

Тренинг в организации: возможности и ограничения

Ведущая: бизнес-тренер Елена Морозова

Тренинг – процесс создания преднамеренных изменений. /С.И.Макшанов/

- Тренинг как процесс опытного обучения позволяет произвести такие изменения участников, как выработка новых навыков, формирование новых моделей поведения, изменение нежелательного поведения.
- В отличие от психологического в бизнес - тренинге есть Заказчик, обратившийся с запросом на изменение третьего лица или группы лиц, которые будут участниками тренинга. Специфика бизнес - тренинга заключается в том, что тренер работает и на Заказчика и на участников.
- Несмотря на то, что тренинг как инструмент бизнес - обучения относительно недавно представлен на российском рынке, он зарекомендовал себя как эффективный метод решения многих организационно-управленческих и бизнес - задач. Однако пользу организации он приносит лишь в том случае, если при его подготовке и проведении тренером и Заказчиком учитываются все составляющие его успешности. При этом системный подход к подготовке и проведению тренинга является необходимым условием, позволяющими тренеру и Заказчику получить планируемые эффекты.

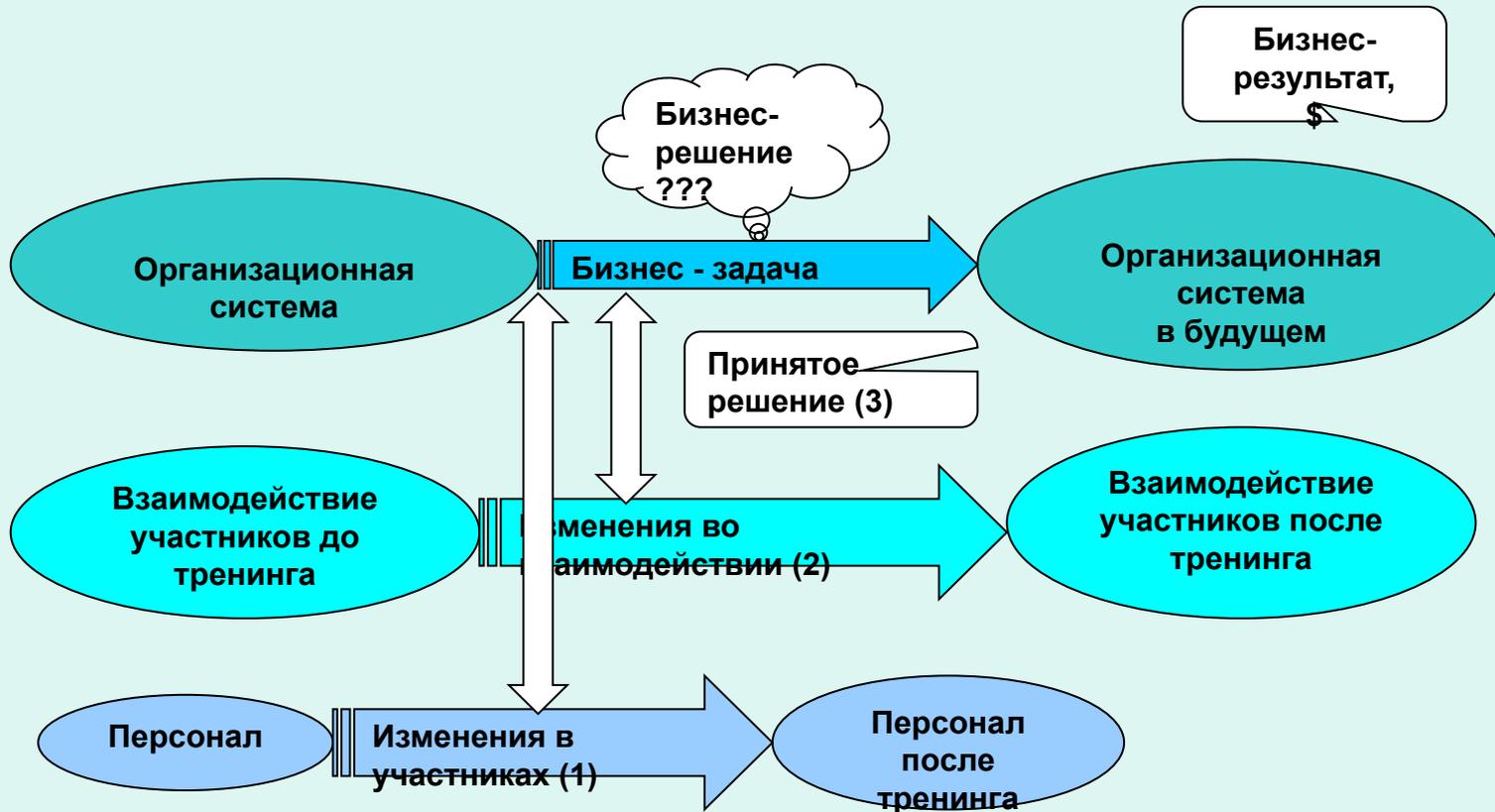
ЭТАПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕС-ТРЕНЕРА С ЗАКАЗЧИКОМ:

- Диагностика текущей ситуации. Выявление объективных и субъективных факторов, оказывающих влияние на возникновение и развитие данной бизнес-задачи.
- Анализ эффективности уже проведенной либо проводимой в настоящий момент работы по решению существующей задачи. Предложение возможных методов решения: что эффективно решить с помощью такого инструмента как тренинг, что с помощью другими методов (консалтинг, коучинг, корпоративное мероприятие и т.п.).
- Перевод бизнес-задачи в тренинговую задачу. Описание ее в категориях изменений, которые должны произойти на личностном, групповом или организационном уровне.
- Предупреждение о необходимости специальной работы по внедрению результатов тренинга в практику и о возможных рисках внедрения.
- Распределение ответственности бизнес-тренера и Заказчика.

ТРИ УРОВНЯ ТРЕНИНГОВЫХ ПРОДУКТОВ

/Б. Мастеров, Л. Некроенко.

Группа компаний «Мастерская Мастерова»/



1 УРОВЕНЬ: РЕЗУЛЬТАТ ТРЕНИНГА – ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В УЧАСТНИКАХ

Тренер организует взаимодействие участников таким образом, чтобы они смогли измениться:

- Осознать свои личностные особенности; целенаправленно использовать их как ресурс; изменить эти особенности;
- Выработать навык или освоить какие-либо техники, технологии или приемы (например, технику активного слушания, приемы задавания вопросов и т.п.)
- Изменить свое видение реальности, приобрести новую «картину мира» или какого-либо ее фрагмента (начать видеть людей в категориях типологии Маейрс-Бриггс, научиться выявлять уровень зрелости сотрудников и т.п.)

2 УРОВЕНЬ: РЕЗУЛЬТАТ ТРЕНИНГА – ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОТНОШЕНИЙ И ВЗАИМОДЕЙСТВИИ УЧАСТНИКОВ

- Суть этого направления можно было бы сформулировать так: «Пусть люди остаются такими же, но начнут взаимодействовать иначе и изменят отношения друг с другом».
- Тренер организует опыт работы участников в тренинге таким образом, что они смогли осознать связь параметров и результатов группового взаимодействия, а также свои роли в этом взаимодействии.
- Сейчас это направление активно развивается в бизнес-тренингах (корпоративные team-building, тренинги для управленческих команд, результатом которых являются собственные корпоративные технологии принятия решений и т.п.)

3 УРОВЕНЬ: РЕЗУЛЬТАТ ТРЕНИНГА – ПРИНЯТОЕ РЕШЕНИЕ ПО РЕАЛЬНОЙ БИЗНЕС - ЗАДАЧЕ

- Это направление граничит с консалтингом. Результатом таких тренингов (точнее, групповых сессий) является принятие бизнес-решений реальной группой управленцев.
- Самым популярным жанром из них можно считать модерацию/ фасилитацию стратегических сессий. Тренер-модератор организует взаимодействие участников так, что в этой системе группа решает задачу более продуктивно.
- Этот результат тренинга уже не требует внедрения, поскольку фактически уже является управленческим результатом – принятым управленческим решением.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ ТРЕНЕРА /Keri Phillips & Patricia Shaw. "A consultancy approach for trainers and developers" /

1 ЭТАП: Тренер	Обучает клиентов быть более успешными в определенном виде профессиональной деятельности. Цель тренинга рассматривается с позиции общих потребностей организации в тренингах. Практическое применение требует переноса освоенного материала в рабочую среду и отношения.
2 ЭТАП: Тренер-консультант	Делает более эффективной работу определенной группы сотрудников в организации. Цель тренинга рассматривается с позиции задач, стоящих перед менеджментом, и связанных с ними потребностей в тренингах. Практическое применение требует переноса освоенного материала в рабочую среду.
3 ЭТАП: Обучающий консультант	Передает клиентам технологии с тем, чтобы они могли применить их самостоятельно, помогает им в этом применении. Создает условия для саморазвития. Цель тренинга рассматривается с позиции сложных вопросов, затрагивающих «область ответственности» клиента, и связанных с этим потребностей в развитии. Обучение и работа происходят практически одновременно.
4 ЭТАП: Консультант по организационным изменениям	Его работа направлена на развитие всей организации клиента. Цель тренинга рассматривается с позиции желательных организационных изменений и связанных с ними потребностей в развитии. Обучение и работа происходят практически одновременно.

НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ ПРОБЛЕМЫ В РАБОТЕ ТРЕНЕРА С ЗАКАЗЧИКОМ

Со стороны Заказчика:

- Избегание встречи с тренером / делегирование этих полномочий другим должностным лицам Компании
- Не готовность говорить о реальных проблемах
- Дозирование / искажение информации
- Желание «втиснуть» в один тренинг решение различных проблем
- Намерение решать консалтинговую задачу (например, задачу организационных изменений) тренинговыми методами
- Не готовность озвучить имеющийся в Компании негативный опыт проведения тренингов.

Со стороны тренера:

- Неумение переводить организационно-управленческую бизнес - задачу в категории целей / результатов тренинга - тренинговых изменений
- Попытка тренера «впихнуть» Заказчику стандартную / типовую программу
- Неумение и нежелание учитывать потребности Заказчика и готовить программу под его запрос
- Небольшая компетентность тренера в актуальной для Компании области

ТИПЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Тип обучения	Варианты	Примеры	Комментарий
Пассивное	Случайное	Кто-то был на тренинге, и ему понравилось	Задача бизнес-тренера: не навреди! Возможен 1 уровень результатов
	Бюджетное	Надо освоить выделенный бюджет	
Активное	Реактивное	В ответ на возникшую проблему	1 уровень результатов: индивидуальные изменения в участниках, возможен и 2 уровень
	Поддерживающая	Чтобы поддержать умения и навыки на необходимом уровне	
Проактивное	Целевое	В связи с изменением методов управления, структуры, технологий и т.п.	2 уровень результатов: изменения во взаимодействии
	Рыночное	Упреждающее, в зависимости от изменений рынка	участников 3 уровень результатов: принятое решение по реальной бизнес-задаче