

Инструкция

«Секреты организации эффективного тренинга»
Краткая версия пособия «Тренинг. Как не выбросить деньги на ветер»

Самая главная проблема человечества – это проблема выбора
Руслан Гелеубеков

Давайте представим, что у вас или у руководства вашего предприятия возникла идея провести тренинг для сотрудников. И вам предстоит его организовать. В рамках статьи я поделюсь с вами несколькими секретами относительно того, как сделать это эффективно.

Каждый знает, что хорошее начало определяет успех любого дела на 50%. Поэтому так важно точно определить потребности в обучении персонала.

Для этого необходимо выяснить:

- мнение руководителей о том, какими они хотели бы видеть сотрудников, которые пройдут обучение;
- истинную мотивацию руководства;
- насколько совпадают цели желающих обучаться с задачами компании.

Секрет первый: собрать наиболее важную информацию для заказа тренинга проще всего, пользуясь стандартным вопросником (таблица 1). Заполнение всех его пунктов позволяет сразу прояснить большинство важных условий, что позволит существенно сэкономить время при подборе тренинга.

Табл. 1. Техническое задание на проведение обучающего мероприятия

Компания (юридическое название)							
Контактное лицо (Ф.И.О)							
Должность							
Телефон		Раб.		Моб.		E-mail:	
Лицо, утверждающее проект (Ф.И.О)							
Должность							
Телефон		Раб.		Моб.		E-mail:	
Предпочтительные даты	с __/__/201__	Продолжительность дней/часов		Город, в котором будет проводиться		Предполагаемое количество участников	
	по __/__/201__						
Вид обучающего мероприятия		Корпоративное		Открытое		Семинар	
Место проведения		С выездом из города		В городе		На территории заказчика	
Уровень конференц-сервиса		Высокий		Средний		Низкий	
Предполагаемый бюджет		Гонорар тренера От _____ до _____ грн			Конференц-сервис От _____ до _____ грн		
Дни проведения		Выходные			Рабочие		
Тематика обучающего мероприятия (нужное отметить)		<ul style="list-style-type: none"> • бизнес-планирование; • делопроизводство, секретариат; • IT; лидерство; командообразование; • логистика; • менеджмент; • маркетинг; • презентации; • продажи; • реклама; 			<ul style="list-style-type: none"> • Public relations; • страховая деятельность; • тренинги для тренеров; • коучинг; • управление временем; • управление персоналом; • управление проектами; • финансы; • ивент-мероприятия; • обслуживание клиентов 		

Для кого предназначен тренинг	Топ-менеджмента	Миддл-менеджмента	Low-Менеджмента	специалисто в, рядового персонала
Возраст участников (для программ по командообразованию с элементами экстрима)	Максимальный возраст участника	Минимальный возраст участника	Средний возраст участников	Процентное соотношение в группе мужчин/женщин
Основные задачи тренинга				
Ожидаемые результаты (навыки, умения)				
Какие моменты необходимо раскрыть				
Какие проблемы в данной области наиболее часто встречаются				
Какие программы по данной тематике уже были (укажите название тренинговой компании и программы тренинга)				
Что было в них	Удачным		Неудачным	
Примечания				

Секрет второй: одним из важнейших факторов результативности обучения является отношение к нему сотрудников, на которых оно обучение направлено – соответствующей мотивации. Более того, часто слушатели тренингов относятся к ним как к наказанию.

Поэтому, для того, чтобы у будущих участников тренинга возникло желание его проходить, необходим качественный внутренний PR учебных программ. Также важно предупредить их о дате проведения за две–три недели, чтобы люди могли спланировать свое время.

Для формирования мотивации сотрудников к обучению необходима заинтересованность непосредственного руководителя в данном мероприятии. На мой взгляд, он обязательно должен пройти тренинг вместе с подчиненными. Чтобы понимать, какие знания они получили: это позволит эффективнее контролировать их применение. Кроме того, любой тренинг является хорошим командообразующим мероприятием, позволяя улучшить взаимоотношения в коллективе.

Если сотрудник добровольно не хочет принимать участие в тренинге, лучше его не принуждать. Демотивированный участник может послужить причиной того, что качество обучения других существенно пострадает.

Секрет третий: важно получить достаточное количество программ тренингов высокого качества.

В первую очередь организаторов тренингов волнует вопрос рационального расходования времени и денег – как на поиск необходимого варианта, так и на само мероприятие.

Учитывая, что сегодня в Украине только зарегистрированных тренинговых компаний около 400, а тренеров-фрилансеров и консультантов, по разным оценкам, более 2000, задача представляется действительно сложной (здесь уместно выражение «И черт ногу сломит»). Предлагаю воспользоваться таблицей 2, в которой сведены все методы сбора информации для поиска необходимого тренинга. Данные приведены с расчетом того, что на сбор и анализ информации есть два–три месяца.

Табл. 2. Методы качественного сбора и анализа информации

№	Метод	Комментарии
1	Узнать мнение знакомых, коллег, партнеров или друзей относительно пройденных тренингов и их результатов	Следует учитывать, что оценка может быть субъективной
2	Воспользоваться профессиональными HR-форумами, на которых можно задать коллегам вопросы по интересующим темам	Таких ресурсов в сети несколько и у вас не составит труда их найти.
3	Воспользоваться специализированными сайтами по тренинговой тематике. А также прочитать статьи тренеров, опубликованные на этих сайтах, чтобы понять, насколько глубоко тренер разбирается в интересующем вас предмете.	Наибольший объем информации можно найти на сайтах: www.trn.com.ua www.training.com.ua www.salesman.ua www.botexpert.com.ua www.trainings.ua
4	По поисковым запросам в Интернете найти сайты тренинговых компаний, изучить их программы и резюме тренеров	На сайтах тренинговых компаний может содержаться больше интересующей вас информации, чем на специализированных сайтах
5	Посетить одну из выставок, на которых тренинговые компании и тренеры проводят презентации своих программ. Там же можно пообщаться с большим количеством тренеров непосредственно	В Киеве проводится несколько таких выставок. Например, «Развитие и обучение» (ближайшая пройдет 8 апреля 2010 г.)
6	Пойти на бесплатные презентации тренингов и принять участие в мастер-классах, которые проводятся тренинговыми компаниями специально для того, чтобы потенциальные заказчики смогли «вживую» увидеть работу тренера	Один из наиболее эффективных методов поиска необходимого вам тренинга. Получать график бесплатных презентационных тренингов и мастер-классов можно подписавшись на рассылку <u>«Как увеличить эффективность тренингов на 50%»</u>
7	Посетить тренерские клубы	Они проходят нерегулярно, поэтому необходимо выявить организаторов и попросить, чтобы вас подписали на рассылку новостей
8	Пройти открытый тренинг для того, чтобы составить полное представление о профессионализме тренера и качестве программ, которые он проводит	Достаточно затратный, однако максимально результативный метод
Если у вас недостаточно времени для сбора и анализа информации		
1	Объявите тендер на специальном сайте тендеров	www.mytrainer.com.ua www.training.com.ua
2	Обратитесь к тренинговому брокеру – это бесплатно!	<u>Компас – эксперт рынка тренингов</u>

Если времени для сбора и анализа информации меньше (тренинг необходимо провести через один–два месяца после получения запроса), лучше воспользоваться сервисами объявления тендера, которые предоставляют профессиональные сайты, и обратиться к тренинговому брокеру.

Каждый из предложенных путей имеет как плюсы, так и минусы – чаще всего используется комбинация из нескольких вариантов. После сбора и анализа информации у вас появится список из нескольких тренинговых компаний и тренеров-фрилансеров, к которым необходимо обратиться с запросом на предоставление предварительной программы тренинга.

В результате отправки запроса тренинговым компаниям и тренерам-фрилансерам у вас должно быть не менее трех подходящих вариантов, среди которых и необходимо выбирать.

Наконец, вы получили несколько разработанных непосредственно под компанию тренинговых программ. Казалось бы, можно расслабиться. Но...

Секрет четвертый: никогда не принимайте решение, основываясь только на программе тренинга.

Необходимо пройти еще несколько этапов (таблица 3).

Табл. 3. Необходимые меры для выбора «правильного» тренингового провайдера

№	Этапы	Цели
1	Отправьте запрос в тренинговую компанию с просьбой предоставить вам контакты ключевых сотрудников из других организаций, которые проходили у них тренинги	Позвонив в несколько компаний, выясните: - соответствовала ли запросу программа обучения; - довольны ли участники тренингом; - что было интересным; - усвоили ли участники новые знания
2	Выясните, занимается ли тренинговая компания пост-тренинговым сопровождением своих клиентов, и в какой форме (консультирование по телефону, электронной почте и т.д.)	Это один из ключевых показателей того, что сотрудничать стоит
3	Проведите предварительные встречи с тренерами	Для принятия окончательного решения о том, кто именно будет проводить тренинг

На встрече с тренером у вас, как у заказчика, появляется масса возможностей оценить его уровень и понять, подходит ли он непосредственно вам. Настоятельно рекомендую вам перед встречей составить перечень вопросов.

В таблице 4 мной сформулированы моменты, на которые обращать внимание при встрече с тренерами в первую очередь.

Табл. 4. Критерии оценки тренера при первой встрече

№	Что оценивать	Комментарии
1	Стиль общения тренера	Тренеры по-разному проводят тренинги. Одни очень жестко, другие мягче ведут себя по отношению к участникам. Одной группой участников жесткая манера ведения тренинга будет воспринята на «ура». В другой это может вызвать негативную реакцию: от ропота отдельных участников до полного неприятия тренера и, соответственно, срыва тренинга.
2	Какие проекты и для каких компаний проводил тренер	Если тренер или бизнес-консультант работал или проводил проекты в вашей сфере деятельности, он более глубоко разбирается в предмете и может оказать вам более существенную помощь
3	Соответствует ли уровень профессионализма тренера вашему запросу	Количество проведенных тренингов в корпоративном формате и солидный список клиентов говорят о том, что тренер успешен в своей сфере деятельности и пользуется спросом у ваших коллег
4	Готов ли тренер заложить ваши потребности в программу тренинга или планирует проводить стандартизированную программу	Ситуации на предприятиях отличаются друг от друга. Бизнес-консультант или тренер-профессионал всегда может адаптировать программу тренинга под ваши потребности.
5	Какие дополнительные услуги тренер может предложить вам	Предлагается ли пост-тренинговое сопровождение, и в каком объеме? Включена ли стоимость пост-тренингового сопровождения в тренинг или его нужно будет оплачивать отдельно?
6	Подходит ли вам тренер, как личность, испытываете ли вы к нему симпатию	Очень важна ваша субъективная оценка: нравится ли тренер именно вам – заказчику, как человек, доверяете ли вы ему как профессионалу и готовы ли именно ему заплатить деньги. Если на все эти вопросы вы ответили положительно, то смело приступайте к дальнейшим действиям. Если же у вас остались

		сомнения, то лучше, задав дополнительные вопросы, развеять их, либо обратиться к другому тренеру или консультанту. Именно вы платите деньги, поэтому вправе выбирать из всех вариантов так долго, как это нужно.
7	Рекомендации, которые дает тренер	Часто на встрече с тренером оказывается, что предварительный запрос, а соответственно и программу тренинга необходимо корректировать. Поэтому, важно прислушиваться к рекомендациям тренера: - какие корректировки в программу необходимо внести; - какого рода обучающее мероприятие вам необходимо (тренинг, семинар, индивидуальное консультирование); - какое количество участников с вашей стороны может принять участие в программе; - продолжительность обучающего мероприятия
8	Готов ли тренер показать «товар – лицом»	Что может предложить тренер для того, чтобы вы получили полное представление о качестве технологий, которые предлагает тренер, а так же стиле проведения тренинга тренером: - участие в открытом тренинге; - «показательное выступление» на полтора–два часа (тренер покажет один из блоков тренинга); - участие в презентационном тренинге, которые проводят некоторые тренинговые компании.

И, напоследок, **секрет пятый**: навык на тренинге не приобретается, а соответственно, тренинг не заканчивается после его проведения.

Хотя мы давно вышли из детского возраста, во многих из нас сохранилась вера в существование «Волшебной таблетки». Съел ее – и стал сильным, умным, смелым, приобрел новые навыки. Отношение к тренингам, чаще всего, именно такое.

На самом деле важно помнить, что на тренинге участник получает понимание того, как нужно действовать. А навык не приобретается. Считается, что навык формируется в среднем за 21 день непрерывных тренировок и повторений. По статистике, из всего объема информации, который дается на тренинге, участник запоминает 20–30 %, а применяет только 10–20 %.

Тренинг позволяет увидеть собственные зоны развития. Показывает, как работают предоставляемые на нем методики и алгоритмы, и придает (с помощью практических упражнений) импульс к развитию новых качеств.

Поэтому так важно, чтобы участники тренинга и их руководители обобщили и формализовали полученную информацию, а затем (желательно ежедневно) применяли ее на практике.

Буду рад, если мои советы помогут вам в профессиональной деятельности.

Валерий Пожидаев,
руководитель проекта
«Компас – эксперт рынка тренингов»

Эта инструкция по подбору тренингов является частью книги-пособия «Тренинг. Как не выбросить деньги на ветер».

Если вы хотите знать **5 причин, почему вам необходимо прочитать книгу-пособие «Тренинг. Как не выбросить деньги на ветер»** перейдите по ссылке:
http://www.compas.in.ua/maininfo_68.html

Если вы хотите узнать **7 причин, почему Вам стоит обратиться ко мне для проведения тендера для подбора корпоративного или открытого тренинга** перейдите по ссылке:
http://www.compas.in.ua/maininfo_17.html

Содержание книги «Тренинг. Как не выбросить деньги на ветер:

- 1. Введение.**
- 2. Определение понятия «тренинг». Краткая история возникновения тренингов.**
 - 2.1 Значение слова «тренинг».
 - 2.2 Кто такой тренер, и какова его роль в тренинге.
 - 2.3 История тренингов.
 - 2.4 Основное заблуждение заказчиков тренинга
- 3. Вопросы, которым необходимо уделить внимание при выборе тренера и тренинговой программы для того, чтобы тренинг был эффективным.**
 - 3.1 Определение потребности в обучении.
 - 3.2 Мотивация персонала к обучению.
- 4. Составление технического задания на тренинг.**
- 5. Объявление конкурса между тренинговыми компаниями.**
- 6. Как проводить предварительный отбор тренинговых компаний.**
- 7. Как организовывать встречи с тренерами.**
- 8. какие критерии необходимо использовать для оценки тренеров.**
- 9. Что стоит учесть во время принятия окончательного решения.**
 - 9.1 Что включается в стоимость тренинга.
 - 9.2 Выбор тренера (фрилансер или тренинговая компания).
 - 9.3 Длительность тренинга.
 - 9.4 Обратная связь тренинговым компаниям, которые участвовали в тендере
- 10. Способы снижения стоимости обучения**
- 11. Рекомендуемая частота проведения тренингов**
- 12. Как оценивать эффективности обучения.**
- 15. После - тренинговое сопровождение. Как вырабатывать навыки у участников тренинга.**
 - 15.1 Что такое навык
 - 15.2 Методика выработки навыка (на примере тренинга по продажам и переговорам)
- 16. Как построить внутреннюю систему обучения в компании своими силами.**
- 17. Заключение.**
- 18. Список использованной литературы.**

Бонусы:

1. Сборник анкет оценки эффективности тренинга.
2. Демо-версия сборника тестов, кейсов, задач, деловых игр «300 игр» для оценки и обучения персонала
3. Сборник тестов для оценки кандидатов на должность.
4. Форма типового договора для тренинговых компаний.
5. Пример должностной инструкции менеджера по обучению.

Стоимость CD-диска книги-пособия «Тренинг. Как не выбросить деньги на ветер» с доставкой по Украине составляет 90 грн.

Для того, чтобы заказать книгу-пособие, заполните, пожалуйста, прилагаемую **Форму заказа** и отправьте ее на E-mail: compas@compas.in.ua.

Также Вы можете заказать книгу-пособие по телефону: **(093)323-32-44**.

Форма заказа

ФИО _____

Должность _____

Название компании _____

Адрес _____

Контактный телефон _____ моб. _____

Специализация компании _____

Прошу выставить мне счет на оплату CD книги-пособия
«Тренинг. Как не выбросить деньги на ветер».

Кол-во экземпляров _____

Подпись _____

**Пожалуйста, вышлите заполненную форму заказа
на e-mail: compas@compas.in.ua**