



ИРИНА ЖУК

**Заместитель
генерального директора
Корпоративной Академии Росатома
по методологии и развитию**

+7 (499) 922-42-49
zhuk@rosatom-academy.org

ОБРАЗОВАНИЕ

- Дирижёр хора (МГИМ им. Шнитке)
- Психолог, преподаватель психологии (РГГУ)

ОПЫТ РАБОТЫ

Более 18 лет в крупных российских компаниях (Росгосстрах, ОАК, Росатом):

- построение систем обучения, формирование политик и процедур в области обучения;
- организация обучения сотрудников на всех уровнях;
- методология разработки корпоративных программ обучения;
- формирование и развитие тренерского корпуса.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

- Успешное построение и развитие корпоративных систем обучения (Бизнес-школа РГС, Корпоративные университеты РГС и ОАК);
- Развитие Корпоративной Академии Росатома как отраслевого провайдера обучения и развития персонала:

- Формирование и продвижение продуктовой линейки Корпоративной Академии в отрасли, организация обучения различных целевых групп персонала;
- Методология обучения и развития персонала;
- Реализация ключевых программ развития управленческого персонала;
- Система обучения Производственной Системе Росатома (ПСР).

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ

- Построение систем корпоративного обучения;
- Методология разработки программ обучения и развития различных целевых групп – от руководителей высшего звена до специалистов;
- Подготовка и развитие тренерского корпуса.

БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ

- Клиентоориентированность и CRM в обучении.
- Программы тренерского развития.
- Развитие методологии.



ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

От навыка к результату: ожидания бизнеса от тренеров

По оценке CORE LEARNING INDUSTRY INDEX (независимый ежегодный бенчмаркинг основных показателей деятельности и эффективности систем корпоративного обучения и развития персонала), в 2014 году количество часов очного обучения на одного сотрудника в среднем по компаниям снизилось на 28 процентов и составило 13 часов. При этом число организаций, оценивающих результаты обучения по изменению поведения на рабочем месте и экономического эффекта (по методологии Киркпатрика и Филипса), напротив, увеличилось. Российский рынок корпоративного обучения трансформируется, ожидания и требования бизнеса растут, а это значит – растут и требования к тем, кто организывает и проводит обучение – к специалистам и менеджерам менеджерам корпоративных систем обучения, тренерам.

О том, каковы сегодняшние ожидания заказчиков от тренеров, какими компетенциями он должен обладать и как их развивать – данная статья.

С ЧЕМ НЕ МОЖЕТ НЕ СЧИТАТЬСЯ ТРЕНЕР: ТРЕНДЫ В ОБУЧЕНИИ

Рост рынка корпоративного обучения несколько замедлился, но продолжает качественно развиваться. Тенденции к переводу части очного обучения внутрь компаний заметны, перед многими организациями стоит вопрос о целесообразности создания института внутреннего тренерства. Следовательно, на рынок будут выходить новые тренеры, и соотношение внешних тренингов и внутренних будет продолжать меняться в пользу последних.

СЕГОДНЯ ПРОСЛЕЖИВАЮТСЯ ТАКИЕ ТРЕНДЫ В ОБУЧЕНИИ:

1) Продолжение развития **смешанного обучения** (blended learning). Востребованность комплексных программ, включающих в себя предтренинговые задания и качественное посттренинговое сопровождение, очень велика. Совмещение форматов даёт результат, который нужен бизнесу, и тренеры должны проектировать такие форматы.

2) **Сокращение** очных форматов обучения и их продолжительности. Велик спрос на короткие, но эффективные, точечные форматы. Соответственно, рынок их генерирует: 4-часовые семинары, 1,5-часовые мотивационные речи, короткие дистанционные курсы, конференции (их количество выросло на 30 процентов в 2014 году).

3) Распространение **систем поддержки сотрудников**: коучинга, менторинга, наставничества, а не только очного обучения.

4) **Ориентация на бизнес-результат и оценка эффективности обучения**. Бизнес стремится не просто иметь систему обучения, а понимать её эффективность и видеть результат. Компании ждут отдачи от обучения, изменений на рабочем месте, в навыках, в способе выполнения работы, в установках.

5) **Геймификация**, распространение игровых форматов. Вовлекая участников, они позволяют за одно мероприятие и актуализировать какую-то проблему, и понять принципы работы, и продемонстрировать применение того или иного инструмента. К организации деловых игр, симуляций, особенно для руководителей среднего звена, обращаются всё чаще.

Вместе с тем сохранилось и применение испытанных, проверенных временем форматов – **тренингов, семинаров, мастер-классов**.

Выбирая между методами, нужно помнить, что главная цель всей системы обучения – обеспечение результатов бизнеса. Бизнесу нужны сотрудники, которые умеют приносить максимальный доход. Система обучения работников компаний строится именно ради этой задачи – преобразования от «как сейчас» к «как должно быть».

Все результаты обучения должны измеряться эффективностью деятельности компании, результатами работы сотрудников, а не только количеством проведённых тренингов или «звёздностью» тренера. Для решения разных задач компании активно используют и внутренних тренеров, и провайдеров, и фрилансеров (причём доля последних сегодня значительно выросла, сократив долю привлечения провайдеров). Попробуем разобраться: что может или должен делать для этого любой тренер (как внутренний, так и внешний) и проводимое им обучение.

ОЖИДАНИЯ БИЗНЕСА ОТ ТРЕНЕРА

Ожидания бизнеса от тренера и тренинга:

- Помочь в достижении результатов бизнеса (разными методами).
- Дать полезные и применимые на практике знания и навыки.
- Мотивировать участников на применение полученных знаний и навыков.

Бизнес-тренер – специалист, реализующий услуги краткосрочного бизнес-образования с использованием методов интерактивного группового обучения (бизнес-тренинги). Основной целью деятельности бизнес-тренера является бизнес-образование: обучение представителей бизнеса, развитие их компетенций / деловых навыков, необходимых для достижения целей бизнеса (бизнес-организаций).

(Положение о сертификации бизнес-тренеров, НАС,ДОБР, пп. 1.4.1.)

Что обычно делает и чего не делает тренер? Что, как правило, получает компания, а чего – нет? Что востребовано, но чего недостаточно для результативности? А что, наоборот, – избыточно?

| Не нужно бизнесу, но тренер часто так делает: | Нужно бизнесу – и хороший тренер, как правило, это делает: |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Концентрируется на содержании тренинга/семинара, а не на отдаче для участников. • Перегружает тренинг массой симпатичных, но не очень применимых в конкретной бизнес-ситуации примеров/методов/моделей/технологий • Даёт объёмную теорию с определениями и первоисточниками (дублирует образовательную функцию). <p>«-» <i>Перепроизводство теории!</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Выбирает содержание программы в соответствии с запросом заказчика. • Подбирает тренинговые инструменты для включения в обучение (палитра инструментов растёт, и это не может не радовать). • Формирует ёмкий и качественный раздаточный материал. • Использует различные методы обучения ...и далее – в соответствии с ожиданиями заказчиков. <p>«+» <i>Развиваются форматы обучения, содержание качественное.</i></p> |
| Не делает тренер, и бизнесу это не нужно: | Нужно бизнесу, но тренеры не всегда это делают: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Не управляет бизнесом заказчика. | <ul style="list-style-type: none"> • Даёт рекомендации по внедрению и применению технологий/навыков. • Подбирает и передаёт внутрь компании нетренинговые методы обучения для формирования, развития и поддержания навыка (до и после после обучения). • Мотивирует на применение технологий, дальнейшее изучение: «продаёт» идею и технологии, которые будут внедряться в компании. <p>«->» <i>Не хватает комплексности программ и усилий тренера по мотивации участников во время обучения.</i></p> |

ЧТО МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ТРЕНЕР, КРОМЕ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА?

На практике львиная доля времени при подготовке и проведении тренинга уходит на формирование, согласование и адаптацию тренинговой программы к запросам заказчика. Вместе с тем, согласно модели 70-20-10, наибольшую эффективность приносят действия, лежащие за пределами тренинговой аудитории.

70 процентов формирования навыка происходит в процессе реальной деятельности сотрудника.

20 процентов – это его общение с коллегами, экспертами, руководителями.

И только **10 процентов** знаний, необходимых для того или иного навыка, человек получает в аудитории.

Знание, умение конструировать методы внедрения знаний на практике – сегодня одно из преимуществ тренеров.

Что требуется от тренеров или других специалистов систем обучения, чтобы сотрудники начали делать то, что от них ждут?

| Типичные действия по подготовке и проведению тренинга | Действия, способствующие повышению эффективности бизнеса |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Выявление запроса на обучение (интервью заказчика): что хотелось бы включить в программу | <ul style="list-style-type: none"> • Выявление типичных рабочих проблем, с которыми участники сталкиваются на практике. • Анализ текущих функций или компетенций участников. • Анализ перспективных целей подразделения/бизнеса. • Анализ того, что препятствует эффективному поведению или применению того или иного навыка. |
| Разработка программы тренинга: выбор тем, формирование рабочих материалов. | <ul style="list-style-type: none"> • Выбор и разработка методов предтренинговой подготовки (дистанционные курсы, хрестоматии, предварительные задания и т.п.). • Выбор и разработка поддерживающих методов посттренингового сопровождения (дистанционные курсы, литература, вебинары, мастер-классы, обмен опытом, стажировки, бенчмарки, вовлечение руководителей, наставничество и коучинг, реализация проектов и реальных заданий, социальное и неформальное обучение и т. д.). |
| Разработка кейсов, практических примеров, связанных с практикой участников и отвечающих запросам бизнеса | <ul style="list-style-type: none"> • Помощь в формировании корпоративных стандартов, методических рекомендаций, политик, регламентов, процедур. |
| Проведение тренинга | <ul style="list-style-type: none"> • Сбор и анализ реакции участников на содержание тренинга. • Формирование предложений по наиболее эффективному внедрению новых методов работы в практическую деятельность. • Рекомендации по сопровождению. |
| Сбор обратной связи, оценка эффективности тренинга | <ul style="list-style-type: none"> • Анализ реального применения алгоритмов и технологий, переданных на тренинге. • Сбор лучших практик. • Работа с руководителями: обучение сопровождению участников для наилучшего применения полученных методов работы. |
| Предложение новых тренингов | <ul style="list-style-type: none"> • Разработка систем поддержки и сопровождения практического применения участниками полученных методов на практике (консультирование, коучинг, сопровождение проектов и т.п.) • Формирование и инициативное предложение бизнесу новых программ и методов, которые помогают принять новые вызовы и обеспечить результаты. |

ПРОФИЛЬ ТРЕНЕРА

Так, каким же должен быть тренер? Какими знаниями, навыками и личными характеристиками должен обладать? Моделей тренерских компетенций, портретов тренера много. (Прекрасное сравнение моделей тренерских компетенций предлагает «Книга для бизнес-тренера: технологии и искусство» Анны Моносовой).

Вместе с тем, концентрируясь на сегодняшних задачах бизнеса, выделю несколько составляющих тренерского профиля, которые наиболее значимы.

• Формальные требования

В зависимости от уровня целевой аудитории тренинга (руководство или специалисты), от уровня её компетентности (эксперты или новички) перечень формальных требований к тренеру будет отличаться. В целом формальные требования можно разделить на несколько блоков: тренерский стаж, образование и дополнительная подготовка как по предмету, так и в тренерских навыках, успешно реализованные проекты, авторские разработки, специализация. Чем выше уровень и профессионализм участников, тем выше будут требования по каждому из блоков. При этом на первое место может выйти любой из критериев, всё зависит от ожиданий заказчика от обучения.

• Знание бизнеса и компании

Тренер должен знать бизнес. Время тренеров социальных психологов уже прошло. Понимание, как работают компании, в чём сильны их продуктовые линейки, в чём специфика управления, структуры и корпоративной культуры, каково рыночное окружение, – это одно из ключевых ожиданий от бизнес-тренера. И наиболее слабо развитая компетенция на сегодня. Конечно, здесь некоторое преимущество имеют внутренние тренеры. Но и внешний тренер должен выучить «язык» компании, даже если он пришел провести одну программу.

Из интервью с тренером, сентябрь 2015 года:

Тренер: Я давно хочу работать с Вашей компанией, мне очень интересно провести у Вас тренинг.

Вопрос: Как Вы видите свою роль, свои возможности в развитии нашей отрасли?

Тренер: А расскажите, пожалуйста, чем занимается Ваша компания?

• Программная специализация

Один из вопросов, которые я всегда задаю тренерам: «В чём, в каком предмете вы считаете себя экспертом?» Особенно это относится к тем, кто в резюме пишет длинный перечень тематик проводимых программ: от финансового моделирования и управления проектами до тайм-менеджмента и презентаций.

Тренер является тренером ТОЛЬКО применительно к определённой тематике: тренер по менеджменту, тренер по деловой коммуникации, тренер по продажам. И зачастую Мастера тренингового рынка ассоциируются именно в глубине своей экспертности: Владимир Козлов – темы коммуникаций и ведения переговоров, Марк Кукушкин – одной из лучших в стране тренерских школ и мастерством управления изменениями, Андрей Кулинич – маркетинговыми технологиями (да простят меня десятки Мастеров, которых я не упомянула).

• Тренерские компетенции

Что умеет делать тренер в аудитории и за её пределами? Как определить уровень тренера – кто практик, кто – профессионал, а кто – мастер? Выше уже упоминалось о разнообразии моделей тренерских компетенций. Одна из наиболее близких к потребностям бизнеса и довольно четко дифференцирующая уровни тренерского мастерства – та, что разработана в рамках системы сертификации тренеров НАСДОБР (Национальный Аккредитационный Совет Делового Образования, www.nasdobr.ru). Преимущество этой модели в том, что по ней и заказчик обучения, и сам тренер могут составить представление, что должен уметь тренер и на каком уровне.

К ключевым блокам компетенций относятся разработка тренингов, владение тренерским инструментарием, работа с целями и содержанием тренинга, коммуникативные навыки, навыки взаимодействия с группой. Сертификат тренера, выданный высококомпетентной комиссией, становится всё более актуальным.

• Ценности, личностные характеристики

Тренер должен соответствовать тому образу эффективного сотрудника, который принят в компании. Или, как минимум, не противоречить ему. Если в компании есть ценности, модель компетенций, принципы эффективности – тренер должен быть носителем, примером такого поведения. Любое явное противоречие или несоответствие тренера корпоративной культуре будет влиять на результат его работы.

ТРЕНЕР: ОТ ПРАКТИКА ДО ЭКСПЕРТА

Подготовка тренера и его дальнейшее развитие всегда лежат в рамках его профиля и личных целей, способностей, интересов.

Формальные требования: опыт, опыт, и ещё раз опыт. Свои 2000, 4000, 8000 или 10 000 часов тренер должен провести. Как известно, пока в воду не попадётся, плавать не научишься.

Малкольм Гладуэлл в своей книге «Гении и аутсайдеры» приводит пример исследований, которые демонстрируют, что для достижения в любой области экспертного уровня необходимо 10 тысяч часов практики, профессионального – около 8 тысяч часов, а любительского – от 2 до 4 тысяч часов.

Посчитайте, сколько часов/дней/недель/месяцев/лет должен потратить тренер, чтобы стать экспертом в определённой тематике.

Знание бизнеса: стажировки, изучение деятельности компаний, чтение профессиональных (не тренерских) изданий, участие в профессиональных (не только тренерских) конференциях, изучение нормативных документов, интервью с руководителями и участниками – это то, на что должно уходить не менее 50 процентов времени подготовки тренера, если он видит себя в будущем экспертом. Даже находясь на экспертном уровне, поддерживать свою компетентность нужно ежедневно. «Знания, которые не пополняются ежедневно, убывают с каждым днем», – гласит французская пословица.

90 процентов тренеров, которые приходят на собеседования, не могут ответить на вопрос, что они читали по своей теме за последний месяц. А из **10 процентов** ответивших далеко не все могут сказать, какие выводы сделали и как применили на практике то, что почерпнули из чтения.

Программная специализация: в каких темах тренер будет наращивать свою специализацию – выбор за ним. Развитие программной специализации происходит несколькими способами:

- Изучение (чтение, анализ, поиск информации) самой темы, различных подходов, концепций, исследований.
- Прямое обучение навыку или специализации (получение сертификатов разных признанных профессиональных сообществ, получение дополнительного образования, практический опыт и т.д.).
- Изучение применения тех или иных технологий на практике – в компаниях. Аккумуляция лучших практик, анализ условий внедрения/применения. Анализ эффективности инструментов. Методы – те же, что и в пункте о знании бизнеса: читай, спрашивай, стажируйся, изучай, анализируй.

Тренерские компетенции: тренинг тренеров – начало. Развитие навыков выступлений, бизнес-графики, разработки программ, методов модерации или фасилитации – рынок предлагает гораздо больше того, что необходимо тренеру для развития. Но развитие тренерских компетенций должно происходить не на тренинге (опять же – правило 70/20/10), а в аудитории. Лучший (и самый дорогой) метод развития тренеров – супервизия опытным и профессиональным тренером-профессионалом. Но для этого требуется внутреннее мужество – умение принять обратную связь, а также мотивация и воля, чтобы использовать полученную информацию в развитии навыков.

Говорят, тренер – это не сапер, поэтому может ошибаться и учиться на собственном опыте. Но честный аудит своих компетенций, готовность признать неправоту – основной двигатель совершенствования тренерских компетенций.

Ценности, личностные характеристики: в профессию тренера часто приходят те, кто наиболее компетентен в той или иной функции, а для проведения тренингов выбирают тех, кто ближе всего к корпоративной культуре, ценностям и моделям корпоративного поведения.

Профиль тренера – основа для отбора, обучения и развития тренеров. В Академии Росатома не только внутренние, но и внешние тренеры проходят «сверку» по профилю. Мы готовим программы тренерского развития, оцениваем, подбираем по корпоративному профилю тренера. В следующем году планируем сфокусироваться на развитии экспертизы в бизнесе, специализации, и, конечно на развитии тренерских компетенций.

ВО ЧТО ГОТОВ ИНВЕСТИРОВАТЬ БИЗНЕС

Проведение тренингов для самого тренера – и бизнес, и карьера, и искусство. При этом у каждой компании есть цели, и они связаны с эффективностью, прибылью, сокращением затрат, минимизацией потерь и большим количеством других конкретных и измеряемых параметров.

Главный вопрос: за что платят компании? Ответ прост – за результат. За то, что достигнуто, сделано, выпущено, сокращено или минимизировано. Компании готовы инвестировать ресурсы в способы достижения результата.

Кому платят компании? Профессионалам (внутренним тренерам, провайдерам, фрилансерам), которые на шаг впереди в своей профессии.