

## Чтобы тренинг удался, научитесь мечтать о море

Источник: «Деловой Петербург»

Дата: 8 сентября 2010 года

Автор: Директор Академии бизнеса «Эрнст энд Янг» Ольга Беглова

1. Это правда, что в определенных условиях иной тренинг может испортить профессиональный и психологический климат в компании и даже навредить рабочему процессу?

2. Кто виноват в такой ситуации и что делать компании-заказчику, если вред от тренинговой деятельности налицо? Неужели заказывать другой тренинг?

В Академии бизнеса «Эрнст энд Янг» мы исходим из того, что тренинги – это один из инструментов улучшения бизнес процессов компании, повышения эффективности сотрудников и руководителей компании. Тренинги – это синоним развития. Как развитие может навредить рабочему процессу?

По своему опыту могу сказать, что тренинг может ухудшить рабочий процесс или нанести вред психологическому климату компании, если руководство компании-заказчика недостаточно серьезно подошло к этапу постановки целей и задач обучения.

Одна из распространенных ошибок — передача всего процесса заказа обучения специалистам по развитию персонала. Безусловно, они смогут эффективно решить все организационные моменты — место и время проведения тренинга, необходимое оборудование и так далее, но они вряд ли смогут правильно расставить акценты обучения, сформулировать цели и задачи тренинга, обрисовать проблему. В результате можно получить программу, которая не будет в полной мере соответствовать целям и задачам обучения. Минимизировать этот риск можно, если к обсуждению целей и наполнения тренинга привлекать руководителей отделов, сотрудников которых планируют обучать.

Другая «вредная» ситуация, с которой сотрудникам Академии бизнеса «Эрнст энд Янг» доводилось сталкиваться - подмена заказчиком целевого фокуса тренинга. Порой заказчик планирует решить с помощью тренинга ряд задач бизнеса, которые обычно решаются практическим консультированием. Таким образом, перед тренингом изначально ставится задача, которую он не призван решать, а отсюда – неудовлетворение заказчика и участников ходом и результатом тренинга. Выход из данной ситуации – выбирать инструменты решения задач, исходя из характера

решаемой задачи, а не подменять одно «лекарство» другим, только потому, что тренинг дешевле консалтинга.

И еще одна частая ситуация – заказ тренинга для развития навыков, не совпадающих с реальными задачами, которые руководитель ставит перед сотрудниками. В таких ситуациях будут отрабатываться навыки, применения которых на рабочем месте от сотрудника никто не ожидает. В этом случае руководство компании-заказчика тренинга может попасть в управленческую ловушку, а тренинг может выступить катализатором будущих проблем. В таких ситуациях, действительно, может потребоваться проведение нового тренинга по скорректированной программе с учетом реальных задач, стоящих перед сотрудниками.

3. Можно ли создать рейтинг тренингов по "полезности"?

Допустим, всем ли компаниям необходим тренинг, способствующий улучшению профессиональных отношений и т. п. ?

Я считаю, что универсального рейтинга полезности тренингов не может быть. Полезность и необходимость того или иного тренинга зависит от выявленных потребностей в развитии персонала, от стратегии развития компании. А поскольку стратегии у компаний и потребности у персонала разные, то и рейтинг тренингов у каждой компании будет свой.

Если говорить о тренинге по улучшению профессиональных отношений, то, скорее всего, речь идет не об отношениях, а о профессиональных навыках и конкретной бизнес ситуации. В этом случае улучшение отношений будет являться одним из элементов программы, а профессиональный фокус – основным разделом.

4. На какие факторы нужно обратить внимание при выборе тренинга и тренера, чтобы не ошибиться?

Не секрет, что некоторые руководители используют только 1-2 критерия выбора тренинг-провайдера, основным из которых является цена. Практикуя такой подход к выбору обучения, компании рискуют заказать некачественный тренинг, который не позволит решить поставленные перед тренингом задачи. Не достигая желаемых целей обучения, компании будут продолжать поиск провайдеров и в итоге могут провести несколько тренингов на одну и ту же тему для одной и той же группы специалистов силами разных провайдеров. Затраты как временные, так и денежные, вырастут пропорционально.

Сотрудники Академии бизнеса «Эрнст энд Янг» понимают сложность выбора провайдера для проведения тренингов и для того, чтобы облегчить выбор, регулярно проводят презентации и бесплатные пробные тренинги по основным тематическим блокам. Таким образом, у компании появляется возможность абсолютно бесплатно

протестировать наши услуги и принять обоснованное решение об обучении сотрудников, а в случае необходимости – обсудить с преподавателем, как доработать тренинг под нужды компании/отдела.

#### 5. Ваш рецепт эффективного тренинга?

Прекрасная метафора Антуана де Сент-Экзюпери, французского летчика и писателя, подсказывает руководителям компаний верное направление: «Если вы хотите построить корабль, не стоит созывать людей, чтобы идти в лес валить деревья, распиливать их и затем сшивать полученные доски. Вместо этого научите их мечтать о море». В обучении (в тренингах) «мечта о море» начинается с постановки значимой задачи. Если руководителю компании это удалось, значит, он приблизился к созданию рецепта успеха тренинга - профессиональные устремления членов его команды будут направлены на дальнейший рост вместе с компанией.