

EVERYTHING YOU EVER NEED TO KNOW ABOUT TRAINING

A complete step-by-step guide
to training and development

2nd edition

Kaye Thorne, David Mackey

KOGAN
PAGE

МЕНЕДЖМЕНТ
ДЛЯ ЛИДЕРА

ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО ПО ТРЕНИНГУ

Перевод
со 2-го английского издания

Кай Торн, Дэвид Маккей



Москва
ИНФРА-М
2002

УДК 65.0
ББК 65.290-2
Т59

Научный консультант серии «Менеджмент для лидеров»
к.э.н. С.А. Попов, доцент Института бизнеса
и делового администрирования Академии народного хозяйства
при Правительстве РФ

Тори К., Маккей Д.

Т59 Полное руководство по тренингу: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М,
2002. – XXVIII, 244 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).

ISBN 5-16-001330-X (русск.)

ISBN 0-7494-3463-5 (англ.)

Книга призвана помочь профессиональному тренеру планировать и проводить занятия в динамичной, увлекательной форме и максимально эффективно. Как бы ни называлась такая должность – тренер, учитель или специалист по развитию навыков и умений, консультант или специалист по разработке программ обучения, – работа таких людей – помогать другим учиться. Руководство показывает, как научиться поддерживать в обучающихся жажду познания, как применять творческий подход и находить инновационные решения, оно является стимулом для самого преподавателя к совершенствованию мастерства в области тренинга и развития.

Руководителям школ бизнеса, тренинговых и консультационных компаний, тренерам и преподавателям.

ISBN 5-16-001330-X (русск.)

ББК 65.290-2

ISBN 0-7494-3463-5 (англ.)

© Kaye Thorne and David Mackey,
1996, 2001.

© Перевод на русский язык.
Издательский Дом «ИНФРА-М», 2002

© Оригинал-макет.
Издательский Дом «ИНФРА-М», 2002

Содержание

Предисловие ко второму изданию	ix
От авторов	xi
Введение	xiv
Как читать эту книгу	xv
Что такое тренинг?	xvi
Создание обучающей среды	xviii
Тренинг и развитие персонала: раньше и теперь	xxv
Роль тренера	xxvi
Линейный менеджер в роли тренера и учителя	xxvii
Глава 1	
Азбука профессионализма	1
Познай себя!	1
Качество преподавания	4
Как не «сгореть» на работе	6
Как справляться с нагрузками	7
«Перезарядка аккумуляторов»	9
Находить общий язык с «трудными» людьми	10
Глава 2	
Как мы учимся	13
Стили обучения	13
Целенаправленная разработка тренинговых программ с учетом конкретных требований	17
Мыслить творчески	19
Глава 3	
Разработка учебной тренинговой программы	23
Начальная стадия – замысел	23
Определение требований заказчика	24
Связь тренинга с целями и задачами бизнеса клиента	25
Разработка учебной программы	26
Оформление и распечатка учебных материалов	35

Глава 4	
Процесс тренинга	41
Методы тренинга	41
Работа в паре	54
Обучение тренеров	55
Приглашение лекторов	56
Подготовка места проведения семинара	57
Как преодолевать неожиданности	60
Глава 5	
Источники вдохновения	66
Будьте изобретательными	66
Генерирование идей	67
Искусство возможного	69
Метод «мозгового штурма»	71
SWOT – сильные и слабые стороны, возможности и опасности	71
«Карта мысли»	72
Творческий подход к решению проблем	74
Круг общения	75
Использование ресурсов	77
Глава 6	
Оценка тренинга	81
Основы	81
Оценка функций программ тренинга и обучения	84
Оценка программ тренинга и обучения	92
Оценка отдельных мероприятий в рамках программы	95
Оценка тренеров	100
Установление подходящих стандартов	102
Глава 7	
Тренер в роли	109
Учитель	109
Наставник	115
Наблюдатель	117
Советник	120
Консультант	122
Агент изменений	130

Эксперт	134
Автор	140
Разработка программ заочного обучения	145
Организатор конференций	150
Глава 8	
Обучение как карьера	155
Как обучить тренера?	155
Развитие карьеры	169
Повышение профессионального уровня	173
Формирование новых навыков	176
Членство в профессиональных объединениях	179
Управление собственным успехом	180
Нейролингвистическое программирование и другие новые методы	181
Глава 9	
Тренинг как бизнес	186
Первые шаги	186
Создание бренда	188
С чем выйти на рынок?	190
Исследование рынка	197
Бизнес-план	203
Маркетинг	204
Работа с клиентами	211
Круг общения	217
Развитие бизнеса	219
Глава 10	
Виртуальное обучение	221
Принципы работы	221
Разработка виртуальных учебных материалов	224
Преимущества виртуального обучения	226
Роль преподавателя	226
Работа с виртуальной группой	227
Что дальше?	227
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Образцы планов и анкет	229
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Полезные адреса	240
ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Список рекомендуемой литературы	242

Итак, в современных условиях на тренера, занятого подготовкой и развитием персонала, ложится большая ответственность, и, чем глубже он познает себя, свои сильные и слабые стороны, требующие дальнейшей проработки, тем с большим успехом он сможет помочь как отдельным людям, так и компании в целом полностью реализовать их истинные возможности.

Как мы учимся

Стили обучения

Одним из наиболее важных факторов при разработке учебных программ тренинга и проведении занятий является понимание того, как люди учатся. Тренер должен разбираться и учитывать то обстоятельство, что у каждого свой особый стиль обучения.

В нашей модели тренера на с. 2 выделен такой параметр, как «характер лидерских способностей», это один из измеряемых параметров вашего собственного саморазвития в качестве тренера. Знание этого параметра также полезно для личностного саморазвития обучающего. Он в равной степени важен и для обучаемого, которому надо помочь найти наиболее подходящий для него стиль обучения. Это поможет вам и обучающимся понять, что они должны делать на занятии, чтобы учиться максимально эффективно.

Какие бывают стили обучения?

Заслуга первых исследований в области стилей обучения принадлежит Дэвиду Колбу (*David Kolb*), который построил четырехступенчатую эмпирическую модель процесса обучения и усвоения человеком новой информации (*Experiential Learning Model*) (см. Список литературы в Приложении 3, с. 243).

Первая ступень, согласно Колбу, — это непосредственный, конкретный опыт, вторая ступень носит название рефлексивного наблюдения, в ходе которого обучающийся обдумывает, что он только что узнал, затем следует ступень теоретического обобщения, когда человек вводит новые сведения в систему уже имеющихся знаний и устанавливает между ними связи. И наконец, когда пройден и

этот этап, наступает стадия эксперимента и самостоятельного применения новых знаний на практике, после чего, научившись, студенты могут начать строить собственные планы применения знаний.



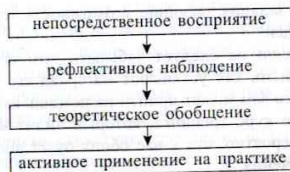
Данный процесс протекает циклически: как только одна порция знаний и опыта уже усвоена, наш мозг готов к восприятию следующей. Работа Колба явилась основополагающей для дальнейших исследований в области обучения, в результате которых, например, появился тест на определение стилей обучения, разработанный Питером Хани (*Peter Honey*) и Аланом Мамфордом (*Alan Mumford*) (см. Приложение 2, с. 241), по которому можно выяснить, какой способ усвоения знаний вам больше всего подходит. Авторы выделяют следующие типы учеников:

- активист;
- мыслитель;
- теоретик;
- прагматик.

Каждая категория обучающихся характеризуется определенным типом поведения и специфическим предпочитаемым способом познания. Например:

- **Активист** обожает узнавать что-то новое, получать новый опыт, он хочет сам все испытать и во всем сам поучаствовать. Ему нравится быть в центре событий и внимания, и он предпочитает занимать активную позицию, а не оставаться сторонним наблюдателем.

- **Мыслитель** предпочитает сначала понаблюдать, поразмыслить, понять новое до конца, а уже потом действовать. Он склонен заново анализировать увиденное, испытанное и пройденное. Любит находить собственное решение, не любит, когда его торопят, и предпочитает иметь запас времени, чтобы найти решение в свой срок.
- **Теоретик**у присущи развитое логическое мышление и методичность, он предпочитает шаг за шагом продвигаться к решению проблемы, задает много вопросов. Для него характерна некоторая отстраненность и аналитический склад ума. Любит задачи, требующие интеллектуальных усилий, недоверчиво относится к интуиции и нестандартному мышлению, отдавая предпочтение построению моделей и систем.
- **Прагматик** стремится найти практические решения, быстро все попробовать и перейти к действию. Не склонен углубляться в теорию. Любит экспериментировать, искать новые идеи, которые можно сразу опробовать в реальных условиях. Действует быстро и уверенно, подходит ко всему по-деловому, приземленно и с азартом берется за решение возникающих проблем. Используя эмпирическую модель Колба, вы можете планировать свои занятия и целые программы с таким расчетом, чтобы в процессе обучения слушатель курса, максимально реализуя свои познавательные способности, последовательно проходил все четыре этапа:



Вы также можете помочь ученику осознать особенности собственного восприятия и его отличие от стиля обучения окружающих. Работая с группой, можно, скажем, продемонстрировать характерные черты того или иного стиля обучения, попросив каждого из слушателей попробовать поработать в не свойственной для него манере.

Следует всячески поощрять интерес человека к исследованию собственных способностей и саморазвитию. Как уже отмечалось в главе 1 на с. 3, у каждого ученика должен быть здоровый интерес к тому, как он познает новое, как взаимодействует с окружающими и какую роль играет в рабочей группе. Тренинговая программа, предусматривающая рассмотрение этих вопросов, послужит хорошим стимулом для дальнейшего профессионального и личного роста работника. Если вы понимаете суть различных механизмов обучения, вам не составит труда оптимальным образом построить занятие, особенно для индивидуальной подготовки работника. Эта информация также позволит правильно определить, какая форма обучения будет в данном случае наиболее продуктивной: обучение без отрыва от работы, индивидуальное обучение, освоение нового непосредственно на практике или дистанционное обучение. Более того, теперь вы сможете помочь человеку выявить причины, прежде препятствовавшие нормальному обучению и усвоению навыков и справиться с тем, что у него до сих пор не получалось.

Планируя любое занятие, тренер должен включать задания и виды работы, ориентируясь на различные стили обучения. Например, в любом занятии должны присутствовать:

- теоретическая часть,
- практические задания,
- применение теории,
- творческие задания, дающие возможность предложить собственные идеи.

Преподавателю не следует забывать, что его собственный стиль обучения и то, как усваивают материал его ученики, будут различаться. Здесь вам может прийти на помощь ваш коллега, если вы вместе ведете курс тренинга, который видит вас со стороны, поскольку маловероятно, что у вас обоих будет абсолютно одинаковый стиль обучения.



НАУЧИТЬСЯ СХВАТЫВАТЬ НА ЛЕТУ

- Определите вместе с группой предпочтительный стиль обучения каждого слушателя.
- Составьте подробное описание целей и задач курса обучения. Задачи необходимо четко сформулировать и определить сроки

и объем работы, они должны быть выполними и нацелены на достижение практического результата. Иными словами, они должны быть **SMART*** — *Specific* — конкретными, *Measurable* — измеримыми, *Achievable* — достижимыми, *Realistic* — реалистичными, *Timed* — структурированными по времени.

- Используйте разнообразие средств, методы и задания при проведении занятия: иллюстративный материал, совместное обсуждение, коллективная работа с опорой на раздаточный материал, а также применение полученных знаний непосредственно в рабочих условиях.
- Есть ли возможность использовать Интернет-обучение?
- При необходимости проводите индивидуальные занятия.
- Проверьте, насколько хорошо усвоен материал и применяйте систему оценок.
- Всячески поощряйте участников программы расширять спектр своих стилей обучения, общаясь и работая с людьми, которые отличаются от них по способу усвоения знаний.



Целенаправленная разработка тренинговых программ с учетом конкретных требований

Подробный разговор о соответствии обучения потребностям заказчика еще впереди (см. с. 24), однако помимо этого специалист по тренингу и развитию персонала не должен оставлять без внимания частные пожелания работников, посещающих его курсы. Гармоничное сочетание элементов подготовки, отвечающих как общим целям компании, так и нуждам конкретных работников, требует немало мастерства и опыта со стороны тренера.

Вопросу поиска структуры тренинговой программы, способной удовлетворить сложные запросы одновременно и клиента-корпорацию, и конкретного обучающегося, посвящена основная часть настоящей книги. Перед тем как приступить к разработке программы обучения персонала компании, вам следует обсудить с заказчиком — руководством компании, какие стратегические цели и конкретные задачи они себе ставят и каким должен быть желаемый

* Здесь игра слов: *smart* — толковый, смысловый (Примеч. перев.).

результат тренинга. Затем, начав работать непосредственно с группой и каждым индивидуально, вы должны постараться удовлетворить и их персональные нужды в рамках общих установок администрации.

Как правило, на вводном занятии тренеры делают общий обзор содержания курса, его целей и задач, а потом просят каждого из присутствующих рассказать, какие конкретно навыки и знания их интересуют. Таким образом вы добьетесь глубокой заинтересованности аудитории в максимальной эффективности обучения при условии, конечно, что пожелания всех и каждого будут учитываться вами в дальнейшем. Если какие-то требования выходят за рамки программы, не спешите говорить «нет» и обязательно попытайтесь предложить более приемлемый вариант.

Следующая немаловажная задача любого преподавателя – создать дружественную, раскованную атмосферу в группе, где было бы приятно учиться. Мы вернемся к этой мысли позднее (см. с. 49). Стоит вспомнить, что многие из нас имеют свой горький школьный опыт общения с бездарными учителями или тренерами, которые способны публично унижить ученика перед сверстниками и заявить ему в лицо, что он ни на что не способен, поэтому роль тренера в создании позитивной обстановки во время занятий очень велика. Человек, пришедший в группу учиться, должен чувствовать, что к нему хорошо относятся, уважают, готовы поддержать и что сам тренер искренне заинтересован в его успехах.

Не исключено, что вам иногда придется работать с людьми, испытывающими трудности с усвоением материала в связи с тем, что у них есть некоторые эмоционально-психические особенности. Таким студентам с особыми трудностями, связанными с усвоением материала, может понадобиться помощь специалиста-психотерапевта (см. Приложение 2, с. 241), но главное – следует стремиться создать для всех слушателей равные условия – в отношении как конкретных людей, так и целых групп – и всячески избегать избирательного подхода.

Ясное понимание индивидуальных механизмов познания поможет вам успешно выполнить свою задачу в соответствии с частными потребностями каждого слушателя, в особенности если вы работаете с большой группой или ведете обучение в индивидуальном порядке.



УЧЕТ ОБЩИХ И ПЕРСОНАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ

Уясните, какие цели ставит перед собой заказчик и в чем состоит желаемый результат обучения.

- Составьте план курса обучения/трениговую программу в соответствии с данными требованиями.
- Определите в процессе обучения или тренингового курса частные потребности слушателей курса.
- При необходимости предложите альтернативный вариант, позволяющий удовлетворить некоторые пожелания.
- Разработайте упражнения и задания, отвечающие персональным пожеланиям каждого участника группы в аудитории.
- Не забывайте, что темп и уровень сложности должны подбираться в зависимости от возможностей каждого члена группы.
- Если у кого-то в группе есть проблемы с усвоением материала из-за особых проблем, обращайтесь за помощью к специалистам.
- Регулярно анализируйте вместе с клиентом – руководством компании-заказчика и его работниками, насколько курс отвечает своему основному изначальному предназначению.
- Договоритесь о необходимых мерах для проведения дополнительных занятий, в том числе индивидуальных, если в этом будет необходимость.



Мыслить творчески

Одним из главных условий успешного обучения является способность тренера мыслить творчески и строить свои занятия таким образом, чтобы они побуждали ученика исследовать свой познавательный потенциал и стиль обучения. Сейчас нередко от работников компаний требуют инициативы и творческого подхода к работе, но мало кто представляет себе, как развивается гибкое мышление и новые навыки. Эта проблема рассматривается далее применительно к личности тренера в главе 5, но, говоря об индивидуальном подходе в обучении, надо в общих чертах представлять, на чем основано творческое мышление.

Возможно, вам доводилось слышать о теории разделения функций правого и левого полушарий мозга. Создателями этой теории считаются ученые Калифорнийского университета Роджер Сперри

(Roger Sperry) и Роберт Орнштейн (*Robert Ornstein*), которые доказали, что каждое полушарие человеческого мозга выполняет определенный набор функций: левое отвечает главным образом за логическое мышление, требующее пошаговых операций, тогда как правое, напротив, устанавливает связи между явлениями и синтезирует разрозненные элементы в единое целое, отвечает за восприятие изображений, цвета и образное мышление.

Труды Сперри и Орнштейна положили начало многим современным исследованиям в области развития личности, в которых учитывается разница между «правополушарным» и «левополушарным» мышлением и подчеркивается необходимость разностороннего умственного и эмоционального развития. Примером такого исследования является метод Тони Базана (*Tony Buzan*) «карта мысли» (*Mind Maps®*) (см. с. 72).

Эксперименты показали, что если человек изначально более интенсивно упражнял только одну половину мозга, то в дальнейшем ему будет все труднее так же активно использовать вторую. И действительно, многие из нас с детства свыклись с мыслью о том, что у нас нет каких-то способностей, то и дело приходится слышать: «У меня нет склонностей к математике», «Я никогда не умел рисовать» и т.п.

Результаты исследований Базана и других ясно говорят о том, что дисбаланс в развитии полушарий не заложен природой и, разнообразив свою деятельность, человек способен преодолеть эту ограниченность и обрести «интеллектуальную цельность».

В зависимости от того, какое полушарие у них лучше развито, люди предпочитают определенный стиль обучения. На тренинговых занятиях «левополушарные» ученики, как правило, методичны, аккуратны и вовремя справляются с заданиями. «Правополушарные» ученики испускают горы бумаги, часто иллюстрируют ответы рисунками и цветными картинками. Временами может оказаться, что они не до конца поняли задание – слишком уж поспешно взялись за работу или отвлекались от сути под напыльвом собственных идей, но вместе с тем они будут работать с неизменным увлечением.

Эти отличия становятся важными, поскольку, учитывая эти факторы, тренеру легче определить, какой стиль усвоения новых знаний характерен для того или иного слушателя его курса. Так, например, тест на определение стиля обучения (см. с. 13) далеко не

всегда дает однозначный результат, когда выявляются черты сразу нескольких стилей, что отражает различные способы восприятия с участием как правого, так и левого полушарий мозга. Одновременно может наблюдаться явное предпочтение определенного стиля обучения, указывающее на дисбаланс между правым и левым полушариями.

Вам необходимо не только побуждать участников занятий гармонично использовать и развивать свои умственные ресурсы, но и учить уважительному отношению к особенностям восприятия друг друга, извлекая максимальную пользу из совместной работы путем использования сильных сторон друг друга в конкретных областях деятельности.

От этих особенностей зависит и стиль работы самого тренера. «Левополушарный» тренер старается быть последовательным и шаг за шагом подводит слушателей к определенному выводу. Вполне возможно, он будет переживать, если занятие несколько выйдет за рамки намеченного сценария. Напротив, «правополушарному» тренеру придется мобилизовать все свое терпение, занимаясь с группой «левополушарных» студентов, которые пытаются все записывать, задают много вопросов и не вписываются в представления тренера о процессе обучения в целом.

В данном случае лучше всего, чтобы занятия вели попеременно несколько тренеров. Это дает возможность тренеру оценить преимущества различных стилей обучения и вносит разнообразие в ход занятий, что полезно для группы в целом, в которой есть ученики с разными стилями обучения.

Известна масса способов повышения творческой активности обучающихся, среди которых можно упомянуть «мозговой штурм» и графическое отображение информации с помощью ассоциативных диаграмм. Важно, чтобы процесс обучения в соответствии с концепцией организации обучения персонала на производстве и в учреждениях (см. Введение, с. хii), не был ограничен стенами аудитории и продолжался на рабочем месте, где работник должен иметь возможность постоянно совершенствоваться и работать творчески на пользу общему делу.

Главным препятствием, сковывающим творческие инициативы работника, является традиционное противодействие любым новшествами и попыткам внедрения новаторских идей. (Мы обсуж-

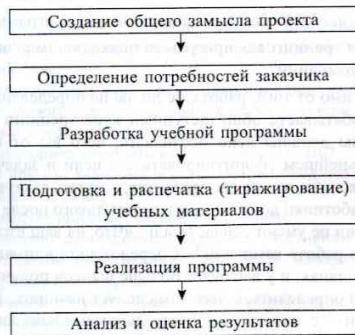
даем вопросы реформаторской роли специалиста по тренингу на с. 130.) Многие блестящие проекты обречены на провал с самого начала, когда начинаются разговоры вроде: «Ну что вы, в нашей фирме это не получится. Да и зачем что-то менять? Мы и так справляемся».

Тренер должен помогать работнику не только находить не-тривиальные решения, но и продумывать пути практического применения новых идей в реальных условиях. Таким образом вы сможете направить на дело ту энергию и энтузиазм, которые пробуждает в человеке открытие в себе новых возможностей. Творческий подход к этим проблемам, а также понимание того, как люди обучаются, являются важным качеством любого тренера. Для более полной информации мы приглашаем обратиться к материалу главы 5 «Источники вдохновения»).

Разработка учебной тренинговой программы

Начальная стадия – замысел

Независимо от конкретных обязанностей в той или иной организации тренер должен уметь самостоятельно разрабатывать программу тренинга или обучения персонала, это один из его ключевых навыков. Для начинающего тренера эта задача может показаться чрезвычайно трудным делом, но главное – освоить алгоритм процесса, а дальше будет уже значительно легче. Ниже приводится блок-схема основных этапов реализации учебного проекта.





Определение требований заказчика

Замысел курса тренинга и развития персонала может возникнуть по ряду причин:

- У вас появилась идея создать новую программу общего курса тренинга.
- Вам поступил конкретный заказ на обучение работников фирмы.
- Возникла необходимость дополнить действующую программу.
- Требуются дополнительные средства для реализации текущих задач фирмы.

На начальной стадии вы намечаете только основные контуры будущего проекта, необходимо продумать различные варианты решений и ответить на массу вопросов.

- Должен ли это быть общий курс обучения?
- Должна ли это быть программа тренинга персонала определенной организации?
- Какая требуется форма обучения: тренинг в группах или индивидуальные занятия с учителем?
- Есть ли необходимость создавать новую программу?
- Будет ли тренинговая программа подходящим решением проблемы компании?

Независимо от того, работаете ли вы на определенного клиента или разрабатываете общедоступный курс тренинга и развития персонала, вы должны ясно осознавать, чего вы от него ждете, чтобы в дальнейшем сформулировать его цели и задачи. Один из способов выяснить, что от вас требуется, – задать заказчику вопрос: «Что ваши работники должны уметь делать такого после завершения курса, чего они не умеют сейчас?» или: «Что, на ваш взгляд, должно измениться в работе компании?» Сосредоточьте внимание клиента на будущих планах, и у вас будет больше шансов получить внятное объяснение и определить, с чего вам следует начинать. Необходимо также обсудить с клиентом вопрос, действительно ли работники

его фирмы нуждаются в групповом тренинге. Сегодня работникам многих организаций подходят различные методы обучения, причем большим спросом пользуются такие, как индивидуальные занятия с учителем и Интернет-обучение.



Связь тренинга с целями и задачами бизнеса клиента

Возможно, для составления сметы проекта вам придется подробно расписать все цели и задачи курса (см. главу 9, с. 213). Для этого вам необходимо собраться вместе с соответствующим руководителем и несколькими работниками – участниками программы и подробно обсудить их требования. Это поможет в дальнейшем при подборе материалов и обеспечит заинтересованность со стороны будущих слушателей курса. Обсуждение не следует затягивать, достаточно один раз встретиться с группой участников и задать ряд ключевых вопросов, образец которых приведен в следующей памятке.



СВЯЗЬ ТРЕНИНГА С ЦЕЛЯМИ И ЗАДАЧАМИ БИЗНЕСА КЛИЕНТА

- В чем заключаются текущие задачи организации?
- Каким образом тренинговый курс будет способствовать решению этих задач?
- Какие тренинговые курсы работники компании уже посетили?
- Какие положительные начинания в области тренинга оказались удачными и можно ли взять их за основу?
- Что необходимо улучшить и усовершенствовать?
- Какими новыми знаниями и навыками необходимо овладеть работникам компании?
- Кому следует принять участие в программе?
- Кто обеспечит финансовую поддержку участникам курсов?
- Каким образом вы собираетесь оценивать/измерять эффективность тренингового курса?
- Что известно об участниках – чему конкретно хочет научиться каждый из них в ходе курса?

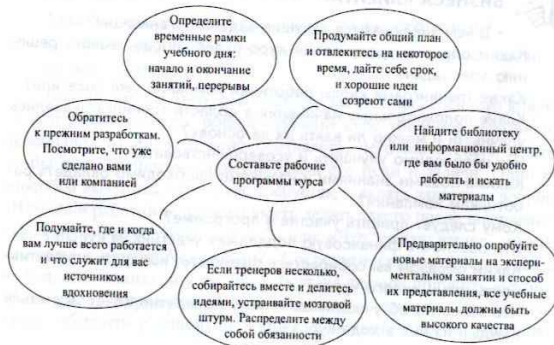


Разработка учебной программы

Эта часть работы над проектом – наиболее творческая, и на данном этапе следует призвать на помощь все свое воображение и мысленно поэкспериментировать с различными идеями и подходами. В качестве превосходного способа составления учебных программ можно порекомендовать уже упомянутый ранее метод ассоциативных диаграмм Тони Базана (о «карте мысли» см. главу 5, с. 72, и Приложение 2, с. 241).

Вы можете воспользоваться схемой, которая помогает придать дополнительную целенаправленность поиску и в то же время оставляет простор для полета мысли.

Метод Базана основан на определенных принципах, и по желанию вы можете либо строго следовать предложенному алгоритму, либо дать волю фантазии и дополнить схему рисунками и цветным оформлением. Таким образом, если над программой работают два человека с разными стилями мышления – один с образным, а другой с логическим мышлением, – то каждый сможет по-своему воспользоваться этой методикой при работе над программой. На схеме вы найдете ряд других параметров, которые необходимо учесть на данной стадии разработки проекта.



Исследования

Очень немногие тренеры способны приступить к составлению программы с ходу, без предварительной подготовки, которая позволяет определить, с чего начать. Мы уже упоминали о необходимости для начала провести переговоры с работниками – предполагаемыми участниками проекта, однако неплохо бы иметь и другие источники идей. У специалистов с опытом, как правило, уже имеются определенные наработки: старые, испытанные проекты и программы, планы и материалы, задачи и практические задания для разработанных ранее программ.

Специалисты по тренингу и развитию персонала, как учителя и лекторы в целом, – это в некотором смысле бывалые «сороки», которые тащат к себе в гнезда все блестящие идеи, которые попадают им на пути. Эти идеи обрабатываются и обретают новую жизнь в рамках другого подхода и материала. Тут можно лишь надеяться, что в новом варианте будут ссылки на первоисточники.

Однако тренеру, претендующему на звание профессионала, надо уметь изобретать что-то самостоятельно, поскольку собственные находки дают чувство огромного удовлетворения. Самостоятельные разработки требуют предварительного ознакомления с ситуацией в компании, работы с соответствующей литературой, документацией и т.п. Помимо этого можно записаться на курсы для тренеров-консультантов, которые помогают освоить новые методики обучения, например метод «карта мысли», или развивать собственные творческие способности (см. главу 5, с. 66).

Крайне полезно до начала непосредственной работы над программой курса проработать ее пункты вместе с более опытным тренером. Как указано на схеме, вам важно определить, когда и как вы будете заниматься составлением программы. Один из вариантов – продумать и зафиксировать общий план, а затем переключиться на другие дела, пока новые мысли сами не созреют у вас в голове. В этом случае держите при себе записную книжку и фиксируйте интересные мысли. Так к началу работы над планом у вас уже будет некоторое количество материала.

Другой вариант – объединиться в отдельном помещении, где есть возможность сосредоточиться, желательно в специальном кабинете, в котором есть рабочая доска, цветные фломастеры, бумага и прочие принадлежности для серьезной работы над проектом.

Определение параметров

После первого этапа разработки вам следует подумать о временных рамках проекта. Если речь идет о программе тренинга в группах, можно разделить лист бумаги на колонки и записать время начала и окончания занятий и перерывов. Таким образом, вы будете сразу видеть реальный объем работы и в дальнейшем вам будет легче ориентироваться. Разделив колонки на графы для отдельных занятий, вы получите сетку будущего расписания. Рекомендуется также подобрать для занятий интригующие заголовки, чтобы сразу пробудить интерес, например, «Искусство возможного» – для занятия, посвященного методам преодоления кризисных ситуаций.

На этом этапе вы уже точно знаете, что требуется разработать программу курса тренинга в группах. Что касается подготовки под руководством учителя или фасилитатора (см. главу 7, с. 109), также следует предварительно определить время обучения, а в дальнейшем вы сможете его скорректировать в ходе пробных занятий. Помните, что процесс подготовки должен быть динамичным и интенсивным, так как излишне растянутое обучение имеет тенденцию терять эффективность.

Содержание учебной программы

Определив временные рамки, начинайте распределять материалы занятий, помня о таких ключевых требованиях, как удобный темп, разнообразие, необходимость учитывать период максимальной сосредоточенности человека и индивидуальный стиль обучения (см. главу 2 «Как мы учимся»).

В первую очередь необходимо продумать вводную часть и записать формулировки целей и задач тренинга.

Вводная часть

В ходе вводной части занятий ваша задача состоит в том, чтобы настроить участников на активную работу. В идеале, если вы проводите тренинг работников определенной компании, желательно, чтобы программу представил кто-нибудь из ее старших менеджеров. Если обучение рассчитано на несколько этапов, имеет смысл договориться, чтобы в начале каждого этапа представители руко-

водства компании выполняли эту миссию по очереди. В ходе краткого обзора необходимо показать, как тренинг позволит добиться решения стоящих перед компанией задач и насколько она заинтересована в положительном результате.

На данном этапе вам потребуется провести переговоры с «нужными» людьми из администрации компании и составить для них текст вводной части или обозначить главные моменты, если они (как правило, это очень занятые люди) не найдут времени подготовиться самостоятельно.

Цели и задачи обучения

Далее следует заняться прописыванием целей и задач курса. Существуют разные интерпретации значения этих слов, но, как правило, «цель» подразумевает некий общий ориентир, результат программы, например:

Цель. Помочь региональным менеджерам по продажам добиться высоких результатов за счет эффективного управления человеческими ресурсами.

Под задачами обычно понимается формирование конкретных навыков и умений работников в ходе тренинга. Задачи должны быть:

- **S** конкретными;
- **M** измеримыми;
- **A** достижимыми;
- **R** реалистичными/отвечать практическим нуждам компании;
- **T** структурированными по срокам выполнения.

При описании задач используйте глаголы и избегайте слова «понимать», поскольку его смысл достаточно расплывчатый и с трудом поддается оценке. Например:

По окончании программы участники курса будут уметь:

- ...описывать,
- ...определять,
- ...рассчитывать,
- ...анализировать,
- ...разрабатывать.

Помните, что ставить планку слишком высоко не стоит. Случается, что тренер переоценивает силы группы и горько жалеет об этом, когда приходит время подводить итоги. При описании задач вместо слов «отвечающий нуждам компании» используйте слово «реалистичные».

Первое занятие

Планируя первое занятие, необходимо четко знать, чего вы хотите добиться. Независимо от того, насколько подробно был сделан вводный обзор, участники программы придут на первое занятие с чувством некоторой неопределенности. И поэтому на этапе разработки программы вам следует тщательнейшим образом продумать структуру первого занятия. Итак, чего вы хотите добиться?

1. **Заинтересовать:** Вам нужны не пассивные наблюдатели, а активные участники.
2. **Увлечь:** Желательно, чтобы группа, несмотря на первоначальную сдержанность, была активно вовлечена в процесс еще до первого перерыва.
3. **Заинтриговать и пробудить любопытство:** Они должны захотеть самостоятельно найти дополнительную информацию.
4. **Вдохнуть энергию и найти контакт с аудиторией:** Вы хотите, чтобы группе было интересно и приятно работать с вами.

Учитывая эти условия, вы сможете построить первое занятие и добиться указанных целей. Оно должно быть достаточно непродолжительным и динамичным, после чего лучше сделать короткий перерыв, чтобы у участников была возможность пообщаться и обменяться впечатлениями. В ходе занятия или сразу же после него необходимо выделить время для того, чтобы участники могли рассказать о себе, организовать первое знакомство с целью сломать «лед отчуждения».

Известно множество рецептов (например, игр, особых мероприятий) познакомить членов группы друг с другом, но вы можете придумать и что-нибудь свое. Для этой цели подойдет практически любое задание, в процессе обсуждения которого каждому можно дать возможность предварительно себя представить.

Углубление содержания

Дальнейшая работа представляет уже непосредственное целевое обучение, направленное на практическое достижение поставленных целей. В занятии должны гармонично сочетаться подача нового материала тренером и активная работа группы. Можно предложить следующую структуру:

- Новый материал.
- Практические задания.
- Подведение итогов обсуждения/групповых заданий.
- Краткий обзор пройденного на занятии материала.

Рассмотрим каждый пункт в отдельности.

Новый материал

Занятие можно начать следующим образом: пригласить специалиста в конкретной области, он сделает небольшой доклад по данной теме, можно показать слайды, видеофильм. Вы можете сами изложить новый материал. Помните, что человек способен сосредоточиться на одном предмете в течение достаточно ограниченного отрезка времени, поэтому лучше, если после небольшой вводной части последует активное обсуждение или обмен вопросами между тренером и аудиторией. Обязательно раздавайте материал, например копии слайдов, с полями для записок. Подумайте, когда лучше их раздавать. С одной стороны, если материал будет у группы до начала занятий, тогда слушателям будет удобнее делать записи и пометки, но с другой – есть опасность, что они будут отвлекаться на чтение раздаточного материала и забегать вперед.

Практические задания

Практическая работа может включать упражнения, анализ реальной ситуации (*case study*), ролевые и симуляционные игры – в общем все, что стимулирует активное участие в задании всех членов группы. При этом не следует давать задания, которые не имеют отношения к цели обучения или в эффективности которых вы сами сомневаетесь. Бесплодная трата времени – люди сразу почувствуют, что им предлагают «пустышку», и не станут усердствовать над никчемными упражнениями.

Разработка практических заданий требует определенного времени и разнообразных подходов. Вы можете адаптировать уже готовое и проверенное на предшествующих занятиях задание или придумать что-то совершенно новое.

Внимательно присматривайтесь к каждому участнику программы, к тому, какие у него взгляды, стиль работы, насколько каждый из них энергичен и вынослив и проч. Эта информация позволит вам подобрать материал для занятий или ролевой игры, наиболее соответствующий характеру участников группы. Предлагайте целенаправленные и практичные задания, например, провести анализ реальной ситуации, которую участники могут использовать в качестве испытательного полигона для своих идей и выработки самостоятельного подхода.

Продуманная ролевая игра с последующим анализом и обсуждением результатов является весьма эффективным методом обучения. Наряду с деловыми играми или симуляционными задачами она позволяет раскрыть творческий потенциал группы, поупражняться в поиске новых решений и научить участников группы работать в команде. Разработка таких творческих заданий займет немало времени, но впоследствии вы сможете использовать готовые сценарии в качестве образца при составлении новых упражнений. Поэкспериментируйте с разными заданиями, изменяя параметры, пока не найдете те, которые лучше всего подходят для вас и задач вашей аудитории.

Подведение итогов

К подведению итогов следует подходить особенно тщательно – не жалейте времени и подробно объясните слушателям, перед тем как дать задание, что и как должно быть представлено в выводах по результатам работы. Подводя итоги, участники группы смогут не только рассказать о своих результатах, но и поделиться открытиями. Им лучше заранее указать, какое отводится время на подготовку и каков объем текста самого доклада (например, одна-две страницы, время на изложение результатов должно быть около десяти минут). Кроме того, можно попросить группу выбрать одного участника, который представит результаты совместной работы группы в целом.

Краткий обзор пройденного материала

К сожалению, об этом пункте часто забывают или не выделяют для такого обзора достаточного времени, хотя слушателям крайне полезно еще раз повторить основную информацию. Главное – не затягивать с выводами и не повторяться, а говорить ровно столько, сколько нужно для закрепления материала занятия.

Несколько тренеров

Если занятия ведут несколько тренеров, вам надо выработать удобный стиль и темп совместной работы. Например, в ходе «мозгового штурма» вы делитесь друг с другом своими соображениями, вместе обсуждаете первоначальный план курса, а затем распределяете обязанности, и каждый далее работает самостоятельно над своим фрагментом программы. Независимо от того, как вы организуете работу, при распределении обязанностей всегда учитывайте сильные и слабые стороны каждого из членов команды тренеров, распределите соответственно этому свои части и роли – работа пойдет максимально эффективно (см. главу 4, с. 54).

Такая программа во многом выигрывает благодаря разнообразию подходов и стилей обучения, но только в том случае, если они не нарушают стройности общей структуры.

Планы последующих заданий

На стадии завершения курса следует выделить время на составление последующего плана действий участников программы, поскольку, как и в случае с кратким обзором занятия, у тренера к этому моменту нередко уже не остается ни сил, ни времени. То, как вы к этому подойдете, зависит от принятого в конкретной компании порядка. Если компания применяет систему управления эффективностью труда, то достижения работников в ходе тренингового курса будут развиваться в рамках их персональных планов развития персонала.

В других компаниях, где действует система контроля профессиональной компетентности, полученные знания послужат укреплению профессиональной репутации участника. Самое главное – тренер должен всячески стремиться к тому, чтобы обучение служило для работника стимулом к практическому применению полученных знаний. Например, на одном из последних занятий можно раздать