинга существует сами по себе, не складываясь в единую систему, которая работает на результат.

Соответственно, именно эти 16 пунктов и их взаимосвязь и будут предметом нашего последовательного изучения.

Раздел 1. В – бизнес

С чего начинается разработка учебно-методических материалов? Представим себе, что нам поступил заказ на разработку материалов к тренингу, скажем, продаж, или управленческих навыков, или публичных выступлений. Что мы сделаем в первую очередь?

Уверен, многие начнут с подбора литературы, поиска источников в интернете, просмотра раздаточных материалов с тренингов, которые посещали ранее и пр. Такой вариант возможен, и в этом случае мы, скорее всего, получим тренинг с богатой теоретической основой. Но если речь идет о тренинге, который разрабатывается под бизнес-запрос, а не просто несет знания и развивает на будущее, то такую подготовку мы обязательно проделаем, но значительно позже. А первым делом – согласуем с заказчиком тот контекст, в котором возник запрос на проведение тренинга. Иначе говоря, найдем ответы на вопросы:

1. На какие бизнес-показатели должен повлиять проводимый тренинг?
2. Кто является его целевой аудиторией и каковы ее особенности?
3. Чему уже обучали участников и какова система обучения в компании?
4. Какова культура компании, которую нужно учесть

в тренинге?

Почему это важно? Если этого не сделать, мы получим очередной безликий тренинг ради тренинга, коих и без того переизбыток на рынке и которые довольно низко ценятся заказчиками, потому что:

- не направлены на достижение конкретных и осязаемых бизнес-результатов, а развивают какие-то общие и абстрактные навыки – навык продаж в общем, навык выступления в целом и пр.;

- не учитывают особенности деятельности конкретной целевой аудитории, а значит, обучают не тому, чему надо, и упускают какие-то специфические, но действительно важные вещи;

- могут дублировать программы тренингов, которые уже проводились, или, наоборот, противоречить им, или формировать разные представления у сотрудников разных отделов одной компании;

- могут обучать каким-то вещам, которые не соответствуют культуре компании-заказчика, – например, развивать дух соперничества и борьбы в семейной компании.

Вот почему первый раздел книги посвящен тому, как направить наш тренинг на достижение осязаемых результатов. Мы разберем самые разные аспекты, которые касаются особенностей бизнеса компании-заказчика и того, каким образом учебная программа направлена на удовлетворение актуальных потребностей заказчика:

- внутреннего, если мы работаем в отделе обучения компании, учебном центре, корпоративном университете и пр.,
- или внешнего, если мы – фрилансер, внешний тренер, сотрудник тренинговой компании и т. п.

Именно здесь мы будем говорить о влиянии обучения на деятельность компании. Ведь заказывая тренинг, компании хотят обучать актуальным вещам, которые можно применить буквально сразу и получить осязаемый результат.

В этом же разделе мы коснемся вопроса, какая информация нужна для того, чтобы наш тренинг был направлен на получение практического результата, и как ее использовать при разработке программы. Это позволит точнее определить, что закладывается в наш материал, и в дальнейшем от этого очень сильно будет зависеть наполнение нашей программы.

Все, что мы сформулируем на этом этапе, мы будем использовать далее – когда перейдем к выбору теоретического материала (второй раздел), написанию сценария (третий раздел) и разработке инструкций для упражнений, кейсов и пр. (четвертый раздел). То есть от того, насколько верно мы определим цели, зависит успешность всей нашей последующей работы. Поэтому нам очень важно здесь не ошибиться.

Глава 1. В1: каких изменений ожидаем

Если мы хотим, чтобы тренинг работал на достижение практического результата, то, прежде чем подбирать теоретический материал, необходимо сформулировать цель обучения. Причем, говоря о цели, мы подразумеваем не только и не столько учебную цель, которую хотим достичь, сколько цель в терминах ожидаемого результата тренинга – производственного или экономического достижения, которое случится в компании.

Прежде всего с заказчиком нужно согласовать представление о том, что именно в его бизнесе должно измениться после проведенного тренинга – иными словами, на какие конкретные показатели работы, на какие конкретно индикаторы мы с помощью нашего тренинга рассчитываем повлиять. И только потом можно заниматься теорией.

Если этого не сделать, можно здорово ошибиться с подбором и материала, и упражнений, и всего остального.

Например, заказчик хочет провести тренинг продаж. Ок, но что именно мы будем улучшать с помощью тренинга?

Если инициативность при контакте с покупателем, то развивать будем проактивность.

Если продажам нового ассортимента, то в приоритете знание новой продукции.

Если умение делать допродажу — акцент на комплексных продажах, на количестве пунктов в чеке.

Что-то другое?

В каждом отдельном случае программа будет наполняться по-разному. Что именно из перечисленного мы хотим изменить в результате тренинга? Ответ «все вместе и сразу» не годится, поскольку мы рискуем обучать вещам неактуальным, неприменимым для данной ситуации, и время тренинга будет потрачено зря.

Другой пример: поступил запрос на обучение тайм-менеджменту. Что именно заказчик вкладывает в это понятие? Каким именно временем (временем какого процесса) необходимо научить управлять?

Временем, которое затрачивается индивидуально на выполнение типовых операций, на принятие управленческих решений, на подготовку к проекту или новой задаче и которое хотелось бы сократить?

Или временем, расходуемым группами на проведение собраний, на принятие решений, на согласование различных вопросов, — которое также надлежит оптимизировать?

Или же личным (нерабочим) временем, в том числе балансом работы и отдыха, для которого необходимо умение выделять время на самообучение, расставлять жизненные приоритеты и пр.?

Несложно увидеть, что это совершенно разные темы,

для разных целевых аудиторий, и они требуют наполнения разным материалом.

Или заказчик хочет обучить своих сотрудников эмоциональному интеллекту. Прекрасно, но что именно должно измениться в результате обучения и как мы поймем, что обучение прошло успешно, ведь сфера применения эмоционального интеллекта бесконечно широка – к чему именно мы хотим его приложить?

Это может быть взаимодействие сотрудников между собой – с целью снижения количества конфликтов в команде.

Или общение с покупателями и клиентами – для увеличения объема продаж.

Или вертикальное взаимодействие руководителей и сотрудников – для снижения текучести кадров.

Надо ли объяснять, что в зависимости от ситуации применения эмоционального интеллекта совершенно разным будет и наполнение тренинга.

Таким образом, первое, что нам надо максимально четко выяснить: каковы ожидаемые результаты тренинга.

Результат / проблема

Хорошо, если заказчик сам может четко объяснить, како-

вы его ожидания от проведения тренинга и какие именно изменения в результате он хочет увидеть. Увы, так бывает не всегда. Иногда заказчику сложно сформулировать, каких изменений он ожидает. Или же он оперирует слишком общими словами: «Улучшить продажи», «Повысить сознательность» и пр.

Тогда можно зайти с другой стороны – спросить о том, что в настоящий момент не устраивает в бизнесе в связи с деятельностью будущих участников обучения. Какая проблема вызывает его желание провести тренинг?

Например, ожидаемые изменения – повышение результатов продаж. Проблема, которую надо решить, – это их снижение или недостаточный рост.

Или хотелось бы, чтобы в результате экономии времени повысилась производительность труда. Проблема в том, что сейчас очень много времени тратится на всевозможные совещания, посиделки и пр.

Или хотелось бы, чтобы атмосфера в коллективе стала более комфортной. Сейчас отношения достаточно токсичные.

Понимание ожидаемых результатов обучения поможет наполнить тренинг правильным контентом.

Показатели / повод

После того как выяснили общую цель и/или ключевую

проблему, начинаем их уточнять. В частности, разбираемся, какие именно показатели деятельности мы хотим улучшить. Всегда есть критически важный показатель, а то и не один, и наша задача – выяснить их.

Эти показатели могут принадлежать самым разным сферам производственной эффективности:

- разнообразные показатели продаж,
- внедрение новых технологий и моделей работы,
- время, которое затрачивается на выполнение какой-то операции.

Например, показателями продаж могут быть:

- объем продаж,
- количество сделок,
- количество новых клиентов,
- количество наименований в чеке,
- величина маржи,
- размер предоставленной скидки,

и пр. – для каждого из этих случаев нужна своя программа тренинга, так как требуются разные навыки, соответственно, и наполнение будет значительно отличаться.

В ситуации с затратами времени на совещания показателями могут являться:

- продолжительность совещаний,
- их количество,

- число приглашенных участников,
- количество принятых решений,
- количество внедренных решений,

и пр. – и снова в каждом отдельном случае наполнение тренинга будет разным.

Таким образом, там, где это возможно, нам важно выделить те самые показатели деятельности, которые легко «оцифровать», ценность которых совершенно очевидна и влияние которых на результаты деятельности компании – самое непосредственное. Назовем такие показатели прямыми. Для удобства выделим пять их ключевых групп:

1. Продажи, а также результаты переговоров, сервисного обслуживания – объем продаж, число клиентов, размер маржи, сумма чека или величина продажи, продажи определенного ассортимента, допродажа, количество выигранных конкурсов/тендеров/переговоров и т. д.

2. Производительность – все, что можно измерить в любых единицах: штуках, километрах, тоннах и т. д. Сюда же можно отнести и такие «непроизводственные» пункты, как количество выполненных поручений, достигнутых целей, реализованных проектов и пр.

3. Очевидные экономические выгоды, такие как экономия, сокращение издержек, и т. д., – например, снижение себестоимости продукции или обслуживания, сокращение постоянных или переменных затрат, уменьшение величины на-

кладных расходов и пр.

4. Экономия или высвобождение времени – например, на выполнение какой-то операции: изготовление детали, обслуживание клиента, составление документа и пр., продолжительность совещаний, время простоя или реагирования на обращение внутреннего или внешнего клиента и пр.

5. Очевидно измеримые качественные показатели – например, уменьшение количества брака (в штуках), или сокращение количества заново сделанной работы, или снижение числа жалоб/рекламаций и пр.

Все эти показатели явно отвечают на вопрос – каких именно изменений мы ожидаем в результате тренинга. Таким образом, у нас получается очевидная связка между темой обучения и показателями, на которые мы рассчитываем повлиять:

Обучаем чему (тема тренинга)	→	Обучаем для чего (прямые показатели)
---------------------------------	---	---

И вот теперь простой вопрос: что нам с этим делать или как мы это можем использовать при разработке тренинга?

Ответ следующий: эти показатели явно отвечают на вопрос, каких именно изменений мы ожидаем в результате тренинга, то есть как связана тема тренинга (то, чему мы обучаем) с его ожидаемым результатом (ДЛЯ ЧЕГО обучаем).

Для наглядности рассмотрим несколько примеров.

Пример 1

Представьте, что нам поступил запрос на проведение тренинга по переговорам. Для чего он нужен заказчику? Казалось бы, очевидно – чтобы выигрывать переговоры. Но не будем торопиться. Давайте уточним, на какие именно показатели бизнеса заказчик рассчитывает повлиять.

1. Например, тренинг по переговорам нужен, чтобы увеличить количество выигранных переговоров, потому что сейчас очень большой их процент заканчивается ничем.

2. Или тренинг по переговорам нужен, чтобы повысить прибыль с каждого контракта, потому что сейчас менеджеры зачастую предоставляют неоправданно большие скидки клиентам.

3. Или тренинг по переговорам нужен, чтобы увеличить сумму каждого контракта, потому что сейчас менеджеры продают отдельные товары или услуги, вместо того чтобы предлагать комплексные решения.

4. Или тренинг по переговорам нужен, чтобы сократить их продолжительность при той же эффективности, потому что сейчас менеджеры затягивают процесс сделки и пе-

реговоры длятся неоправданно долго.

И пр.

Не правда ли, разница между пунктами очевидна?

1. В одном случае нам нужно обучать в большей степени навыкам влияния.

2. В другом – торга.

3. В третьем – презентации.

4. В четвертом – коммуникации.

В зависимости от этого нужны разная теория, разные алгоритмы, упражнения, кейсы – в итоге тренинги будут совершенно разными, хотя называться они могут одинаково!

Пример 2

Предположим, компания внедряет некое программное решение для обеспечения внутреннего и внешнего электронного документооборота. Соответственно, проводится тренинг по этой теме. Но снова зададимся вопросом: для чего?

Для сокращения затрат на бумагу, на оргтехнику, на ее обслуживание и пр. В этом случае мы, скорее всего, будем обучать тому, как можно работать с документами исключительно в электронной форме, без привычного сотрудникам распечатывания.

Или для высвобождения времени сотрудников, которое они ранее тратили на согласование решения и сбор подписей. Тогда в тренинг должна быть включена информация

о маршрутных листах согласования и о том, как эта функция осуществляется в программе.

И пр.

Оба эти примера показывают: одна и та же тема, одни и те же участники – но требуются совершенно разные тренинги в зависимости от того, какие показатели мы ставим во главу угла.

То есть в зависимости от того, на что мы хотим повлиять, радикально меняется наполнение тренинга.

Однако в ряде случаев выделить показатели непросто.

Например, в чем будем измерять улучшение психологической атмосферы?

Здесь нам помогут другие показатели – которые не столь очевидны, не так легко измеримы, но которые тем не менее свидетельствуют о достижении определенного результата.

В случае с улучшением атмосферы это могут быть:

- снижение количества конфликтов,*
- повышение удовлетворенности по результатам опроса,*
- увеличение числа совместно выполненных проектов,*
- факты помощи коллег друг другу*
- и пр.*

Хотя они и не являются непосредственно показателями эффективности деятельности, но тем не менее оказывают безусловное влияние на результаты работы. Назовем их косвенными и также выделим следующие пять групп:

1. В первую очередь это все, что касается внутренней культуры. Например, формирование командного духа, сокращение количества конфликтов, налаживание внутренних коммуникаций, повышение доброжелательности сотрудников по отношению друг к другу, факты оказания взаимной поддержки и пр.

2. Отношение сотрудников к своей компании: тут речь про повышение лояльности, следование заявленным правилам и ценностям, готовность к переработкам, соблюдение рабочих порядков, отсутствие нарушений дисциплины и пр.

3. Проявление сотрудниками творческих научных изобретательских способностей: внедрение новых технологий и моделей работы в повседневную деятельность, создание новых продуктов и услуг, увеличение количества рацпредложений, регистрация патентов, статус «задающего стандарты на рынке» и пр.

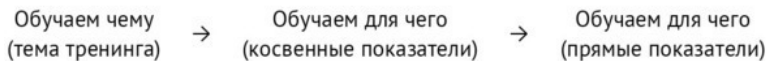
4. Все, что связано с имиджем компании: имидж как работодателя, имидж в качестве поставщика-производителя товаров и услуг (восприятие компании глазами клиентов) или в качестве делового партнера, социальный имидж компании (например, поддержка лиц с ограниченными возможностями или участие в экологических проектах) и пр.

5. Наконец, такие показатели, как количество учебных программ, охват сотрудников тренингами, удовлетворенность обучением со стороны бизнеса и участников, количество карьерных продвижений сотрудников и пр.

Что объединяет все эти пункты? «Потрогать» их не всегда легко, и даже когда удастся их измерить, то их связь с показателями экономической эффективности не всегда очевидна. И для нас в этой ситуации кроется определенный риск того, что результаты проведенного нами тренинга не будут оценены по достоинству.

Чтобы этот риск снизить, нам важно свести абстрактные показатели к более конкретным, то есть попытаться найти прямые показатели, которые изменятся в результате улучшения косвенных. Соответственно, диалог с заказчиком будем вести в том же самом ключе. Для чего? Чтобы что? Каким образом мы увидим, посчитаем, потрогаем эти изменения?

Уже знакомая нам схема дополняется еще одним элементом «для чего». Выстраивается следующая логика: достигаем неких косвенных показателей, чтобы благодаря им все равно получить очень осязаемые прямые результаты.



Рассмотрим работу этой схемы на примерах.

Допустим, обучаем построению команды – по Белбину или по любым другим принципам командообразования. Для чего? Что нам это даст?

В терминах бизнес-результата – для повышения производительности работы подразделения, например. То есть мягкий показатель мы все равно пытаемся свести к производственным результатам.

В зависимости от того, какое подразделение мы обучаем, этими показателями могут выступать:

- увеличение объема продаж всего отдела за счет совместных продаж, в которых участвует несколько продавцов;*
- сокращение сроков согласования, уменьшение времени совещаний, повышение согласованности действий участников проекта;*
- снижение числа жалоб, повышение оценки их работы и пр. за счет доверия, слаженности и взаимозаменяемости между членами сервисной бригады.*

Во всех трех случаях это будут совершенно разные тренинги, потому что разный контекст применения командных навыков.

Или вот тренинг креативности.

Вариант 1 – развиваем креативное мышление, ЧТОБЫ разрабатывать новые сервисы и продукты, ЧТОБЫ увеличить объем продаж компании, получить большие прибыли.

Вариант 2 – то же самое креативное мышление, для того чтобы изменить или создать новый имидж компании, ЧТОБЫ расширить целевую аудиторию, привлечь новых клиентов и пр.

И снова при одном и том же названии получаем разные тренинги. Будет разная теория, разные упражнения, разные кейсы. Как видим, если не прояснить, для достижения каких именно изменений заказчику нужен тренинг, то его можно наполнить чем угодно – и он будет про креативное мышление, но нужных компании изменений не даст.

Четкое формулирование показателей обоих типов помогает определить, чем наполнять тренинг.

Вывод: получив от заказчика запрос, нам необходимо понять, что именно он хочет получить как результат этого тренинга, каким образом в его бизнесе откликнется этот тренинг.

Если клиент затрудняется с формулировкой показателей, тогда следует обсудить с ним, каковы те события, которые послужили поводом для заказа тренинга. Что такого произошло, что мысли о тренинге превратились в запрос? Как правило, исследование инцидентов дает нам ответ, какие именно показатели достигли критически низкого уровня.

Сразу и потом

Очевидно, что одномоментное достижение результата тренинга невозможно и требуется определенное время, для того чтобы изменения наступили. Поэтому важно договориться с заказчиком о том, что мы будем считать успешным результатом – как сразу после его проведения, так и в качестве отложенного результата через какое-то время.

В этой связи будет уместно вспомнить модель оценки результатов обучения по Дональду Киркпатрику, включающую в себя четыре уровня:

1. Реакция – насколько обучение понравилось участникам.
2. Усвоение – какие факты, приемы, техники работы были усвоены.
3. Поведение – как изменилось поведение, действия участников.
4. Показатели – каковы осязаемые результаты обучения для организации.

Давайте посмотрим, как мы измеряем результаты на каждом из них и в какой момент эти результаты могут быть получены.

С первым уровнем все просто: нам важно узнать, насколько участникам понравилась программа и тренер, как они оценивают применимость полученного на тренинге, гото-

вы ли рекомендовать этот тренинг своим коллегам. Методами замера будут опросы или анкетирование, интервью или наблюдение за реакцией; и результаты эти могут быть получены непосредственно во время тренинга или сразу по его завершении.

Со вторым уровнем ненамного сложнее. Тут надо понять, что узнали и чему научились участники. Контрольными испытаниями в данном случае будут тесты, экзамены, разного рода контрольные задания, которые можно выполнить только владея тем, чему учили. Замер этих результатов осуществляется также во время или по завершении тренинга.

А вот дальше – ситуация более интересная. Нам важно убедиться, что то, чему обучались участники тренинга, действительно используется на рабочем месте. Для этого мы в первую очередь используем наблюдение, в меньшей степени – структурированное интервью, опросы и тестирование. Важно сделать это как до, так и спустя какое-то время после обучения, чтобы было с чем сравнивать.

Обратите внимание: начиная с этого уровня у нас возникает такой аспект, как осведомленность непосредственного руководителя о том, чему мы обучали, на что именно нужно смотреть и что именно необходимо наблюдать. То есть для того, чтобы оценка была корректной, важно еще и оценивающего подготовить определенным образом, как минимум дать ему чек-лист, который на 100% соответствует пройденному обучению.

И, наконец, на четвертом уровне начинается самое интересное. Нам важно понять, насколько то, чему участники научились, действительно улучшило показатели, которые программа должна была улучшить, как программа повлияла на продажи, производительность, качество и пр. Как и в предыдущем пункте, необходимо делать замеры до и после, и для нас важно вовлечение непосредственного руководителя: мы здесь можем принять участие, но не в качестве главного исполнителя. Таким образом, первые три уровня, по сути, имеют как бы вспомогательное значение – для того, чтобы подготовиться к уровню четвертому.

Забегая немного вперед, можно сказать следующее. Чтобы учебные результаты были высокими, нужно запланировать их достижение, заложив в программу, и использовать «правильные» активности! Что же должно быть в обучении, чтобы оно работало на результат по КАЖДОМУ уровню оценки?

Уровень 1: реакция	Уровень 2: усвоение	Уровень 3: поведение	Уровень 4: показатели
Обучение проходит ярко и интересно; очевидна его польза и применимость	Содержит активности на запоминание, осознание, научение	В тренинге много упражнений на повторение нужных действий	Практика явно связана с рабочими результатами

Как этого добиться – будем говорить далее.

Разделение ответственности

Обратим внимание: мы не говорим, что тренинг сам по себе полностью устранил проблему, так как, скорее всего, в работу над этой задачей вовлечены и другие мероприятия.

Иногда на встрече с заказчиком тренер или методист слышит вопрос в духе: «На сколько процентов возрастут наши продажи после вашего тренинга?» Тут очень важно четко обозначить, за что мы как методисты отвечаем, а за что – нет.

Существует множество объективных факторов, которые оказывают влияние на достижение участниками их рабочих показателей. Значительная, если не большая, часть этих факторов находится за пределами влияния тренера и методиста.

Например, если говорить о продажах, то это сезон, наличие/отсутствие рекламы, изменение экономической ситуации, активность конкурентов и пр. – очень много других внешних факторов, над анализом которых, как правило, работают руководители продаж, службы маркетинга и пр.

Безусловно, возможна ситуация, когда заказчик не хочет заниматься прогнозированием сам и приглашает для этого внешних экспертов, но тогда речь уже не о методической деятельности и вопрос о конкретных процентах уместно адресовать консультанту, временному управляющему, и. о. руководителя продаж и пр., но точно не тренеру и не методисту.

В этой связи что мы как методисты и тренеры можем

и должны гарантировать? В общем случае – то, что наш тренинг даст участникам именно те знания и умения, которых им не хватает сейчас, чтобы достигнуть важных для заказчика изменений. Наша зона ответственности – самым эффективным образом научить тому, что нужно, не тратя время на то, чтобы учить лишнему.

И именно для этого мы согласовывали, на какие показатели будем оказывать влияние с помощью нашего тренинга.

Глава 2. В2: кого тренируем

После того как мы прояснили, каких изменений в компании хочет добиться заказчик, нам нужно тщательно прояснить, кто из сотрудников компании будет участниками тренинга. Возможно, вам приходилось слышать от заказчиков такой вопрос: «А у вас у самих есть опыт работы в этой области?» или «А вы когда-нибудь работали с клиентами нашей специфики?» Что он означает?

Клиенты волнуются, будет ли тренинг, который мы для них проведем, соответствовать особенностям деятельности сотрудников. Чтобы разработать максимально подходящий материал, нам необходимо владеть детальной информацией о целевой аудитории.

От того, кем являются будущие участники нашего тренинга, очень сильно зависит, какими конкретными вещами мы будем наполнять наш сценарий, какими конкретными упражнениями будем формировать тот или иной навык.

Существуют разные точки зрения насчет того, насколько глубоко должен быть адаптирован материал под особенности целевой аудитории:

1. Одни считают, что программа должна развивать сотрудников без привязки к конкретной специфике. Например, если обучаем продажам – то обучаем именно технологиям продаж, приемам, алгоритмам и пр., рассматриваем

на тренинге примеры из разных областей. У такого подхода есть безусловные преимущества – он развивает абстрактное мышление, которое можно применить к любой ситуации; другой вопрос, что многое из полученного участниками на таком тренинге, может оказаться не очень актуальным прямо сейчас.

2. Другие уверены, что программы, глубоко адаптированные под специфику деятельности, дают гораздо более очевидные и быстрые результаты, чем более общие с абстрактными примерами, обобщенной теорией и пр., и чем конкретнее мы адаптируем программу под специфику деятельности наших будущих участников, тем быстрее они начнут применять эти навыки. Так, если мы обучаем, скажем, продавцов одежды модного бутика, то тренируемся продавать соответствующий товар в реальном магазине с определенной системой мотивации за продажи для покупателя очень конкретного профиля и пр.

Вне всякого сомнения, оба подхода имеют право на жизнь. Первый, пожалуй, проще, так как представляет собой один материал на все случаи жизни. Второй более трудозатратный – он требует глубокого исследования, обработки большого количества информации и создания оригинальных кейсов, заданий, упражнений. Но если предполагается, что тренинг должен решать некую конкретную проблему и влиять на конкретные бизнес-показатели, а не развивать в целом, то тогда необходимо следовать второму пути.

Давайте рассмотрим несколько примеров.

Пример 1. Тренинг «Навыки ведения переговоров»

Про переговоры мы уже говорили; теперь давайте рассмотрим, как может меняться наполнение этого тренинга в зависимости от целевой аудитории.

1. В одном случае понимаем переговоры как умение сотрудников отдела продаж торговаться.

2. Во втором переговоры нужны для уменьшения количества рекламаций.

3. В третьем переговоры рассматриваем как умение взыскать задолженность, по-хорошему или по-плохому.

	<i>Кого обучаем?</i>	<i>Для чего?</i>
<i>1</i>	<i>Сотрудники отдела продаж</i>	<i>Ведение с клиентом торга по условиям сотрудничества с целью увеличения суммы сделки</i>
<i>2</i>	<i>Сотрудники отдела рекламаций</i>	<i>Взаимодействие с эмоционально «накрученным» клиентом для уменьшения числа неразрешенных жалоб и претензий</i>
<i>3</i>	<i>Сотрудники отдела по работе с проблемными активами</i>	<i>Ведение переговоров с должником с целью погашения задолженности</i>

Как видим, навыки переговоров для сотрудников отдела продаж, для работы с рекламациями и погашением задолженности – это совершенно разные навыки. Нужно ли

говорить, что материал тренингов должен быть разным во всех трех случаях? Провести один и тот же усредненный тренинг переговоров будет неверно.

Пример 2. Тренинг «Тайм-менеджмент»

Другая популярная тема – тайм-менеджмент, и в зависимости от того, кого мы обучаем, цели этого тренинга также могут оказаться совершенно разными.

1. В одном случае учим меньше времени тратить на разного рода посиделки.
2. В другом – эффективно ставить задачу подчиненным.
3. В третьем – планировать рабочий день, корректно рассчитывать временные затраты.

	Кого обучаем?	Для чего?
1	Участники проектных команд	Высвобождение рабочего времени за счет сокращения продолжительности собраний и совещаний
2	Руководители	Высвобождение рабочего времени через расстановку приоритетов и делегирование
3	Разные сотрудники компании	Избегание сокращения рабочего времени за счет снижения количества опозданий

Что мы видим? В первом случае тренинг будет скорее про совещания, во втором – про планирование, целеполагание и подобные вещи, а в третьем он вообще в большей степени относится к организационным мероприятиям. То есть особенности целевой аудитории тоже определяют контент,

который должен быть использован в тренинге.

Пример 3. Тренинг «Управление проектами»

Он очень ярко иллюстрирует ту ситуацию, что если не прояснить должным образом цель тренинга и особенности его целевой аудитории, есть риск провести совершенно не то, что нужно клиенту.

1. В первом случае это будет больше похоже на тренинг коммуникации.

2. Во втором – изучение софта в компьютерном классе.

3. В третьем управление проектом вообще приобретает иное значение.

	<i>Кого обучаем?</i>	<i>Для чего?</i>
<i>1</i>	<i>Участники проектных команд</i>	<i>Повышение эффективности проектной команды за счет освоения навыков эффективной коммуникации в команде</i>
<i>2</i>	<i>Разные сотрудники компании</i>	<i>Повышение компьютерной грамотности через освоение программы Microsoft Project</i>
<i>3</i>	<i>Сотрудники, взаимодействующие с внешними организациями</i>	<i>Взаимодействие с аккредитованными организациями с целью получения сертификации проекта по ISO 9001</i>

Очевидно, что три этих тренинга будут совершенно про разное, так как целевая аудитория в каждом случае – совершенно особенная и одна и та же тема для них имеет разный смысл.

И во всех трех случаях особенности целевой аудитории нашего тренинга влияют на его содержание (мы будем его формировать далее, во втором блоке нашей методической работы) и на практические задания, кейсы, упражнения (их мы будем разрабатывать в третьем блоке).

Давайте сфокусируемся на том, что именно нам нужно прояснить для дальнейшей разработки материалов.

Сотрудники

Общая информация

В первую очередь – какова профессия, должность, специализация будущих участников тренинга. Нам нужно выяснить максимум информации о них.

Например, если это руководители, то:

- какого уровня? От этого зависит, какого масштаба задачи они ставят, какими ресурсами обладают и пр.;*
- или руководитель чего, какого направления? Нет нужды объяснять, что руководитель службы безопасности и руководитель отдела бухгалтерского сопровождения имеют много отличий в своей деятельности.*
- И т. д.*

Если продавцы – то:

- *продавцы чего? Сникерсов, самолетов, недвижимости, одежды и пр.?*
- *какие продажи – активные или пассивные, телефонные или очные, офисные или выездные, длинные или быстрые и пр.?*
- *И т. д.*

Все это самым непосредственным образом влияет на выбор теоретического материала, упражнений, заданий и пр. для нашего тренинга.

Опыт и образование

Далее необходимо выяснить, каков формальный опыт участников. Это позволит нам регулировать степень подробности при объяснении тех или иных процессов, явлений и пр., поскольку то, что понятно опытному сотруднику, нужно более детально растолковывать начинающему.

Например, это сотрудники первого месяца работы, информация для которых должна даваться максимально подробно и просто, или те, кто проработал больше года и оттачивает уже имеющиеся навыки, или же асы, которые пришли за продвинутыми и наиболее сложными инструментами, и т. п.

Нелишним будет уточнить их образование. Наличие диплома о высшем образовании, пройденные тренинги, профессиональные переподготовки и пр. Нам это нужно, чтобы верно выбрать уровень сложности тренинга, верный темп, лексикон и пр.

Так, если участниками тренинга будут люди с вузовским образованием – тогда мы можем использовать отсылки к источникам, сложные цитаты и пр. Если же они имеют средний образовательный уровень, – тогда скорее понадобятся более доступное объяснение и более простые примеры.

Мотивация

Нам важно понимать, как сотрудники относятся к своей компании, работе, руководителю и т. д., а также каково их отношение к обучению: хотят ли они прийти на наш тренинг или же это тот случай, когда их прислали.

От этого в большой мере зависит, какие мы будем использовать методы актуализации, потому что одно дело – давать материал тем, кто готов его получить, и другое – тому, кто сопротивляется изменениям и самому факту участия в тренинге.

Допустим, мы выяснили, что сотрудники лояльны к ком-

пани и сами записались на это обучение. Тогда мы можем смело апеллировать к корпоративным ценностям, не тратя при этом много времени на убеждение, почему это нужно и важно.

В то же время если мотивация сотрудников на обучение сомнительна, то, прежде чем раскрывать основной материал, необходимо подготовить аудиторию. Как это сделать – будем рассматривать далее.

Деятельность

После того как мы составили портрет сотрудников, нужно тщательно описать их работу.

Функциональные обязанности

В первую очередь необходимо выяснить, какая именно часть функциональных обязанностей сотрудников будет затрагиваться в тренинге. Нас интересует не вся их должностная инструкция, а только та, что связана с темой нашего тренинга.

Например, мы обучаем торговых представителей и в их обязанности входят визиты, звонки, отчетность, исследования рынка и пр. Но если тренинг направлен на повышение эффективности визитов, то прочие аспекты остаются

ся за скобками.

Индикаторы эффективности и ошибки

Далее выясняем, какие в рамках этого функционала существуют индикаторы эффективности деятельности. Причем, говоря об эффективности, мы имеем в виду не только результаты работы, но и процесс, к этим результатам приводящий.

Например, если речь о продажах, то значение имеет не только выручка или прибыль, а еще и сколько должно быть визитов, какова должна быть их частота, каково соотношение новых/старых клиентов и пр.

В продолжение этого пункта нас должны интересовать критические показатели, ниже которых деятельность считается неэффективной, или критические ошибки, которых сотрудники не должны допускать, а также типичные заблуждения, мешающие достигать лучших результатов.

Понимание этих ошибок поможет нам создать актуальные кейсы, спроектировать эффективные упражнения и написать точные инструкции к ролевым играм.

Предположим, нам стало известно, что продавцы отлично делают презентации, но плохо закрывают сделки, от-

пущая клиента «думать». Отлично, значит, в нашем тренинге мы сделаем на этом особый акцент и покажем риски ситуации, когда продажа не завершается сразу.

Или же продавцам свойственно додумывать за клиента, исходя не из его реальных потребностей, а из своих собственных представлений. Тогда мы сделаем кейсы, в которых покажем, к чему приводит такая ошибка и как нужно правильно действовать.

Ограничения

Дальше нужно определить границы полномочий сотрудников: «что они могут» и как далеко им позволено зайти в самостоятельности. Например, продавцы могут сами давать скидку. Маркетологи могут сами принимать решения. Руководители могут премировать/депремировать. И т. д. Это важно, чтобы случайно не научить чему-то, что применительно к данным сотрудникам либо не актуально, либо даже может оказаться во вред.

Например, мы не должны учить планированию тех сотрудников, которые по своему роду не занимаются планированием.

Или тех руководителей, которые не формулируют миссию, видение и ценности, мы не должны учить формулировать миссию, видение и ценности.

Или же продавцов, которые по роду своей деятельности не занимаются маркетинговым анализом, мы не должны учить этим заниматься.

Очень распространенная история, когда сотрудникам дается материал, значительно превышающий их должностные полномочия и лишней для них. Почему это не всегда уместно? Причин много.

Во-первых, уровень материала может не соответствовать уровню их подготовки – грубо говоря, это все равно как первоклассникам давать материал третьего класса.

Во-вторых, неактуальная информация может раздражать или снижать мотивацию, когда, вернувшись на свое рабочее место, сотрудник понимает, что то, чему его научили, он применить не сумеет.

В-третьих, лишняя информация дает повод сомневаться в компетентности коллег из смежных отделов или даже руководства: оказывается, маркетинговый анализ в компании делается не так, руководитель ставит цели неправильно, миссия сформулирована некорректно и т. п.

Таким образом, нам крайне важно понимать, какой контент для данной целевой аудитории будет лишней информацией, которую не нужно включать в наш тренинг.

Регламенты

Затем нужно выяснить, чем руководствуются сотрудники при осуществлении своей деятельности. Каковы стандарты, правила (как писанные, так и неписанные), инструкции и пр., по которым они работают.

Подчеркну, что про документы у нас будет отдельный пункт. Но уже здесь, на этом этапе, мы должны четко понимать, существуют ли какие-то регламентирующие моменты в компании на данный счет.

Если такие документы есть, мы их обязательно изучаем и на их основании формируем портрет той деятельности, которая будет положена в основу нашего тренинга, – и не придется ничего изобретать. Если же мы работаем с небольшой компанией, то писанных правил в ней может не оказаться. Тогда необходимо узнать правила неписанные – то есть буквально устно расспрашивать, как и что здесь принято, что правильно-неправильно и т. д.

Для чего все это нужно? Для того, чтобы сначала подобрать правильный контент (см. второй блок) и затем сформировать эффективные упражнения как на актуализацию, так и на отработку (см. третий блок).

Глава 3. ВЗ: чему еще обучаем

Мы уже разобрали два пункта, касающиеся ориентации тренинга на нашего конкретного заказчика. В этой главе продолжаем разговор на эту тему.

И начну я с риторического вопроса: бывало ли у вас когда-нибудь такое, что вы проводите тренинг и вдруг участники говорят, что уже выполняли это упражнение, изучали эту теорию и нечто похожее или аналогичное уже проходили? Или, может, вам приходилось пережить еще менее приятный опыт, когда участники заявляли, что вы даете материал неправильно, потому что предыдущий тренер давал его совершенно не так: и определения были другие, и логика не такая, и аргументация отличалась?

Чем опасна подобная ситуация? Помимо того, что это ненужный стресс для тренера, вне всякого сомнения, страдает результат данного конкретного тренинга, и деньги компании улетают на ветер, потому что материал дублируется или противоречит материалу другого учебного мероприятия.

Именно поэтому время поговорить о том, как наша тренинговая программа вписывается в библиотеку проводимых в компании программ. Сначала нужно выяснить, какие еще есть программы для данной целевой аудитории, и соотнести их с тремя аспектами:

Во-первых, уровень сложности программы должен учиты-

вать, какого уровня сотрудники придут на тренинг.

Во-вторых, необходимо, чтобы программа обучения учитывала, какие тренинги уже проводились для данных сотрудников и что они уже знают и умеют.

В-третьих, необходимо чтобы программа тренинга использовала определения, алгоритмы, методики, которые даются в других программах.

Разберем эти пункты подробнее.

Программы для данной целевой аудитории

Уровень участников

Во-первых, нас интересует уровень участников. Данный пункт имеет особую важность для крупных компаний, где сотрудники одной и той же специализации могут иметь разную степень ответственности и разный по объему функционал.

Например, это могут быть сотрудники-новички, опытные сотрудники и продвинутые сотрудники.

Правильно ли, что в одной группе будут учиться сотрудники разного уровня? Единого ответа на этот вопрос нет, так как он очень сильно зависит от темы обучения.

Например, если тема обучения упомянутый ранее тайм-менеджмент, или навыки коммуникации, или навыки про-

тивостояния и профилактики стресса и личного выгорания, или эмоциональный интеллект, то я могу предположить, что в общем случае эта информация может быть дана сотрудникам любого уровня. Хотя даже в этом случае определенный образовательный и ментальный базис все равно требуется.

Однако в целом более правильно для каждого уровня давать свой объем и свою глубину информации.

Например, если мы обучаем руководителей навыкам управления, то для новичков будем давать базовые инструменты, а для топов – элементы стратегического уровня, и, соответственно, объединять две эти аудитории в одну группу – это потеря времени и тех и других.

Или взять тему продаж: мало того, что в разных компаниях они бывают разными (о чем мы уже говорили), но даже в рамках одной компании продажи могут быть оптовыми, а могут быть розничными, корпоративным и физическим лицам – и вот уже четыре технологии, и, соответственно, требуется четыре вида программ.

Учтем, что аудиторию каждого вида могут составлять как сотрудники-новички, так и опытные, съевшие не одну собаку, для которых тоже требуются разные программы. Как же нам в этой ситуации действовать?

Если в компании существует система грейдов, тогда никаких проблем не возникнет. Нужно лишь ввести правило: все учебные программы маркировать – для специалистов какого направления и какого грейда они подходят.

Если грейдов нет, тоже не страшно. Нужно ввести какую-то простую и интуитивно понятную систему маркировки материалов.

Можно ориентироваться на уровень сложности материала. Самое простое – ввести два или три уровня: базовая сложность, средняя, высокая. Либо (что в принципе то же самое) уточнять, каким сотрудникам рекомендуется пройти данную программу: новички, опытные, продвинутые.

В дополнение к этому можно маркировать материалы по роду деятельности. Если обучаем продавцов, например, то вводим маркировку: продавцы опта или розницы. Если руководителей – то руководитель удаленной команды или непосредственной команды.

И т. д. Подчеркну, что вариантов может быть много, и руководствуемся мы здесь скорее принципом простоты – это будет работать тогда, когда будет интуитивно понятным.

Таким образом, на стадии создания программы мы изучаем типичный функционал соответствующей категории сотрудников и подбираем материал соответствующей сложности, упражнения и задания соответствующей трудности.

Смежные программы

Во-вторых, нас интересует, чему еще обучают представителей данной целевой аудитории, чему их учили до нас и, может быть, даже чему собираются учить после нас, если такие планы известны или существует какая-то система тре-

нингов. Речь здесь о том, насколько другие программы дублируют друг друга.

В компаниях, в которых обучают много и часто, бывает, что разные программы содержат перекликающиеся разделы. Хорошо это или плохо? С точки зрения возможности повторить материал – безусловно хорошо. Но с той точки зрения, что участники проходят одно и то же несколько раз, тратя на это как свое личное, так и рабочее время, – ничего хорошего в этом точно нет.

И если перед нами не стоит задача повторения каких-то инструментов, тогда нужно постараться, чтобы время не расходовалось на повторения, и в своей программе избежать неоправданного дублирования материала. Как этого добиться?

Если мы работаем внутри компании, то возможным решением может быть составление каталога корпоративных программ.

Если же мы люди внешние, то хороший вариант – предложить заказчику создать этот каталог с нашей помощью.

Что такое этот каталог? Он позволяет сортировать учебные программы по внесенным в него ключевым темам или инструментам во избежание пересечений и дублирования.

Выглядеть он может представленным ниже образом (как вариант).

По вертикали перечисляются учебные программы, которые проводятся в организации. Если их мало, то можно все

оформить в едином списке. Если много, то имеет смысл поделить их на тематические разделы – например, тренинги по продажам, по сервису, по управленческим тематикам и т. д.

Горизонталь – это элементарные учебные блоки, из которых состоят программы, то есть перечень входящих в каждую программу тем.

Каталог программ №1

Тренинги	Темы/этапы	Подготовка к продаже	Установление контакта	Выявление потребностей	Технология СПИН	Активное слушание	Торговая презентация	Свойства-выгоды	Двухшаговая аргументация	Работа с возражениями	Переформулирование критериев	Завершение продажи	Этапы достижения договоренностей
Активные продажи в допофисах			√	√		√	√			√		√	
Продажи с помощью исходящих звонков		√	√			√		√		√		√	
Продажи на предприятиях		√	√			√			√	√			√
Продажи корпоративным клиентам		√	√		√	√					√		√

Раз в качестве примера мы выбрали продажи, то у нас тут есть и подготовка, и контакт, и выяснение потребностей и пр. Подчеркну, что все это мы берем из реально проводимых тренингов.

Таким образом, мы ставим отметку на пересечении названия тренинга с темой, если та в данном тренинге присутствует. Соответственно, в одной таблице мы легко увидим, какие темы дублируют друг друга, и уже на уровне планирования содержания тренинга сможем это учесть.

Например, планируется провести тренинг по тайм-менеджменту, а до этого уже проводился тренинг по основам управления. Наверняка, понятие SMART аудитория уже хорошо изучила, поэтому на нашем тренинге эту тему можно сократить и уделить больше времени проработке нового материала.

Очень просто и удобно. Разумеется, форма этой таблицы может быть любой, но суть должна оставаться. Ее наличие убережет программу от повторений, тренера – от неприятных ситуаций, участников – от потери времени, а заказчика – от ненужных расходов. Всем хорошо.

Термины и понятия

В-третьих, необходимо соблюдать преемственность технологий, определений, понятий, которые существуют в компании или которые давали на тренингах для данной целевой аудитории ранее. Вот только несколько примеров.

Расшифровку понятия SMART знают, наверное, все, кто

имеет отношение к сфере тренингов. Чаще всего она трактуется в материалах следующим образом:

S	Specific	Конкретная
M	Measurable	Измеримая
A	Achievable	Достижимая
R	Relevant	Согласованная
T	Time-bound	Ограниченная во времени

Но «чаще всего» – это отнюдь не всегда, и в тренинговых материалах можно встретить другие трактовки:

- А – может быть и достижимая, и уместная, и применимая на практике;
- R – и реалистичная, и обеспеченная ресурсами, и ориентированная на результаты;
- T – распределенная по времени выполнения (регулярная), внесенная в расписание (зафиксированная или запроотолированная), своевременная, отслеживаемая и т. д.

Значение меняется, и в ряде случаев существенно.

Или взять такую популярную тему, как обратная связь. Два ее варианта из одной и той же компании:

1. Осознание руководителем своего собственного намерения (хочет помочь, или просто высказаться?)
2. «Как ты сам оцениваешь, что ты сделал эффективно?»
3. «Как ты считаешь, что ты мог бы сделать лучше?»
4. «В твоей работе эффективно, по моему мнению, было...»
5. «Я бы на твоём месте сделал иначе...»

1. Установить контакт с сотрудником, озвучить тему для обсуждения (анализ ситуации, подведение итогов работы и т. д.).
2. Описать ситуацию (факт: что произошло, когда, где, с кем).
3. Предложить сотруднику самостоятельно оценить ситуацию.
4. Дать свою оценку ситуации.
5. Обсудить дальнейшие действия.
6. Подвести итоги.
7. Поблагодарить сотрудника.

Первый вариант – пять пунктов, которые позволяют:

- самому понять, что происходит,
- запросить самооценку,
- предложить найти зону улучшения и т. д.

Второй вариант – алгоритм, в котором ряд пунктов аналогичен, но есть и совершенно иные. Как видите, отличия значительные, и подчеркну, что оба определения обратной связи давались одним и тем же участникам и руководителям разными тренерами.

Или такая тема, как продажи.

Установление контакта
Выявление потребностей
Презентация товара
Работа с возражениями
Завершение сделки

Установление контакта
Вскрытие потребности
Презентация решения
Сигнал к покупке
Закрытие сделки
Взятие рекомендаций

Подготовка к встрече с клиентом
Установление контакта
Выявление потребностей
Презентация товара
Обработка возражений
Заклучение сделки
Дополнительная продажа
Подготовка к повторной встрече

Слева – популярные пять пунктов. В центре – шесть немного отличающихся. А вот справа – уже восемь пунктов. И примеров таких различий можно привести великое множество.

Давайте подумаем, чем плохо, что каждый новый тренер на каждом новом тренинге дает участникам новое определение, новую расшифровку, новый алгоритм того же самого.

Проблема не только в том, что у сотрудников закипает мозг. Есть большая вероятность, что на тренинге возникнут дискуссии на тему «а как правильно», «почему такие разные трактовки», соответственно, время тренинга будет тратиться не на то, на что нужно. Кроме того, размывается образ правильных действий и точных знаний, то есть возникает повод трактовать информацию. И т. д.

Особое значение это имеет как для тренингов категории хард-скиллс, где точное владение формулировками вообще является одним из критериев успешного обучения, так и для софт-скиллс, где важно избавиться от мистического тумана вокруг ряда терминов, про которые вроде бы все понимают,

что это такое, но дать четкое определение не могут.

Как избежать этой неприятности?

Методисту крайне желательно при разработке своего курса поинтересоваться, что еще на эту или похожую тему в компании проводилось, какие определения или алгоритмы давались, чтобы соблюсти некую преемственность понятий.

Для продвинутых компаний можно рекомендовать составить глоссарий или даже скорее базу данных понятий, аббревиатур, алгоритмов и прочих элементарных информационных составляющих, которые включаются в различные учебные программы.

Как и для каталога, о котором мы говорили выше, здесь совершенно не требуется какого-то супероборудования или софта, достаточно любой офисной программы, будь то Word или Excel.

Использование такого глоссария очень простое: при создании нового учебно-методического материала нужно обязательно сверять все определения с этим документом.

В качестве примера могу привести свой опыт работы с фирмой, для которой я писал несколько программ: при создании новых материалов для развития управленцев мне предложили обязательно использовать принятый в компании перечень терминов на эту тему.

В этом документе содержатся и определения, и алгоритмы, и ключевые схемы. И другие разработчики программ (хоть внутренние, хоть внешние) должны им следовать. При-

чем глоссарий этот постоянно пополняется за счет определений, алгоритмов и схем появляющихся новых программ.

Забегая вперед, добавлю: если задуматься о составлении глоссария сейчас, то на финальных этапах, когда мы будем разрабатывать практические задания, составлять тестовые задания и тест-листы, нам не будет сложно. Но об этом поговорим позже, на этапе разработки собственно сценария.

А на данном этапе, пока этого глоссария нет, рекомендую сделать следующее: выяснить, что в компании на данную (или смежную) тему проводилось, кем, когда, каков охват сотрудников. Какие термины, понятия, определения по теме тренинга использовались, есть ли между ними противоречия? Если есть – то нужно решить, что будем считать верным. Самое простое – это до начала работы попросить у заказчика материалы, которые ранее давались участникам.

Таким образом, мы разобрали три пункта о том, каким образом соотнести наш тренинг с другими тренингами, которые проходили данные участники.

НО! Если мы оцениваем эффективность тренинга не с точки зрения учебных результатов, а с точки зрения влияния на бизнес, тогда мы должны учитывать, что работать наши сотрудники будут не в изолированном пространстве и результаты их работы зависят в том числе от того, обучались ли чему-то другие сотрудники – как того же уровня, так и находящиеся на разных ступенях иерархии.

В первую очередь имеются в виду программы, проводи-

мые для сотрудников смежных профессий, чья деятельность также оказывает влияние на качество продукта, услуги, выполнения процесса и т. д.

Программы для других сотрудников

Сотрудники, влияющие на работу участников тренинга

Один из примеров, который мы решали с моим клиентом. Компания по продаже канцтоваров и расходных материалов для офисного использования, то есть покупатели – корпоративные клиенты. Обучали сотрудников офиса принципам клиентоориентированности.

Однако после общения с сотрудником, прошедшим обучение, клиент приходит в бухгалтерию для оформления расходных документов. Там его встречает кассир-бухгалтер в одном лице, который обучение не проходил, не собирается и уверен, что его работа – деньги считать и документы готовить, а не реверансы делать. Стиль общения соответствующий.

Потом клиент идет на склад, где его встречает кладовщик, который обучение клиентоориентированности тоже не проходил и вообще считает, что клиентов тут много, а он один на всех.

На выходе охранник проверяет сумки и сверяет содержи-

мое с чеками – не украдено ли чего. Разумеется, он слово «клиентоориентированность» тоже не слышал.

Надо ли удивляться, что хотя претензий к тренингу нет, но и толку от обучения почти никакого.

Другой пример и чуть другая ситуация.

Сотрудничая с компанией, клиент взаимодействует с разными подразделениями и сотрудниками. Соответственно, если этих сотрудников обучали по разным программам и разным технологиям, то впечатления клиента могут быть очень разными.

- Как минимум, одна компания может быть представлена колл-центром и реальным офисом или розничным магазином. И может быть, что по телефону говорят одно, а на месте – совершенно другое. Встречались с таким?

- Или, например, продажу совершал один сотрудник, а послепродажное обслуживание или сервис ведет другой. Соответственно, обещанное во время продажи может в большей или меньшей степени не совпасть с реальностью

- Или переговоры вела одна команда, а выполнение работ ведет другая. И т. д.

Подобная ситуация может свести на нет все усилия по обучению. Потому что если одних обучить, а других нет, то ни о каких серьезных бизнес-результатах говорить не приходится.

Решением в данном случае может быть осуществление следующих мероприятий.

Во-первых, при разработке программы нужно обязательно учитывать, какие смежные профессии влияют на достижение тех самых целевых показателей, которые мы описали на этапе В1:

- прямо, то есть участвуют в той же технологической цепочке;
- косвенно, то есть своими действиями могут непреднамеренно влиять на качество процесса.

Во-вторых, одним из возможных решений может быть составление единого каталога программ, в который вносятся данные о том, кто данную программу должен проходить. Аналогично тому, как мы это делали ранее: по вертикали – темы тренингов, по горизонтали – перечень целевых аудиторий; и, соответственно, отмечается, кто данную программу должен проходить.

При этом может использоваться любая интуитивно понятная система: например, три галочки – это «прохождение обязательно», две – «желательно», одна – «в сокращенном варианте» и т. п. Вообще, я за простые системы, особенно если до этого в принципе никакой системы не было. Мой опыт показывает, что просто устроенное работает надежно.

Каталог программ №2

Раздел 1. Продажи	Целевая аудитория	Розница				Корпоративные продажи				Колл-центр		
		ОКР	Кассир	Консультант	VIP-менеджер	ОКР	Кассир	МПП	VIP-менеджер	Входящие	Исходящие ФЛ	Исходящие ЮЛ
Тренинги												
Активные продажи в доп.офисах		✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓					✓	✓	✓
Продажи с помощью исходящих звонков				✓✓✓	✓✓✓	✓	✓	✓	✓✓	✓	✓✓✓	✓
Продажи на предприятиях						✓	✓	✓✓✓		✓		✓✓
Продажи корпоративным клиентам						✓	✓	✓✓✓	✓✓	✓		✓✓

В-третьих, в качестве решения проблемы можно предложить кросс-функциональные программы, на которых встречаются участники разных отделов, подразделений, департаментов и на которых у них есть возможность посмотреть на свою работу глазами друг друга. Но это уже тема другого, совершенно отдельного разговора.

Соответствие программ тренингов руководителей и подчиненных

Особый аспект – насколько программы обучения соответствуют задаче обучения руководителей и подчиненных. Например, ситуация, с которой я встречался в компаниях, кото-

рые только начинали заниматься вопросами развития персонала: отдел обучения считает, что он лучше знает, кого и чему учить, и заказывает или проводит обучение для сотрудников без вовлечения в процесс их руководителей, и руководители оказываются не в курсе, чему именно обучали их подчиненных.

Чем опасна такая ситуация? Руководители не смогут поддерживать сотрудников в применении полученных ими знаний и навыков просто в силу того, что они этой информацией в полной мере не владеют. Надо ли говорить, что в этом случае сотрудники будут в малой степени применять результаты обучения и велика вероятность, что все обучение пойдет насмарку.

Бывает и обратное: руководителей обучили, а подчиненных – нет или обучали, но по-другому, в другой парадигме и логике. Тогда есть определенный риск, что требования руководителей будут расходиться с реальными компетенциями сотрудников.

Обращу внимание, что обе ситуации говорят о том, что обучение проектировалось, скорее всего, без учета реальной обстановки в компании и что имеет место разрыв в коммуникации между учебным центром и реальным бизнесом и два предыдущих урока были упущены.

В этой связи нам важно помнить, что для достижения наилучшего учебного результата обучение нужно выстраивать, учитывая вертикальные связи. Обучение по вертикали

должно проходить параллельно.

Что может стать решением в данной ситуации? Необходимо вовлечение руководителей в процесс обучения сотрудников. В частности, там, где это возможно, разговор о проблематике бизнеса, показателях, специфике деятельности и прочих нюансах лучше вести именно с руководителем тех людей, которые будут участниками тренинга.

Глава 4. В4: по каким документам

Итак, заключительная тема блока ориентации на бизнес заказчика. Наш разговор о том, каким образом материалы тренинга, который мы разрабатываем, направить на достижение конкретного бизнес-результата и адаптировать к специфике конкретной компании, завершим обсуждением вопроса: какова культура компании, для которой мы создаем тренинг.

Выше мы видели, что если с заказчиком обсуждать только тему обучения, но не прояснять ожидаемые результаты и не уточнять, кого именно будем обучать, то велик риск, что наш тренинг будет довольно общим, лишь отчасти соответствующим ситуации заказчика. Тренинг при этом может быть ярким, насыщенным, содержательным, но применительно к данному конкретному заказчику его КПД, к сожалению, окажется далеким от максимально возможного.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.