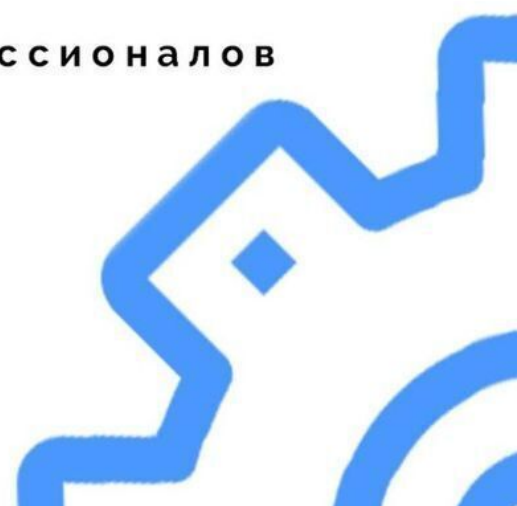


СЕРГЕЙ СИКИРИН

#ПРО ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ

Настольная книга для профессионалов



Сергей Сикирин

#PRO ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ

«Издательские решения»

Сикирин С.

#PRO ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ / С. Сикирин —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-985465-0

Мой подход простой: нужно давать не только знания, но и понимание — объяснять простыми словами сложные вещи и давать понимание, как это работает. Эта книга — не красивые теоретические рассуждения о том, как нужно проводить тренинг. Все, что здесь описано, проверено мною, моими коллегами, выпускниками и работает на все 1000%. Среди моих выпускников медийные тренеры, известные психологи, коучи, телеведущие, актёры и государственные служащие. И всем я давал то, что описано ниже. Попробуй и ты!

ISBN 978-5-44-985465-0

© Сикирин С.
© Издательские решения

Содержание

ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ #PRO	6
# PRO Ценность	6
#PRO Содержание	7
Для кого эта книга?	8
О подходе	8
Рекомендация	8
Почему я здесь на «ты»?	8
Боль рынка	9
Теперь ближе к делу	9
Как читать эту книгу?	10
Благодарности	10
Кто я?	11
ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ: Кто такой тренер?	13
С чего начать: мотив стать тренером	15
Конус Дейла, «Пирамида обучения»	19
Форматы образовательных мероприятий на рынке образовательных услуг	19
Виды тренингов	23
Модель Киркпатрика	27
Модель Джека Филлипса	29
Кто такой тренер? Стили работы тренера	33
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПОЗЫ: ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ТРЕНЕРА	35
Конец ознакомительного фрагмента.	37

#PRO ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ

Сергей Сикирин

© Сергей Сикирин, 2021

ISBN 978-5-4498-5465-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ #PRO

PRO Ценность

Представь, что у тебя есть 5000 рублей и ты пришел в магазин. Там стоит товар за 4500 рублей. Сможешь его купить? Да, конечно, и еще останется 500 рублей. Моделируем дальше. Представь, ты смял жестко эти 5000 рублей. Сможешь теперь купить этот же товар? Да, конечно! Представь, ты смял, растоптал и жестко испачкал эти 5000 тысяч рублей. Сможешь сейчас купить этот же товар? Да, конечно сможешь! Если ты их порвал и склеил. Сможешь? Да, сможешь. А теперь давай поймем почему? Ответ очевиден: потому что это целых 5000 рублей! **У них есть ценность, так принято.** А теперь представь, что **ты – это 5000 рублей!** Только когда ты добьешься этого, когда ты будешь профессионалом, брендом, тебе неважны никакие кризисы, увольнения и прочие невзгоды. **Тебя можно мять, бросать – ты все равно будешь иметь ценность на этом рынке!**

Эта книга написана мной для того, чтобы ты поднял/создал свою ценность и ничего тебе не мешало добиваться успеха на рынке обучения и развития людей и процессов!

*С уважением,
Сергей Сикирин*

#PRO Содержание

ОТ АВТОРА

PRO БАЗОВЫЕ ПОЗЫ: ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ

PRO то, кто такой тренер

PRO то, с чего начать: мотив стать тренером

PRO конус Дейла, пирамиду обучения

PRO виды тренингов

PRO то, как оценить эффективность от обучения

PRO то, кто такой тренер

PRO стили работы тренера

PRO ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПОЗЫ: ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ТРЕНЕРА

Идем по циклу эмпирического познания (цикл Дэвида Колба)

Первый этап цикла: актуализация/проблематизация

Второй этап цикла: рефлексия

Третий этап цикла: концептуализация

PRO авторскую модель «Пирамида модели тренинга»

PRO авторскую модель упаковки самодостаточной модели тренинга «КОНЦЕПТУАЛ»

Четвертый этап цикла: отработка

PRO модель создания дизайна тренинга

PRO создание сценария тренинга

PRO управление групповой динамикой тренинга

PRO фасилитацию

PRO работу с сопротивлениями и возражениями на тренинге

PRO публичные выступления

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПОЗЫ: дополнительные компетенции тренера

PRO ассертивность

PRO коучинг

PRO проведение стратегической сессии

PRO бренд тренера

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для кого эта книга?

Возраст и опыт читателя не имеют значения, главное, чтобы читатель реально хотел стать настоящим тренером! Настоящим профессионалом, который может дать знания, развить умение, довести его до автоматизма и/или поменять социальные установки любого человека, а не тем, про которого говорят: кто не умеет делать – идет учиться. Методики, инструменты, данные в этой книге, опробованы на бизнес-тренингах, тренингах личностного роста, социально-психологических тренингах, шоу-тренингах, мастер-классах, фасилитационных, управленческих и стратегических сессиях.

О подходе

Я убежден в том, что процесс тренинга и взаимоотношения между мужчиной и женщиной очень похожи. Похожи они в поведенческом плане. Давай сравним! Тренер – это мужчина, независимо от пола, а аудитория – это женщина, тоже независимо от пола. Пример. Сколько времени необходимо женщине, чтобы понять при знакомстве с мужчиной, будет у нее с ним секс или нет? Ответ: в среднем 5—45 секунд. Теперь давай подставим вместо слова «секс» слово «групповая динамика» в части расположения тренера к себе. Что получим? Тот же эффект, эффект так называемого первого впечатления. Если ты как тренер/мужчина не зашел аудитории/женщине, то ты хоть дари цветы/подарки/крутые инсайты/интересные инструменты тренинга – результат один: секса/правильной групповой динамики не будет. Конечно, можно стараться, и это произойдет скорее от безысходности. Есть настойчивые тренеры/мужчины. Или вот еще один пример, показывающий схожесть. Женщины/аудитория любят сильных мужчин/тренеров, которые могут в определенный момент при необходимости взять все в свои руки/направить группу в необходимое русло. Женщина/аудитория всегда «щупает» мужчину/тренера на прочность/соответствие ожиданиям и выбирает только сильных мужчин/тренеров. Тренерство – это образ жизни! Ты должен получать удовольствие от каждого действия, но при этом не быть эгоистом! Не рассматривай книгу только как набор инструментов, рассматривай ее как сферы чувственной, эмоциональной жизни, вождения и любви, любви к участнику тренинга, люди чувствуют и ценят искреннее отношение.

Рекомендация

Быть готовым понять технологию тренинга и управления групповой динамикой ты сможешь через пару лет, или выйдя на пенсию, или прямо сейчас, после прочтения! Важно, чтобы ты был готов внутренне и начал применять описанное ниже не откладывая в долгий ящик, все остальное есть в этой книге, останется только выйти и зажечь! Хочу пожелать тебе, уважаемый читатель, удовольствия во время и после прочтения данной книги!

Почему я здесь на «ты»?

Нет, не потому что я неуважительно отношусь к своим читателям, а потому что «ты» звучит убедительнее! Дальше поймешь! Плюс моя книга и для умных, и для красивых: и первых, и вторых я люблю и уважаю! Я уверен, что глупых и некрасивых не бывает – бывают ленивые и скромные.

Боль рынка

Идея этой книги возникла у меня четыре года назад, когда мои слушатели начали спрашивать: «Порекомендуй хорошую книгу для тренинга». Я всем говорил: «Попозже, потерпите». Так как очень много книг «туалетных», потому что многие авторы пытаются написать красиво, но, извини, ничего не понятно, как этим пользоваться. Я считаю, что книга должна носить практический характер и быть максимально простой: прочитал, применил, добился результата! И никак по-другому!

Тогда я еще даже не понимал, что у меня получится в результате. Потому что я и предположить не мог, сколько кейсов и перемен, которые лягут в основу этой книги, произойдет за это время! Теперь же я с уверенностью могу сказать, что моя книга содержит исчерпывающую информацию о том, как быть успешным тренером и ловить кайф от каждого участника, каждой программы и группы! И честно говоря, я немного завидую тебе! Потому что все, что требуется от тебя, – это прочитать мою книгу. И ты даже представить не можешь, опыт скольких тренеров и участников ты перенимаешь, сколько людей корректировало и тестировало на себе то, о чем ты будешь здесь так просто узнавать!

Я много анализировал действующих тренеров, коучей, спикеров, и в какой-то момент мне стало интересно: почему одни добиваются высот в профессии тренера, а другие остаются неизвестными и низкооплачиваемыми тренерами? Казалось бы, у одного есть харизма, знания и внешний вид, но он не добивается в профессии тренера необходимых высот, а у другого нет харизмы, он не психолог, не оратор, а через год-другой ТОП-тренер. Переломным стал момент, когда к нам пришел мужчина, которому было 42 года, он заикался, боялся выступать и ничего не понимал в бизнес-процессах и в управлении групповой динамикой. Как же он поменялся уже после восьми занятий, мы подарили ему мечту – коммуникацию с группой! А вместе с ней мы окончательно выработали методику ММІВА, которая делает из любого слушателя профессионального тренера. Пора поделиться этой методикой с более широкой аудиторией, так как надоело смотреть на выскочек, которые не умеют создавать и проводить тренинги, называют себя тренерами и делают имя тренера нарицательным.

В нашей «Школе бизнес-тренеров Молоканова и Сикирина» ежегодно выпускаются более 500 человек, это не много, но и не мало для того, чтобы за многолетний опыт вывести необходимые инструменты успешного тренера. Все наши выпускники успешные тренеры в штатном сегменте и во фрилансе.

Предупреждаю: данная книга только для тех, кто реально хочет профессионально проводить тренинги. А в тренинге тренер – это мужчина, а аудитория – женщина (независимо от пола); если ты женщина – закрой мою книгу и положи обратно! Прочтение ее для тебя крайне опасно и может повлиять на смену пола!

Теперь ближе к делу

У тех, кто хочет стать тренером и зарабатывать на этом деньги, возникают вопросы: а я смогу без опыта? как создать тренинг, с чего начать? как завоевать аудиторию? как стать известным и медийным тренером? как я буду номером один, если уже есть тренеры, которые заняли эту нишу? Эта книга создана для того, чтобы дать ответы на эти и подобные вопросы. Все инструменты, методики, собранные в этой книге, уникальны и бесценны – они все работают и не дают сбой. Смело, скажешь ты, проверь – и убедишься в этом!

Цели стать тренером, конечно, могут быть разные. Кто-то хочет больше денег, кто-то – славы, известности, кто-то – просто разнообразия, потому что основная работа достала. Неважно, какие цели лично у тебя. Эта книга откроет емкую и полную информацию о созда-

нии, проведении и немного о продвижении, и ты узнаешь, как создать абсолютно любой тренинг, будь то психотерапевтический, личностного роста, социально-психологический, навыковый, бизнес- тренинг.

Как читать эту книгу?

Если ты прочитаешь и поймешь даже 15% из этой книги, твой коэффициент полезного действия существенно увеличится, и ты уже почувствуешь прелесть профессии тренер. Не сомневаюсь, ты поймешь больше!

Благодарности

Благодарю свою команду, своих друзей и коллег за крутые инсайты и инструменты, с вами мы прошли и огонь и воду, я про Екатерину Шукалову, Александру Пожарскую, Геннадия Горбачёва, Станислава Зубова, Александра Парамонова, Михаила Молоканова, Людмилу Сивачеву, Наталью Александрову, Марию Кореняк, Никиту Медведева, Ольгу Тарабрину, Ирину Служивую и всех, кто рядом и помогает мне, а также тех, кто уже не рядом, но с кем я многое прошел и за многое благодарен!

Кто я?



Я Сергей Сикирин, практикующий тренер, который за деньги меняет мышление и поведение людей и компаний в сторону эффективности и достижения результатов. Я горю идеей компетентности тренеров и коучей! Занимаю пост президента «Первой ассоциации тренерских школ». Для меня важно, чтобы нас не путали с инфоцыганам, шарлатанам и прочими. Я горю идеей, что скоро рынок станет максимально профессиональным, и люди, компании поймут, что тренер – это значимая фигура в компании! Тренер – это тот человек, который спо-

собен сделать процессы в компании, людей максимально эффективными! А эффективность – это важная составляющая, так как только результативности в наше время недостаточно. Также я директор «Школы бизнес-тренеров Молоканова и Сикирина», директор HR-академии Сергея Сикирина, ректор АНО ДПО «Институт управления качеством и компетенциями в сфере здравоохранения и лабораторной медицины „ГЕНОМ“», руководитель международного тренингового центра TOP TRAINERS и автор международного стандарта по подготовке тренеров и коучей ММІВА (Россия, Чехия, Канада).

Свой первый бизнес у меня был в 13 лет, это видеопрокат, который достался мне от брата, если быть точнее, это было 25 видеокассет. Через год мой прокат был лучшим в городе, и выручка составляла по две-три тысячи рублей в день. Именно тогда я выработал для себя свой подход к любому делу: **отсекать все лишнее и не гнать воду, не строить оправданий, а только действовать.** Я уверен, что если что-то делаю и у меня не получается, значит, я делаю что-то неправильно, нужно это неправильное найти и сделать правильно, тогда все получится. Я считаю, что тренерский рынок – это максимально перспективный рынок, где нет конкуренции, есть только коллеги по цеху, которые содействуют дальнейшему развитию и росту. **Не стоит конкурировать, нужно найти свою нишу – то, что тебе доставляет удовольствие, и развиваться, развиваться! Самое главное – это люди, коммуникации!** Относись к людям с пониманием! Все остальное будет, если есть коммуникация и человеческое отношение.

Я не психолог – я практик. Все инструменты в данной книге опробованы мной на практике и работают, тебе не нужно наступать на грабли, которые били по лбу меня и других тренеров, тебе не нужно изобретать велосипед. Все, что тебе нужно, – это внимательно прочесть данную книгу и использовать все на практике, подключая свой стиль ведения, который делает тебя уникальным!

Мой подход простой: нужно давать не только знания, но и понимание, объяснять простыми словами сложные вещи и давать понимание, зачем это и как работает.

Эта книга не красивые теоретические рассуждения о том, как нужно проводить тренинг. Все, что здесь описано, проверено мною, моими коллегами, выпускниками и работает на все 1000%. Среди моих выпускников медийные тренеры, известные психологи, коучи, телеведущие, актеры и государственные служащие. И всем я давал то, что описано ниже. Попробуй и ты!

Поехали!

ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ: Кто такой тренер?

Мне часто задают вопрос: «Могу ли я стать тренером без специального образования?» Возникает встречный вопрос: «А какое специальное образование должно быть у тренера?» И человек подвисает, потому что НЕТ специального образования для тренера или коуча. Существует навязанное заинтересованными лицами мнение о том, что тренер должен иметь психологическое и/или педагогическое образование. Знаешь, все должно поддаваться логике. Поэтому я всегда прошу объяснить – почему, зачем? Пока мне никто логического ответа на этот вопрос не дал. А раз нет логики, нет понимания и, соответственно, истины.



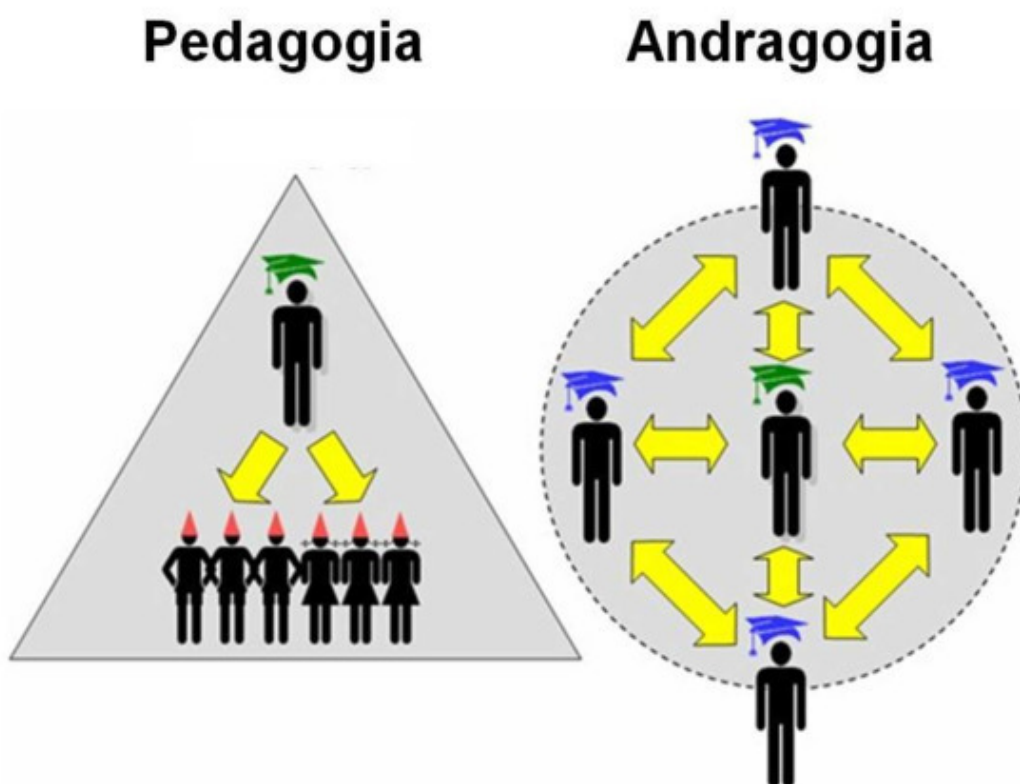
Немного о логике. Есть такое слово, как «понимание». Что такое понимание? Понимание – это сопоставление двух равных по значению данных. Что такое данное? Данное – это любая информация. Сопоставлю на примере: что лучше, пачка соли или слон? Ты задашь логический вопрос: смотря для чего? И будешь прав! Тебе для понимания нужно минимум второе равное по значению данное (т. е. информация). И когда я скажу: «Например, для приготовления еды», ты скажешь: «Соль!» – и у тебя будет четкое понимание. Рекомендую придерживаться в твоих тренингах и при коммуникациях логики, ведь задача тренера дать понимание!

Вернусь к образованию тренера и заинтересованным лицам. Откуда растут ноги? С конца 90-х, когда в России только начали появляться тренинги. Первыми были психотерапевтические

тренинги. Естественно, их проводили в основном психологи, которых в России было на тот момент очень много. И все бы ничего, но было одно НО: психологи пытались работать с установками, а реалии требовали отработку на уровне ЗУН (знания, умения, навыки). В конце концов, рынок наелся установок, и психологи отошли на второй план, но мнение осталось. По поводу педагогов. Многие думают, что педагоги и тренеры это одна профессия. Огорчу тех, кто так считает!

Педагогика – это обучение детей и подростков. Научно был выведен еще один термин – **андрагогика**. Это обучение взрослых людей. Не забывай учитывать следующие особенности при обучении взрослых людей:

- осознанное отношение к процессу своего обучения; не всегда, правда, на виду, но ты можешь их достать;
- потребность в самостоятельности;
- потребность в осмысленности обучения (для решения важной проблемы и достижения конкретной цели), что обеспечивает мотивацию;
- практическая направленность в отношении обучения, стремление к применению полученных знаний, умений и навыков;
- наличие жизненного опыта, важного источника обучения;
- влияние на процесс обучения профессиональных, социальных, бытовых и временных факторов.



Да, забыл отметить, многие считают еще, что тренер и коуч это одинаковые определения. Если переводить с английского, то да: coach – тренер. Но в реальности тренинг – это формат (т. е. что-то глобальное), а коучинг – это метод (т. е. инструмент, который служит для расширения границ). Тренер несет ответственность за цели тренинга, коуч ответственности не несет, его задача расширить границы. Тренинг – это групповой формат работы, коучинг – это индивиду-

альный. Тренер может провести коуч-сессию, коуч в основном нет, так как не умеет управлять групповой динамикой, если, конечно, не прошел обучение и не расширил свои компетенции. Я не принижаю коучинг, просто все называю своими именами, без элементов маркетинга (режет слух, когда люди выпендриваются и ставят еще при этом неправильно ударение).

Теперь даю определение тренеру.

Тренер – это специалист в области обучения и развития персонала (T&D), основной задачей которого является:

– дать знания, которые перерастают в умения, и довести эти умения до навыка, т. е. до автоматизма;

– поменять социальные установки (например, мотивацию персонала или стратегию компании).

Теперь у тебя есть четкое понимание того, кто такой тренер, двигаемся дальше.

С чего начать: мотив стать тренером

Очень часто выбор профессии оказывается случайным и непродуманным, потому как далеко не каждый может уверенно ответить на вопросы, кем он хочет стать и чему он готов посвятить свою жизнь.



А когда ошибка становится очевидной, ты снова сталкиваешься с проблемой выбора: продолжать мучения, пополнить ряды безработных или снова получать образование, но в другой сфере?

Существует такое понятие, как «синдром ученика». Суть данного синдрома – **мысль, прочно укоренившаяся в сознании многих людей, что без дополнительной корочки,**

очередного диплома, 20 курсов повышения квалификации и 13-го по счету мастер-класса невозможно сделать первый (или любой другой) шаг. Причины разные, от лени или желания оставаться в «безопасной гавани» до слишком высоких требований к самому себе, из-за чего неудача представляется чем-то смертельным, а потому попытка применить свои знания на практике постоянно откладывается.

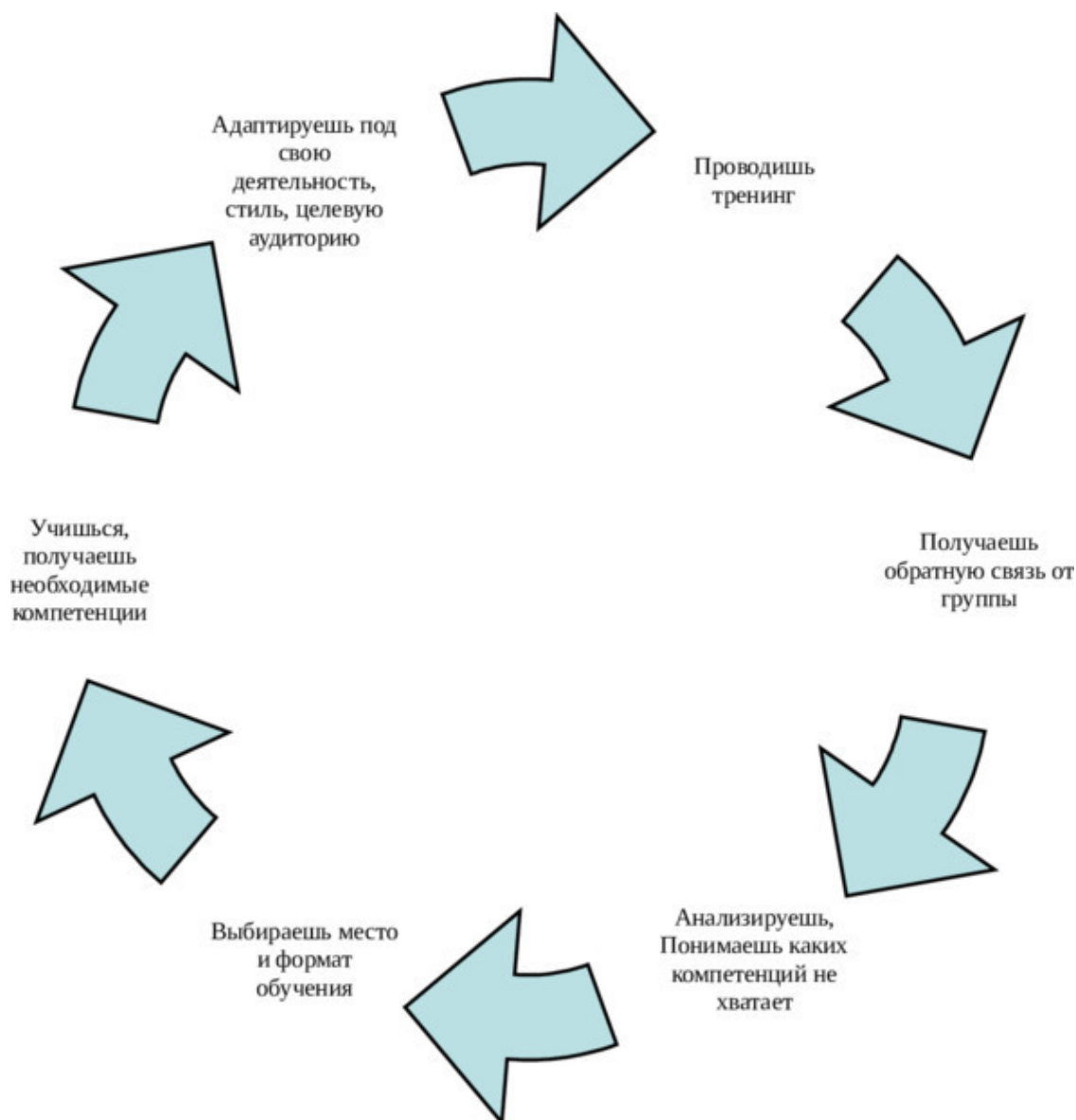
Синдром иногда возникает по двум причинам. Первая – боязнь выйти из зоны комфорта, вторая – маленькая мотивация или ее отсутствие.

Когда ты остаешься в роли ученика, ты хочешь находиться в зоне комфорта. «Почему бы мне еще не поучиться?» Стоит признаться, это нежелание или страх действовать, выходить из зоны комфорта.

СТОП! Тренер – мужчина (я часто буду опираться на это утверждение, потому что по факту взаимоотношения между группой и тренером очень похожи на взаимоотношения между мужчиной и женщиной), а, следовательно, он должен быть решительным и смелым!

Тренерство – это постоянный выход из зоны комфорта! Нужно идти навстречу своим страхам и не бояться ошибиться: кто не ошибается – тот не пробовал! Не откладывай! Не жди, когда получишь много знаний, бери, выходи и проводи и, только получив обратную связь, дотягивай знания, только тогда ты сможешь понять, какие знания тебе реально нужны!

Здесь все просто:



Это цикл продуктивного выбора обучения, который позволит тебе двигаться вперед и реально использовать знания. Зачем учиться, если ты не понимаешь, где применять эти знания? Тренд, скажешь ты, международный сертификат? Модно, престижно? Шли это все куда подальше, если не хочешь быть одним из 98% умных бездельников, которые не понимают, где применить полученные знания. Не понимают или боятся выйти из зоны комфорта. Откладывание (даже ради того, чтобы лучше вооружиться) спасает мало! Набивать шишки неприятно, но это необходимо. Конечно, надо соизмерять риски. Если начинающий боксер сразу выйдет на ринг с чемпионом, то, скорее всего, он получит нокаут и, возможно, больше никогда не вернется на ринг. Обучение должно быть осознанным и необходимым. Это не роскошь, а средство в увеличении эффективности. Но также и оттачивай на практике все свои навыки.

Вторая причина – это отсутствие мотивации или очень маленькая мотивация. Это важно! Ведь мотив – это то, что двигает нас к достижению чего-либо. Если его нет, то человек склонен искать причину во всех и во всем, кроме себя. Такая позиция называется «Все дурак, кроме я». Отчасти это связано еще и с моральными нормами и принципами. У нас существует такое понятие, как тренд. Если мои друзья идут учиться, значит, и мне нужно пойти, я же не хуже. Сюда же добавляется еще и соревновательный характер, ведь мы иногда идем учиться,

не потому что МНЕ нужно, а потому что Я ЖЕ НЕ ХУЖЕ и НЕ ГЛУПЕЕ. Вот тебе пример, как работает мотивация.

Наша выпускница долгое время, примерно полгода, после окончания курса пользовалась постподдержкой, и я регулярно отвечал на ее вопросы. Вопросы сводились всегда к одному: как продать? Я не могу продать, что-то делаю неправильно и т. д. Я каждый раз давал ей реально работающие инструменты, отвечал на вопросы, исправлял ошибки, а она приходила снова и снова. Мне это стало казаться очень странным: я ей даю работающие инструменты и фишки, разжевываю, а у нее они не заходят. И тут мне пришла мысль проверить один момент. Я у нее спросил, кто ей оплачивает обучение, и ее встречи, и сбор группы, она ответила, что муж. Я попросил номер телефона мужа, она не давала, но я сказал, что это поможет в решении ее вопроса и увеличит ее продажи. Она спросила: «Как?» Я ответил, что позже узнает. После ее отъезда я позвонил ее мужу, объяснил ситуацию и попросил его выполнить мою просьбу: не давать ей денег на обучение и продвижение, сказав, что дашь денег только после того, как она отобьет свое предыдущее обучение. Естественно, это было инкогнито, между нами мужчинами. Как ты думаешь, через сколько она начала продавать свой курс? Через один месяц, причем очень круто! Это один из известных секс-коучей в России! Как ты думаешь, в чем была причина? Нет, не только в деньгах – в мотиве! У нее появился мотив, а до этого она просто не думала, а искала причины. Наш мозг устроен очень круто: ты посылаешь ему сигнал «Нужно», и он начинает искать ресурсы для выполнения этого «Нужно». А когда не нужно, то мозг не видит ресурсов. Пример: я продавал свой участок, но в фоновом режиме. Он не продавался год. Как только мне стало РЕАЛЬНО НУЖНО, то я его продал за одну неделю. Как? Я стоял и курил в перерыве, метров в пяти от меня курили наши три слушательницы и разговаривали о чем-то своем, о чем, не знаю, но только мой мозг уловил слово «участок», я тут же подошел к ним с фразой: «Я продаю участок!». Дальше были показ и продажа своей знакомой. Все очень просто: я и до этого момента мог слышать фразы «участок», но моему мозгу не было подано команды «НУЖНО».

Ответь на следующие вопросы и поймешь, есть ли у тебя мотив:

- Какую глобальную цель я преследую?
- Как проведение тренингов способствует достижению моей глобальной цели?
- Что мне нужно делать для того, чтобы проводить тренинги, какие ресурсы есть, какие нужны? (Здесь ты поймешь, что у тебя есть все ресурсы для старта: это твое тело, мозг и люди, которым необходимы знания.)

Конус Дейла, «Пирамида обучения»



Итак, немного истории, или как пришли к пирамиде (потом сможешь где-нибудь блеснуть своими знаниями).

Эдгар Дейл (1900—1985) – всемирно известный ученый в области использования аудио-визуальных материалов в обучении. С 1929 по 1970 гг. преподавал в Государственном университете штата Огайо (США). Изучал проблемы усвоения вербального преподавания и тестирования читаемости текстов. Все, стоп, не буду нудить и умничать.

Тебе нужно знать о Дейле следующее – он **пришел к выводу, что:**

– слушать лекции на тему или читать материалы по предмету – это **НАИМЕНЕЕ** эффективный способ выучить что-либо;

– обучать других и использовать изучаемый материал в собственной жизни, т. е. на практике, – это **наиболее ЭФФЕКТИВНЫЙ** способ выучить что-либо.

Результаты его исследований были оформлены в виде Dale's cone of experience (известном как конус Дейла).

Дальше его последователи разработали новую графическую версию влияния методов обучения на степень усвоения материала, которую назвали «Пирамида обучения». Ее ты можешь видеть на картинке.

Форматы образовательных мероприятий на рынке образовательных услуг

Давай разберемся, какие существуют виды/форматы образовательных мероприятий на рынке образовательных услуг.

Лекция. Иногда ее называют новомодным словом «спикинг», но суть не меняется: информация исходит исключительно от ведущего к участникам. Да, они могут задавать вопросы, но тогда они фактически осуществляют запрос на еще одну порцию информации. **Лекция** – это пассивный формат подачи информации.



Интерактивная лекция. В интерактивной лекции информация исходит от участников к тренеру, когда тот задает вопрос аудитории, и, в зависимости от ответа, тренер может корректировать дальнейшую подачу информации.

Мастер-класс. Мастер-класс – это обучающее мероприятие, направленное на передачу опыта преимущественно от ведущего мастер-класса к участникам. Получив знания, мы можем переходить к формированию умений и даже навыков.

Тренинг. Часто грань между тренингом и мастер-классом провести очень сложно, а на практике и не нужно. Но раз эта книга для тренера, то мы это сделаем.

В мастер-классе ведущий делает упор на свой собственный опыт, то есть мастер-класс по, например, публичным выступлениям проходит под девизом «Я это, выступаю вот так, это приносит мне деньги, смотрите, как надо, и пробуйте повторить (уже, скорее всего, дома)». В тренинге модель поведения самого тренера не подчеркивается ярко, тренеру важно подвести участников через их призму опыта к определенным инсайтам и выводам, а также подвести участников к тому, что есть варианты, далее дать попробовать это сделать и **ПОДВЕСТИ** – подчеркиваю! – **ПОДВЕСТИ** участников к правильному варианту. То есть одно из **ключевых отличий мастер-класса от тренинга в том, что на мастер-классе ведущий/тренер дает правильный материал, а на тренинге тренер ПОДВОДИТ участников к правильному варианту через создание опыта участникам и последующим анализом.**

Чтобы окончательно понимать, что такое тренинг, давай представим, что мы хотим с тобой научить человека уверенно выступать. Человек боится публики. Что мы для него сможем сделать? Во-первых, мы можем дать ему знания и умения выступать уверенно (например, как правильно стоять, дышать и т. д.). Получив эти знания и умения, человек сможет выступать не боясь. Плюс, чем больше он будет выступать, тем увереннее и лучше он это будет делать, а когда доведет свои умения до автоматизма, сможет это делать в любом месте и в любое время. Но причина страха публичных выступлений может быть не в знаниях, а в установках. Вспомни последний корпоратив! Наверняка на нем были твои коллеги, которые на работе самые застенчивые сотрудники, а на корпоративе, после выпитого определенного количества спиртного, стали звездами вечера: они танцуют, рассказывают анекдоты, участвуют в конкурсах. Давай разберемся, на что влияет алкоголь?! Правильно, на установки! Может ли чело-

век знать и уметь хорошо выступать, но при этом не делать этого? Да, может, если он боится это делать из-за внутренних установок (например, мотива нет выступать, в детстве смеялись и т. д.).

Резюме. Тренинг – это интерактивная форма обучения, направленная на формирование знаний, умений и навыков. И на смену социальных установок. Здесь я подчеркну, что все должно идти в комплексе, независимо от того, какой тренинг ты ведешь. Если ты ведешь бизнес-тренинг и учишь продавать, то, помимо знаний, ты должен проверить отношение к продажам, т. е. установки. И наоборот, если ты прокачиваешь личностный потенциал участника, то нужно адаптировать его к предстоящей деятельности, т. е. дать необходимые знания и перевести их дальше в умения и навыки. Я подчеркиваю это потому, что многие считают, что тренер просто дает знания или качает установки. Нет, это комплексная работа, только тогда от тренинга будет максимальный результат. И, как ты уже понимаешь, тренинг это сложный процесс.

Представь, ты подготовил программу тренинга и пришел на тренинг. Давай представим, что тренинг по продажам. Так вот, тебе заказчик сказал, что его сотрудники не умеют продавать и им нужно дать инструменты продаж. Все круто, ты готовишь тренинг по пяти этапам продаж, приходишь и видишь там вовсе не новичков, а акул продаж, которые тебя начинают есть. Ты в шоке и плывешь. Так вот, чтобы этого не произошло, ты должен знать, что в корпоративном тренинге есть три цели:

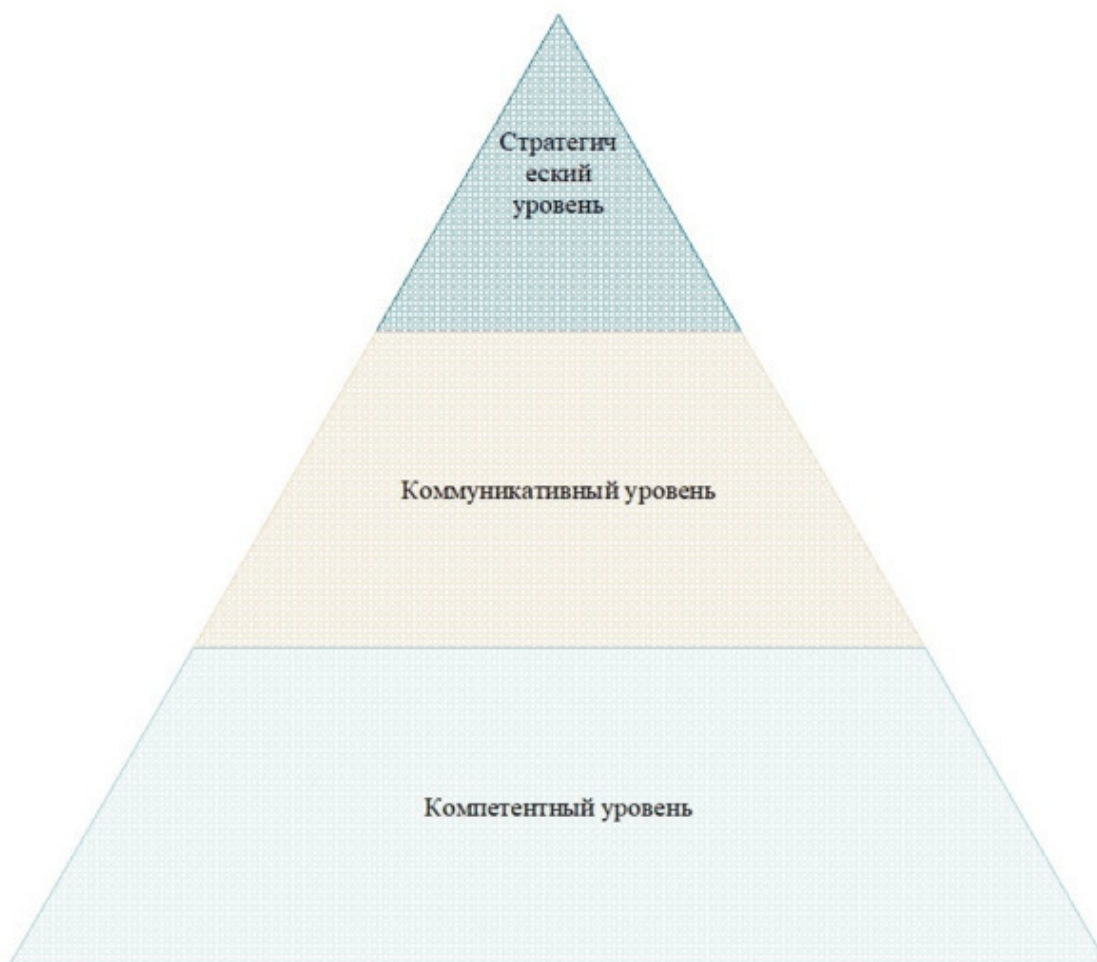
- цель заказчика;
- цель участников;
- цель тренера.

Сложность в том, что ты должен учесть этот факт, а еще важно понимать, что в любой организации существует три уровня проблем.

– Компетентный уровень. Это уровень, когда сотрудники некомпетентны, т. е. не соответствуют занимаемым позициям. Важно правильно определить причины некомпетентности сотрудника и устранить ее последствия.

– Коммуникативный уровень. Это уровень, когда персонал/сотрудники не умеют выстраивать эффективные процессы коммуникации между клиентами и внутри компании с коллегами. Важно правильно определить причины неэффективного общения и устранить их последствия.

– Стратегический уровень. Он самый опасный и сложный. Стратегический уровень – это когда компания зашла в тупик, нет зон роста, четкой стратегии развития и направления движения компании. Причин проблем стратегического уровня может быть много (смена собственников, нет четкой стратегии, самодур собственник и т. д.). Проблемы на данном уровне влияют на продуктивность компетентного и коммуникативного уровней. Важно вовремя выработать эффективную стратегию, способствующую достижению целей компаний.



То есть, говоря простым языком, от стратегии зависят установки сотрудников, в том числе мотивация, и если стратегия хромает или ее нет, то сотрудники не будут замотивированы и не будут работать, даже если они все знают и умеют. Вот так! Ты должен это учитывать и прописывать программу таким образом, чтобы при необходимости у тебя был запасной сценарий, или использовать специальные инструменты, например, фасилитацию. О ней ты узнаешь в одном из следующих разделов.

Резюме. Есть тренинги открытые. Это когда участники приходят сами по себе из разных мест, и у них, по идее, с мотивацией все хорошо, они знают, что хотят и зачем, правда тоже не всегда, и ты все равно должен это отслеживать. **Есть тренинги корпоративные.** Это когда тренинг заказывает организация, а участниками выступают ее сотрудники. Здесь ты должен понимать, что цели три: заказчика, участника, тренера. Также важно понимать, что запросы у участников разные, поэтому нужно быть готовым к тому, что придется давать ЗУН и менять установки.

Следующий формат — **воркшоп**. Переводится это слово как «мастерская» и предполагает уже обмен опытом между участниками, тренер тут только правильно организует процесс. Тренеру не обязательно здесь быть мегаэкспертом, он может обладать гораздо меньшим опытом, чем участники, он должен уметь организовать процесс групповой динамики так, чтобы обеспечить условия, в которых участники максимально продуктивно будут развивать друг друга. Важно отметить, что есть несколько условий. Ты можешь не быть экспертом, если воркшоп посвящен проработке софт скилл, – например, публичным выступлениям. Участники должны быть экспертами, если воркшоп посвящен проработке хард скилл, – например, программированию.

Семинар – групповое практическое занятие, где участники готовят доклады, сообщения, короче, опять-таки делятся опытом.

Иногда под семинаром понимают мероприятие, направленное на практическую отработку полученных ранее теоретических сведений. То есть предполагается, что теоретическое занятие уже прошло, лекция, например, и теперь на семинаре участники будут практиковаться, а ведущий будет ходить рядышком и поправлять, если они будут что-то не так делать. Ну и в хорошем случае для такой практической отработки берутся гораздо более сложные примеры, чем разбирались на лекции.

В завершение раздела скажу, что в интернете ты можешь встретить совершенно разные мероприятия под удивительными названиями, например: трехдневный семинар-практикум «Энергия третьего тысячелетия для максимального счастья». Максимальная степень бессовестности, помноженная на еще большую степень невежества. То есть вот этот вот семинар – он, значит, практикум, а другие нет. Впрочем, бывает и такое. К сожалению, тренинговая культура у нас пока не очень развита, поэтому сейчас покупают и это. Но очень надеюсь, ты будешь одним из тех, кто возьмет на себя смелость менять ситуацию к лучшему.

Виды тренингов



С видами обучающих мероприятий разобрались, давай пойдем теперь, а какие бывают тренинги. И первый вид тренингов, с которым мы познакомимся, психотерапевтический.

Психотерапевтический тренинг (более корректное название – психотерапевтическая группа) направлен на изменение в сознании. Изменение способа, которым человек создает

поле реальности, изменение стереотипного способа поведения: как в эту яму больше не попадать, в сторону поддержки.

Эти группы соотносятся с существующими направлениями психотерапии: психодраматические, гештальт-группы, группы и др.

Упростим. Психотерапевтический тренинг – это ретроспектива, обращение в прошлое с целью разобраться, что там произошло не так и почему это «не так» мешает нам в настоящем. Тренер здесь работает с сознанием человека, изменяя способы, которыми тот взаимодействует с окружающей реальностью. Не то, как он ведет себя на работе и общается с людьми, а то, как он воспринимает их, воспринимает себя, свои ценности и жизненные ориентиры. Результат успешно состоявшегося психотерапевтического тренинга: человек начинает пересматривать правильность взаимодействия со всем, что с ним связано (семья, друзья, работа, стиль общения, хобби, отношение к жизни и т. д.), и подстраивать под ту новую картину идеальной реальности, которую усвоил на тренинге.

Психотерапевтический тренинг призван сначала сломать те установки, которые есть, что есть, а потом помочь срастись правильно и заново научить человека пользоваться чем-то с новыми установками. Представьте, человек, который хочет стать спринтером, бегают, а у него болит нога. Приходит к врачу, врач смотрит, делает снимок ноги и понимает, что кость ранее была сломана и неправильно срослась. Далее кость ломают и правильно срачивают. Все процедуры, которым будут подвергнуты нога и весь человек в процессе лечения, это аналог того, что будет происходить с психикой человека на психотерапевтическом тренинге. Такое мероприятие призвано изменить основы (установки) поведения человека – его отношение к собственным ценностям. Это кость, к которой крепятся мышцы. Крайне сложно развивать свою личность, базируя ее на больной психике. Вот для ее излечения и используются психотерапевтические тренинги. Вспомни клиента психоаналитика, помогающего ему разобраться в себе. Здесь ставятся те же цели, только инструменты другие: работа происходит не индивидуально, а в группе. Обычно для коррекции выбираются отдельные установки человека, но так же, как за гипсованная нога из примера будет предопределять весь его образ жизни на период лечения, так и отдельная корректируемая установка участника психотерапевтического тренинга какое-то время будет отражаться на всем его поведении.

Один из примеров группового психотерапевтического тренинга – психодрама. Выбирается человек, чью ситуацию будет отыгрывать группа. Потом участники получают значимые для этой ситуации роли (сам человек, люди, с которыми он коммуницирует, возможно, кто-то даже получит роль его эгоизма, кто-то станет олицетворять его фантазию, ну и т. д.). Сам человек наблюдает за происходящим, а получив достаточно инсайтов, завершает действие.

Тренинги личностного роста (трансформационные)

Личностный рост – это качественные изменения личностного потенциала, успешно решающие жизненные задачи и открывающие богатую жизненную перспективу. Если психотерапевтические тренинги призваны вылечить нездоровую психику, то тренинги личностного роста – укрепить здоровую и прокачать личностный потенциал участника. Простыми словами, был чмо – стал мачо! То есть произошла трансформация, перезагрузка, обнуление личности, и мы получили нового человека. Это работа на развитие потенциала, на коррекцию и укрепление психических установок, развитие осознанности. На выходе после такого тренинга человек начинает анализировать, а впоследствии и устранять стереотипы мышления, мешающие ему добиваться желаемых результатов на работе и дома. Заметь, речь идет уже не о психике (как это было с психотерапевтическими тренингами), а о личности и мышлении – это более рациональный осознаваемый уровень.

Если мы вернемся к примеру с ногой, то человек, который перенес операцию по коррекции неправильно сросшейся кости, прошел реабилитацию и, осознав пользу профессиональной помощи, направился в фитнес-клуб. Там человеку рассказали, как правильно питаться, высыпаться, какие нагрузки можно, какие нельзя и т. д. для того, чтобы стать профессиональным спринтером. Весь этот комплекс мероприятий, который еще не затрагивает как таковой программы тренировки ног и дыхательной системы – это и есть тренинг личностного роста.

Социально-психологические тренинги (адаптационные)

Социально-психологический тренинг – тренинг, направленный на формирование социальных установок, а также развитие умений, тем или иным способом участвующих в межличностном общении.

В отличие от двух предыдущих форматов, **социально-психологический тренинг призван выработать уже не только необходимые установки, не только «мировоззрение победителя», но и некоторые общие навыки коммуникации с окружающими.** И вот здесь впервые появляется слово «навык». Если до этого работа происходила преимущественно с психикой, мышлением и установками, то теперь пришла пора формировать нужные умения и навыки. Это не значит, что работы с ментальными моделями и стереотипами здесь не ожидается. Она вполне может присутствовать, но будет являться уже вспомогательной. Если для тренингов личностного роста основная цель – выработка необходимых установок, а требующиеся для этого умения вспомогательный инструмент, то здесь, наоборот, цель – освоить навыки, а установки призваны облегчить процесс ее достижения. Если мы опять вернемся к примеру со спринтером, то основная цель на данном этапе – научить разминаться перед каждой тренировкой. Целью данного вида тренинга является отработка навыков, которые нужны всем и везде – навыки взаимодействия с социумом.

В качестве примера социально-психологического тренинга сразу просится тема «Эффективные коммуникации». Поскольку понимать закономерности, проявляющиеся в процессе общения с другими людьми, нужно всем, кто живет в социуме, можно назвать этот тренинг социально-психологическим. При этом, если тренер добросовестен, то в тот момент, когда какая-либо компания приглашает его провести «Эффективную коммуникацию» для своих сотрудников, он редактирует свой стандартный сценарий этого тренинга: корректирует упражнения, примеры, раздаточные материалы так, чтобы это наилучшим образом подходило под специфику компании-заказчика, ее сферы деятельности, отдела, для сотрудников которого ему и предстоит работать. И в этот момент наш социально-психологический тренинг превращается в бизнес-тренинг!

Бизнес-тренинги

Многие думают, что бизнес-тренинг – это «про то, как деньги делать». Иначе зачем вначале стоит слово «бизнес»?

Это неверный стереотип. Название происходит от английского «business» – дело. Бизнес-тренинг – это прокачка компетенций, которые необходимы в профессиональной деятельности. Я могу учить уборщицу мыть пол, и это будет бизнес-тренинг, хотя мытье пола не приносит напрямую денег, но является ее непосредственной трудовой обязанностью.

Корпоративный бизнес-тренинг предполагает, что обучение будет проводиться для сотрудников какой-то определенной компании, а чаще всего и определенного отдела, с целью формирования ЗУН по профессиональным компетенциям. Бизнес-тренинг ставит целью развитие конкретных навыков, которые помогут выполнять свою работу лучше. Однако это касается не только тренингов по продажам, переговорам и т. д., но и «Программирования».

Навыковые тренинги

Навыковый тренинг направлен на формирование и выработку определенного навыка (навыков), причем изолированно.

Это самое простое и достаточное определение. Некоторые источники называют «навыковыми» тренинги по продажам, созданию и проведению презентаций (тоже навык) и многие другие из тех, что были классифицированы ранее либо как социально-психологические, либо как бизнес-тренинги.

Напомню, что навык – это умение, доведенное до автоматизма. Поэтому после проведенного бизнес-тренинга в идеале нужно сформировать отдельные умения до автоматизма. У навыковых тренингов есть несколько особенностей: эти умения можно практиковать без присутствия других людей, а их результат проще всего измерить. Отправляясь на такие тренинги, участники заранее могут узнать, какой измеримый результат получают: смогут улыбаться, когда грустно, печатать быстрее, до определенной скорости и т. д.

Теперь обрати, пожалуйста, внимание на то, в каком порядке расставлены описанные выше форматы тренингов: от психотерапевтического, результаты которого практически не поддаются численному измерению, и до навыкового, результаты которого измеряются почти всегда очень четко, что называется, в цифрах.

Эффективный тренинг направлен на достижение двух целей: развитие умений и освоение установок, сопутствующих правильному и мотивированному их использованию.

Разумеется, на тренинге участники получают также необходимые знания, но их получение чаще всего не выделяют в качестве самостоятельной цели, поскольку сами по себе знания не столь важны, сколь важно умение их применять или преобразовывать в установки, то есть шаблоны мышления. То есть человек по результатам тренинга по тайм-менеджменту в идеале должен уметь планировать свой день/неделю/полугодие/жизнь. Хотеть это делать, считать, что это ему по плечу и, может быть, на усмотрение тренера, что-то еще об этом думать.

В итоге профессиональный тренер так или иначе закладывает эти две составляющие в свой сценарий, сочетая их в соотношении наиболее релевантном по отношению к обозначенной заказчиком цели, предпочтений самого тренера, уровня группы и т. д. Этот баланс варьируется от тренинга к тренингу и от тренера к тренеру, но общие закономерности определить можно. Психотерапевтические тренинги – это полюс, где преобладают установки как основная цель всего мероприятия. Умения здесь чаще всего второстепенны: участники учатся, например, воспринимать ту или иную свою зависимость как подконтрольное поведение, а умение вести «Дневник успеха», где они будут анализировать повседневные события и отмечать свои маленькие победы над собой, вспомогательный инструмент.

Другой полюс – тренинги навыковые, где важнее всего научиться, скажем, свободно владеть разговорным английским, а спокойное отношение к своим ошибкам вспомогательная установка на пути к адекватному произношению.

Помимо описанных выше форматов тренингов, существуют и другие. Вернее, они позиционируются как другие, особенные, но по факту то же самое, только в профиль.

Еще немного про компетенции, их часто называют скилами. Существуют два направления проработки скилов.

Софт скил – «мягкие» навыки, в большей степени универсальные, не заточенные под компанию, отрасль, специфику или что-то еще.

Хард скил – «жесткие» навыки, заточенные под компанию, отрасль, специфику или что-то еще.

В завершение данной главы пишу критерии эффективного тренинга. Их фиксация позволит тебе или участнику группы оценить результативность тренинга. Эти критерии могут

служить и критериями оценки работы тренера, его рефлексии. Вот наиболее часто встречающиеся и ключевые критерии:

1. Снижение эгоцентрических позиций в поведении участников.
2. Обострение социальной чувствительности (снижение коммуникационных барьеров по отношению к другим людям).
3. Ослабление действия защитных механизмов (меньшая боязнь преодоления стереотипов, большее самораскрытие).
4. Повышение чувства ответственности за свои слова и поступки.
5. Объективизация поведения участников. У каждого повышается адекватность самооценки и взаимооценки.
6. Актуализация творческого потенциала участников.
7. Появление субъективного ощущения легкости в конце занятий и в конце всего курса.
8. Развитие самодостаточности группы.
9. Повышение эффективности групповой работы.

Способность тренера определить согласно этим критериям эффективность своей деятельности и работы группы в целом является твоим профессионально важным качеством. Выявленные ошибки в работе могут служить предметом рефлексии тренера. В любом случае, это может служить источником повышения твоего профессионализма.

КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТ ОБУЧЕНИЯ?

Для оценки эффективности обучения изобретать что-то нет необходимости. Существует проверенные модели оценки обучения.

Сразу хочу тебе сказать, для чего нужно знать эти модели. В настоящее время практически каждый заказчик хочет канарейку за копейку. То есть заказчик хочет провести тренинг, например, по продажам за два-три часа при количестве участников 30—40 человек, желательно онлайн или без отрыва от производства, да еще чтобы повысить в результате продажи на 15—20%. А, забыл еще отметить, что заплатить он хочет, как и 10 лет назад, 10—15 тысяч, чтобы ты еще был с большим опытом и профильной подготовкой в его области и т. д., и т. п. С точки зрения заказчика, это нормальные и оправданные хотелки, плюс многие заказчики уже прошли через дилетантов и не хотят больше тратить деньги за хорошо пересказанную книгу или копию известного тренера. Ладно, что-то я разошелся. К делу! Итак, модели оценки эффективности от обучения, которые тебе позволят на профессиональном уровне объяснить заказчику, за что ты можешь нести ответственность, за что нет, либо сможешь, но с учетом проведения консалтинга.

Хочу выделить отдельные модели оценки эффективности обучения, которые в основном использовали подход Киркпатрика (Kirkpatrick).

Модель Киркпатрика

Без оценки эффективности обучения невозможно выстроить систему обучения и развития, которая обеспечивает необходимые бизнес-результаты. В 1954 году Дональд Киркпатрик (Donald Kirkpatrick) защитил кандидатскую диссертацию в университете штата Висконсин (США) по теме «Оценка эффективности управления программами». Он предложил краткую формулу для описания цикла обучения: реакция – научение – поведение – результаты.



Эта схема необходима для эффективного обучения персонала компании, а также для получения необходимого бизнес-результата.

Первый уровень обучения — реакция. Реакция позволяет узнать, что клиенты думают о программе, на основании ответов тренеру необходимо внести некоторые изменения в программу, чтобы ее улучшить. Оценка первого уровня, реакция, очень важна, тренеру необходимо знать мнение участников о своей программе, а также слушатели должны быть уверены, что их мнение тренеру безразлично.

Второй уровень — научение. Хорошо, если участники довольны тренингом, но это вовсе не значит, что они чему-то научились. Для оценки полученных знаний используются тесты на знание изученного материала, а также используются листы проверки умений. Тестирование заключается в следующем: через некоторое время после завершения курса участников приглашают на беседу с опытным коллегой или с супервайзером, чтобы выяснить, какие знания из тренинга они усвоили.

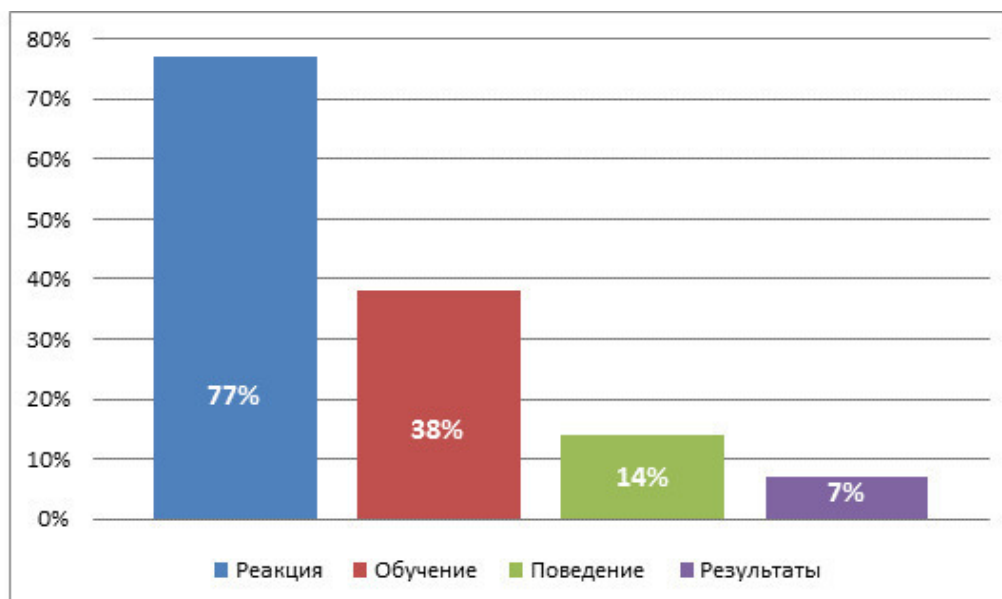
Третий уровень – поведение. Киркпатрик определяет этот уровень как самый важный и сложный. Именно на этом уровне происходит оценка того, как изменилось поведение участников в результате обучения, насколько полученные знания и навыки применяются на рабочем месте.

Четвертый уровень – результаты.

Главное в оценке четвертого уровня представлять себе конечный результат. Задача тренера – реализовать ожидание заинтересованных лиц, т. е. окупаемость.

Метод Дональда Киркпатрика показывает нам, как сделать из процесса обучения эффективный бизнес-инструмент и встроить отдельно взятый тренинг в организацию, сделать обучение именно корпоративным. Подробно рассказывается, как планировать, как ставить цели, как аргументировать руководителям необходимость обучения и, что очень важно, как исключить ненужное обучение, если с его помощью заявленные проблемы не решаются.

На практике, однако, используются не все четыре уровня, а чаще всего только два, в порядке убывания важности.



Желаемые результаты тренинга измеряются в терминах первых двух уровней. По итогам тренинга участники будут довольны (это мы сможем проверить через анкеты обратной связи), встряхнутся, и второе: они научатся, будут знать, чем одно отличается от другого.

К оценке эффективности процесса обучения необходимо подходить с позиций финансового менеджмента и количественно оценивать результаты от такого инвестирования. Решение данной задачи было предложено в 1997 году Джеком Филлипсом.

Модель Джека Филлипса

В начале 90-х годов известный эксперт в области управления персоналом, Джек Филлипс, разработал методику оценки эффективности инвестиций в обучение сотрудников. В своей работе, изданной в 1975 г., Киркпатрик высказал неожиданную мысль: «Ни в коем случае не вздумайте переводить четвертый уровень (бизнес-результат) в деньги. Это не нужно, вы не сможете». А в 1991 г. уже другой человек, Джек Филлипс, не только заявил, что это возможно, но и предложил алгоритм расчета. К уже названным четырем уровням добавился еще один: возврат на инвестиции, или расчет соотношения прибыли от проекта и затрат на него.

$$Roi(\%) = \frac{(\text{Доход от проекта} - \text{Стоимость проекта})}{(\text{Стоимость проекта})} * 100\%$$

Этот показатель позволяет оценить эффективность обучения. Методики Филлипса хорошо работают в компаниях с регулярным менеджментом.

ROI помогает руководителям компаний получить целый ряд выгод, в частности: оценить финансовую эффективность инвестиций в сотрудников; получить понятный и надежный инструмент определения результативности мероприятий по работе с персоналом; сделать измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес-результат компании. В первую очередь модель ROI необходима для расчета возврата инвестиций в человеческие ресурсы и в кадровые программы, когда руководство инвестирует в людей, им необходимо понимать, какова отдача от этих инвестиций.

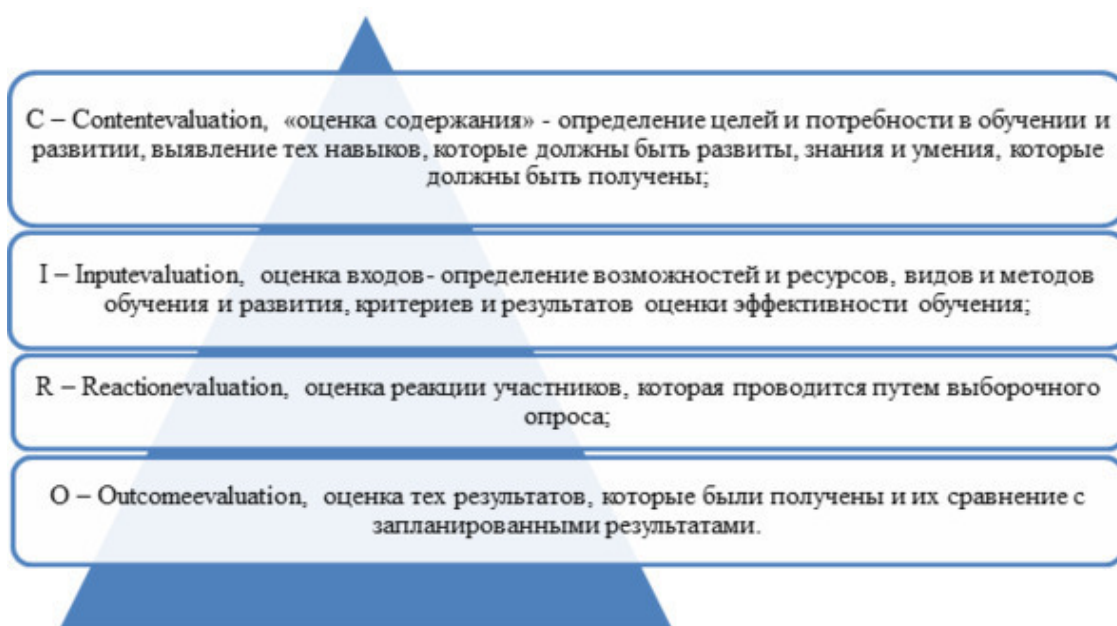
Модель Стаффлбима (CIPP)



Модель позволяет оценить как результаты, так и сам процесс обучения и развития. Поэтому для длительных модульных программ обучения топ-менеджеров данная модель может быть успешно применена.

Сходна с моделью Стаффлбима схема CIPO, разработанная Берном.

Модель Берна (CIPO)



Данная модель также может применяться для оценки эффективности обучения топ-менеджеров, в особенности в условиях запуска модульных долгосрочных программ.

Однако, по моему мнению, наиболее эффективным методом оценки эффективности обучения и развития топ-менеджеров может стать только система ключевых показателей эффективности.

В любой модели есть плюсы и минусы. Ниже я привел сравнительный анализ существующих моделей.

Модель	Преимущества	Недостатки
Киркпатрик	Наличие четырех уровней оценки: по реакции участников, по результатам выходного контроля, по изменению в производственном поведении и по изменениям в бизнес показателях компании. Возможность выбора для оценки эффективности обучения топ менеджера.	Сложность измерения третьего уровня, неготовность топ-менеджеров проходить процедуру оценки или работать с коучами. Отказ от оценки по финансовым показателям.
Филлипс	Развитие модели Киркпатрика. Введение пятого уровня оценки эффективности обучения и развития. Возможность использовать финансовый показатель возврата на инвестиции в обучение и развитие.	Расчет возврата на инвестиции возможен только при условии ведения полноценного управленческого финансового учета в организации. В основном применяется для расчета эффективности тех программ, которые являются длительными, дорогостоящими и комплексными.
Стаффлбим	Возможность оценивать, как процесс так, и результаты обучения и развития в тесной связи с целями компании.	Нечеткость методик и процедуры оценки результатов обучения и развития топ-менеджеров.
Берн	Развитие модели Стаффлбима и частично Киркпатрика. Постановка целей, определение возможностей, выявление мнения участников об обучении и развитии, оценка результатов.	Сложность поддержания постоянной процедуры оценки эффективности обучения и развития топ-менеджеров, применение для долгосрочных программ.

Перед любым обучением, если мы берем с собой корпоративный сегмент, в идеале у компании необходимо запросить сетку компетенций, если более профессионально, то модель компетенций. Что это такое? Объясню.

Существует множество различных определений термина «компетенция». Многие эксперты и специалисты по управлению персоналом предлагают собственные определения этого понятия. Но чаще всего все сводится к двум основным подходам к пониманию компетенций.

Американский подход, рассматривающий компетенции как описание поведения сотрудника, где **компетенция** – это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе. И **европейский подход**, рассматривающий компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы, где **компетенция** – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Европейский подход сосредоточен на определении стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником, а американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности.

Для меня наиболее понятным является следующее определение: компетенции – это соответствие характеристик личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение. Важно, чтобы компетенции были видимыми. Это значит, что не просто тебе сказали, что, например, продавец должен быть коммуникабельным, а показали правильную модель коммуникаций конкретного сотрудника.

Вернусь к определению модели компетенций.

Модель компетенций – это полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания.

Есть три вида компетенций:

– Корпоративные (или ключевые), которые применимы к любой должности в организации. Их много не бывает. Оптимальное количество корпоративных компетенций составляет пять – семь штук.

– Управленческие (или менеджерские), которые необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей, например: стратегическое видение, управление бизнесом, работа с людьми и т. д.

– Профессиональные (или технические), которые применимы в отношении определенной группы должностей. Составление профессиональных компетенций для всех групп должностей в организации является очень трудоемким и долгим процессом.

Итак, двигаемся дальше, если ты еще не передумал становиться профессиональным тренером.

Кто такой тренер? Стили работы тренера

В данном разделе я опишу такую модель, как треугольник тренера. Это я сделаю для того, чтобы тебя больше не смущал тот вопрос: «А как я буду вести тренинги, если я не эксперт?»



Даю определение тренера. **Тренер – это специалист в области обучения и развития, основными задачами которого является дать ЗУН (знания, умения и навыки) и поменять отношение к чему-либо, т. е. привить/проработать социальные установки.**

Давай разберемся с тем, какие углы-стили в этом треугольнике.

Первый стиль: организатор. Тренер формирует процесс, в большей степени проводит упражнения и активности, нежели сам излагает материал. Сильная сторона: много практики. Возможные слабости: низкая динамика и мало нового материала.

Второй стиль: эксперт. Тренера покупают за то, что он один из лучших в своей теме.

Информацию он доносит с позиции «Я знаю, как нужно». В большей степени сам излагает материал, нежели проводит практические упражнения. Сильная сторона: авторитетен в глазах аудитории, его слушают молча. Возможные слабости: низкая динамика и мало практики.

Третий стиль: коммуникатор. Тренер яркий, эмоциональный рассказчик. Строит свое выступление на историях, шутках, эмоциях и ярких образах. Сильная сторона: высокая динамика, участники покидают аудиторию на подъеме. Возможные слабости: мало нового материала и практики.

Данные стили преобразуем в треугольник, т. е. каждый стиль – один угол. Почему треугольник? Потому что для того, чтобы называть себя тренером, у тебя должно быть задействовано минимум две стороны, так как они в совокупности дают основание, на котором треугольник стоит. Если ты задействуешь только одну, то ты не можешь назвать себя тренером – ты либо фасилитатор, либо лектор, либо шоумен. У профессионального тренера в идеале должны быть возможность и компетенции задействовать при необходимости все три стороны треугольника. Ты сможешь это делать после прочтения книги и применения полученных знаний на практике.

Есть еще один важный аспект в этой модели: мы можем учитывать, вырабатывать стиль ведения тренинга, исходя из задач. Например, микс стилей «Эксперт – организатор» очень хорошо заходит в корпоративном сегменте, микс стилей «Организатор – коммуникатор» подходит для ведения воркшопов, фасилитационных, управленческих и стратегических сессий, а микс стилей «Эксперт – коммуникатор» подойдет для проведения шоу-тренингов, открытых тренингов.

Теперь, когда ты знаешь, кто такой тренер и чем он занимается, определись, ты с нами? Если да, то читай следующую главу.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПОЗЫ: ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ТРЕНЕРА



Давай разберем компетенции профессионального тренера. Для начала дам определение, что такое компетенция простыми словами.

Повторюсь, **компетенция** – это соответствие, соответствующая модель поведения. Чему ты должен соответствовать, чтобы гордо называть себя тренером, каким моделям поведения?

- Публичные выступления.
- Цикл эмпирического познания (он же цикл Колба).
- Разработка проблематизирующих упражнений.
- Разработка концепции.
- Управление групповой динамикой.
- Работа с возражениями и нестандартными ситуациями на тренинге.
- Уверенность, местами переходящая в наглость.

Перед тем как разбирать компетенции, тебе необходимо узнать, как обучается взрослый человек и почему эффективнее тренинга не придумали больше никакой формат обучения.

Все, что ты умеешь, дорогой читатель, ты изучил, пройдя по циклу эмпирического познания. Что такое эмпирическое познание? Это познание через призму своего опыта. Приведу пример: ты купил эту книгу для того, чтобы стать тренером (даже если ты не планируешь работать, а просто для себя). На мысль получить компетенции тебя что-то подтолкнуло. Это может быть какой угодно опыт, но он был для тебя проблемным, т. е. ты попробовал провести тренинг и понял, что-то пошло не так, или чего-то тебе не хватило. Дальше ты стал анализировать, чего тебе не хватило, каких компетенций, и ты начал искать учебные заведения, литературу и т. п. для того, чтобы получить необходимую компетенцию. Далее ты это отработаешь и вернешься к вопросу обучения только тогда, когда получишь новый проблемный опыт, и цикл познания через призму твоего опыта вновь замкнется и пойдет по новому кругу и т. д.

Получается, что все, что ты умеешь, все знания, умения, навыки ты получил путем цикла эмпирического познания. На профессиональном языке тренера это называется циклом Колба. Колб – это фамилия, и тренинг мы проводим не по Колбе, а по Колба.

Цикл Колба – это таблица умножения для тренера. Любое, подчеркиваю, любое обучение взрослого строится по циклу Колба. Даже когда ты приходишь на мастер-класс, это подразумевает то, что ты уже самостоятельно прошел первых два этапа: проблемный опыт и анализ.

Взрослые участники тренинга – сформировавшиеся личности с собственным жизненным опытом, целями и ценностями. Однако в бизнес-обучении иногда не учитываются эти особенности, и обучение взрослых людей строится так же, как обучение школьников или студентов. В педагогике появился даже особый раздел, андрагогика, который занимается исследованием принципов обучения взрослых. Учет этих принципов помогает сделать тренинг более эффективным.

Потребность в самостоятельности

Одна из основных черт взрослого человека – самостоятельность, желание самому делать выбор и принимать решения. У взрослых людей есть сложившиеся взгляды, убеждения, и именно через призму этих убеждений они воспринимают новую информацию. Если что-то не соответствует взглядам, оно отвергается.

Потребность в осмысленности обучения

Взрослые люди очень внимательно относятся к тому, зачем нужно изучать ту или иную тему. Они также интересуются тем, что будет, если не изучать эту тему. И взрослые участники будут активно работать только при наличии высокой внутренней мотивации.

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.