

**Людмила Чеглакова, к.с.н.,**  
**Центр «Социальная Механика»,**  
**зав.сектором консалтинга**

## **ТРЕНИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОМПАНИИ**

Основываясь на известном экономическом определении К.Маркса, заметим, что потенциал компании складывается из трех важнейших ресурсных компонентов: производственные мощности (здания и оборудование), капитал (деньги) и люди, то есть человеческие ресурсы. Термин «человеческие ресурсы» появился сравнительно недавно, в 70-е годы XX века, подчеркивая то стратегическое значение, которое начинает признаваться за человеком в эффективности общественного производства и отдельно взятой компании. В современных организациях 70–80% всего, что делается людьми, создается при помощи их интеллекта. Сотрудники компаний объединяют технологии и капиталы с идеями и знаниями, превращая все это в конкурентоспособный рыночный продукт.

Сегодня наряду с традиционным термином «экономическая эффективность» все чаще используют и понятие «социальная эффективность». Экономическая эффективность означает реализацию персоналом целей организации (производительность труда, рентабельность, высокая гибкость и адаптивность к непрерывно меняющейся среде и т.п.) за счет экономичного использования имеющихся ресурсов. Социальная эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников (оплата и содержание труда, возможность личностной самореализации, удовлетворенность общением в коллективе, т.е. все, что связано с мотивацией персонала).

Человеческие ресурсы имеют ряд существенных отличий от всех других видов ресурсов, что необходимо учитывать как в организации управленческого процесса, так и в том случае, когда мы решаем задачу эффективности управления. Люди наделены интеллектом. Их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально осмысленная. Поэтому взаимодействие сотрудников и компании носит двусторонний характер. Высококвалифицированный специалист сегодня стремится сотрудничать с компанией, продавая владельцам компании не столько свою способность к труду, сколько конкретные результаты интеллектуальной деятельности. И речь идет не только об удовлетворенности компании конкретным сотрудником, а также об удовлетворенности человека компанией, в которой он работает. Люди являются долговременным источником повышения эффективности организации. Поскольку они способны к постоянному

совершенствованию, обучение сотрудников и их развитие «наращивает» организационные компетенции, что повышает эффективность компании в целом. Продолжительность трудовой жизни работника в среднем составляет 30 – 50 лет, поэтому вложения в персонал оказываются долгосрочными инвестициями. Экономический эффект от инвестирования компания получает год за годом в период работы сотрудника в компании. Кроме того, в отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят в организацию осознанно, имея свои цели. В любой современной компании менеджеры по управлению персоналом, психологи находятся в постоянном поиске специальных программ, идей и технологий, которые бы мотивировали сотрудников на результативный труд, способствовали бы благоприятной рабочей обстановке и социально-психологическому климату. И, наконец, - каждый человек уникален. Реакция разных членов организации на один и тот же импульс будет различной. Поэтому в русле психологии управления не прекращаются научные разработки по выявлению, оценке тех условий, которые бы в наибольшей степени мотивировали работников на достижение организационных целей и способствовали эффективности организации.

«Знание — сила» — этот афоризм каждый помнит с детства. Сегодня это основа конкурентной борьбы и успех в бизнесе зависит от умения компании выстраивать конкурентоспособную рыночную стратегию, от умения управлять людьми, от правильного взаимоотношения с клиентами и потребителями, с партнерами по бизнесу.

### **Как знания превратить в умения и навыки?**

Одним из наиболее эффективных способов для этого является тренинг. Безусловно, перечень инструментов управления эффективностью компании не сводится исключительно к этой одной форме работы с персоналом. Фокус статьи выбран с учетом интересов автора в рефлексии собственного опыта работы в качестве бизнес-тренера, а также для инициирования профессиональной дискуссии о возможностях и границах использования тренингов, их влияния на эффективность и результаты работы компании.

Тренинг - это метод формирования преднамеренных изменений. Форма активного обучения, направленная на усвоение обучающимися навыков посредством моделирования опыта. Метафорично говоря, это игра, в которую играют взрослые люди, чтобы выигрывать в жизни и в бизнесе.

Сутью любого тренинга является, изменение трех основных компонентов квалификации сотрудника: знаний – навыков – отношения. Покупая тренинг, компания «приобретает» изменение этих трех параметров. Соответственно, выделяются три типа тренингов, различающиеся по своим целям, по объекту воздействия. Роль тренера в этих случаях также различается.

**Таблица 1 – Типы тренингов в зависимости от целей и результатов тренинга**

	Тренинг знаний	Тренинг навыков	Тренинг мотивации
Цель	Информирование о технологиях, процессах, моделях	Усвоение навыков практической деятельности	Формирование отношения к труду, к компании
Объект	Знания	Установки, навыки	Установки, ценности, корпоративные стандарты
Роль тренера	Лектор-эксперт	Инструктор-консультант	Косультант-коуч
Результат обучения	Изменение в знаниях	Новые установки, навыки	Изменение отношения

### **Компетенция как основа эффективности**

Тренинг является механизмом наращивания эффективности компании через развитие компетенций персонала. Среди основных причин заказа проведения тренинга в компании 80% связаны с компетенциями, в их числе: необходимость повышения квалификации сотрудников; несоответствие персонала служебным обязанностям; проблемы мотивации персонала, необходимость введения в компании корпоративной культуры, а также требование новых компетенций в силу стратегического положением рынка<sup>1</sup>.

Компетенция – это проявленное поведение сотрудников применительно к конкретным рабочим ситуациям. Выпускник факультета менеджмента может бойко рассказать о том, что составляет основы лидерства, чем отличается эффективный руководитель от неэффективного. Но факт его знаний вовсе не свидетельствует о том, что он сможет принимать решения и эффективно руководить реальным коллективом, т.е. что он обладает компетенцией «руководство». Инженер, квалифицированный технический специалист, может получить степень МВА, но при этом бояться проводить рабочее совещание с трудовым коллективом или избегать корпоративных мероприятий. Определений компетенции существует множество. Как в науке, так и в практической деятельности не утвердилось какое-то одно. Нам представляется удачным определение

<sup>1</sup> Быстрицкий Д. Рынок тренингов. <http://www.sostav.ru/columns/opinion/2004/stat16/>

Т.Хоффмана, который под «компетенцией» понимает видимые и фиксируемые результаты деятельности (1); некоторые стандарты выполнения тех или иных видов работ (2); личностные свойства, которые определяют эффективность той или иной деятельности (3)<sup>2</sup>. По сути, компетенция - это перечень стандартов, которые четко описывают, что необходимо сотруднику в той или иной позиции для того, чтобы наилучшим образом выполнять свою работу. А профессиональная квалификация работника включает в себя определенный набор профессиональных компетенций, значимых при трудоустройстве. Нужные компетенции могут быть получены в ходе модульной подготовки, тренинга или других видах обучения, а также с помощью трудового опыта<sup>3</sup>.

В структуре компетенции выделяют два типа навыков. Hard skills («хард скилз») - навыки в области формализованных технологий: финансы, аудит, логистика, маркетинг и т.п. Они и называются «жесткими навыками» (перевод с англ.), поскольку обязательны для эффективности сотрудника на конкретном рабочем месте. Именно эти навыки входят в перечень требований, изложенный в должностной инструкции. Они «вытекают» из того набора функций, которые предписываются для данного рабочего места. В отличие от так называемых Soft skills («софт скилз»), их можно отрабатывать и без личного общения с тренером, например, с помощью дистанционных образовательных технологий. Soft skills - менее формализованные по сравнению с Hard skills навыки: межличностного общения, продаж, презентаций, публичных выступлений и другие навыки, традиционно в психологии относящиеся к числу коммуникативных.

В компетенции также могут быть включены мотивационные аспекты, личные качества и навыки, необходимые сотрудникам для достижения успеха в своей работе. Для того чтобы отразить все аспекты, создают модель компетенций – набор из 8–10 компетенций, содержащий необходимое и достаточное количество эффективных паттернов поведения.

Важно отметить, что компетенции тесно связаны с задачами бизнеса и той должности, к которой они относятся. Таким образом, реализуется следующая логика: эффективное поведение – успешная реализация задачи должности – достижение целей бизнеса – эффективность компании. Именно поэтому при формировании модели компетенций большое внимание уделяется исследованию стратегических целей компании для того, чтобы заложить в модели поведения те аспекты, которые будут востребованы в перспективе.

---

<sup>2</sup> См.: Hoffmann T. The meanings of competency// Journal of European Industrial Training. 1999. Vol.23. №6.

<sup>3</sup> [www.dfes.gov.uk/eupresidency2005/docs/EQFC-StrathclydeBar-FranciscaArbizu.ppt](http://www.dfes.gov.uk/eupresidency2005/docs/EQFC-StrathclydeBar-FranciscaArbizu.ppt)

Как связаны компетенции и тренинг? Например, в ходе тренинга можно оценить эффективность поведения того или иного сотрудника. Имея на руках информацию о степени развитости навыка у того или иного сотрудника, можно составить для каждого из них программы личного развития, а не отправлять на один и тот же тренинг сотрудников с разными уровнями компетенций. Кроме того, наличие разработанных компетенций позволяет более четко формулировать техническое задание на проведение тренинга и создать программу не «в целом и общем», а для конкретной группы персонала, учитывая специфику бизнеса, цели компании. В таком случае тренеры не просто «обучают», «читают тему», «тренируют», а делают это в соответствии с корпоративными стандартами. При этом разработка профилей должностей, моделей компетенции оказывается также задачами специалиста по обучению. Это, кстати требует наращивания консультационной компетентности тренеров: умения выделять организационную задачу, разбираться в бизнес процессе. Формирование программ обучения, к счастью, все чаще начинается с вопросов «Какую проблему мы решаем?», «Какова цель обучения?».

### **Тренинг как технология**

Все большее число компаний в России относятся к процессу обучения персонала «сознательно», то есть уделяют особое внимание обучению. Обучение все чаще носит системный характер: от разовых тренингов к программам обучения, от обучения одной группы сотрудников (например, фронт офиса), к программам обучения всех сотрудников компании. Кроме того, более системным становится представление о сопровождении каждого шага программы обучения: становятся обязательными такие этапы подготовки тренинга как диагностика потребностей в обучении, ассессмент-центр, оценка эффективности тренинга, мониторинг использования полученных в ходе обучения навыков.



**Рис. 2 – Фазы цикла корпоративного обучения**

Проведение оценки потребностей — одна из характерных черт, отличающих обучение взрослых от традиционного обучения, например, в школе. Если в школе все школьники изучают одну и ту же программу, содержащую основные достижения той или иной науки, то обучение в организации, скорее, подобно работе снайпера, когда цели поражаются чрезвычайно точно, а ресурсы расходуются весьма ограниченно.

Важнейшим условием успешного обучения является грамотно составленная программа тренинга. Важно, чтобы программа была именно «про участников», а не про опыт и задачи каких-то других людей. Один из парадоксов тренинга заключается в решении вопроса о том, кто главный? На чьи интересы должна быть ориентирована в первую очередь программа тренинга: на руководителя, который оплачивает обучение, или на сотрудников, на тех, кто участвует? Опасный соблазн, занять какую-то одну сторону. В тренинговом контракте представлены три стороны: руководитель, участники и тренер. Каждая из сторон имеет свои интересы, а тренинговое пространство позволяет успешно их объединить. Возможное решение, которое эффективно на практике: сформулировать цели и задачи тренинга на языке навыков, представив описание ситуаций, в которых их можно применять. Тогда и руководителю понятно, решение каких ситуаций становится возможным, и работнику ясно, в каких ситуациях и почему, ему станет наконец-то легче работать.

В случае, если не задана модель компетенции, для создания программы целесообразно провести серию интервью с руководителями организации-заказчика и самими участниками. Интервью с лицами, принимающими решения, позволяет выявить потребности руководства и на основе этого предложить проект тренинговой программы. Включенное наблюдение, которое используется в ряде случаев, уточняет диагностическую картину: непроявленные компетенции персонала можно перевести на язык результатов обучения. Собеседования с сотрудниками создают условия для мотивации к обучению и обеспечивают включенность участников на этапе работы в тренинговом пространстве.

Отвечая на вопрос «Кто и где тренер в тренинговом процессе?», имеет смысл вспомнить, что в самом общем виде существуют широкий репертуар тренерских ролей. Фасилитатор, эксперт, инструктор, коуч — лишь некоторые из них. Определение содержания этих ролей не является целью данной статьи. Они скорее иллюстрация того многообразия позиций, из которых тренер сознательно выбирает именно те роли, которые необходимы для достижения заявленного результата обучения. Есть целый класс тренингов: по корпоративной культуре, по брэндингу — это тренинги отношений, которые напрямую не связаны с навыками, но имеют дело с ценностями и установками персонала.

Тренер управляет текстом, подтекстом и контекстом события. Причем, метасообщение тренера может и должно быть намного шире, чем просто изменения навыков. По сути, тренер инициирует новые для организации процессы личностной, групповой и организационной рефлексии, корпоративной идентификации. В метасообщение включаются вопросы проверки корпоративной культуры организации, культуры внутренних коммуникаций; идентификации с организацией, механизмов оптимизации бизнес-процессов. По отзывам, те тренинги навыков, тренинги отношений, которые ведут Мастера, и в их числе немало успешных владельцев бизнесов (потому как им есть, что сказать) задают более широкую картину мира участникам, чем просто рамки навыкового тренинга.

Тренинги мастер-класса инициируют консалтинговые вопросы со стороны руководства, будят в руководителях потребность в том, чтобы изменить сложившееся положение дел, что-то усовершенствовать. В одном из тренингов по навыкам продаж для администраторов фитнес-центров помимо того, что участники стали себя чувствовать свободнее в общении с клиентом, ушли эмоциональные зажимы, их речь стала более легкой, сотрудницы выступили с инициативой стать «хозяйками офиса». Руководство поддержало! Теперь в компании нет проблем с тем, чтобы позвонить в бюро по ремонту, если вентиляция сломалась, вытереть пыль. По итогам нашей работы в тренинге над конкурентными преимуществами одной инжиниринговой компании был разработан раздел (а позднее Книга корпоративных продаж): чем отличаются разные оконные конструкции друг от друга, какие преимущества это дает клиенту. По этим материалам учатся новички, супервизоры организуют текущее обучение сотрудников. Понятно, что такой эффект бывает не всегда: компании бывают разные. Но с ростом тренерского опыта, с ростом опыта в бизнесе и только при условии широкого понимания миссии тренерской работы – такой эффект становится устойчивым и воспроизводимым!

Еще один парадокс тренинга – оценка его результативности. Радует, что оценка результатов становится неотъемлемой частью цикла проведения обучения. Здесь также существуют разные подходы. Один из наиболее продуктивных подходов, на наш взгляд, был предложен Д. Киркпатриком<sup>4</sup>. Модель Киркпатрика включает четыре уровня оценки:

1. Реакция: насколько обучение понравилось участникам.
2. Усвоение: какие факты, приемы, техники работы были усвоены в результате обучения.
3. Поведение: как в результате обучения изменилось поведение, действия участников в рабочей обстановке.

---

<sup>4</sup> Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. - М.: «Дело», 2002. – С.153.

4. Результат: каковы осязаемые результаты обучения для организации, измеренные через сокращение затрат, сроков, улучшение качества и т.д.

Чаще всего используется оценка эмоциональной удовлетворенности тренингом: она наименее трудоемкая и результат выдается «сию минуту». В этом случае листы оценки превращаются в «листы улыбок» и представляют срез эмоционального восприятия участников.

Участники могут быть очень довольны. Но обучение не имеет смысла, если его следствием не будут изменения на рабочих местах, такие как, например, снижение количества жалоб, соблюдение техники безопасности, дружелюбность в общении с клиентом. Парадокс результативности заключается в том, что долгосрочная результативность определяется факторами, лежащими за пределами самого тренинга. В их числе – поддержка результатов тренинга руководством, поощрение и закрепление позитивных изменений в поведении сотрудников при помощи организационных инструментов (например, премии, специальные компенсации и выплаты, участие в социальных программах предприятия и т.д.). Оценка результатов тренинга завершает цикл обучения и в идеале должна подтвердить целесообразность обучения, продемонстрировав его влияние на эффективность компании.

### Тенденции рынка тренингов

Во всем мире компании тратят на тренинги около 100 млрд. долл. в год. Только в США за 2000 год на тренинги было потрачено около 20 млрд. долл. В России, по экспертным оценкам<sup>5</sup>, за 2002 год на тренинги было потрачено немногим больше 10 миллионов долларов.



<sup>5</sup> Панько А. Рынок тренингов // Управление компанией 05.03.2002. [http://www-executive.ru/publications/specialization/article\\_1108/](http://www.executive.ru/publications/specialization/article_1108/)



### Рис.3 – Сотрудники, обучающиеся на тренингах

В большинстве компаний, использующих тренинг, чаще всего эта форма обучения организуется для отделов продаж, поскольку отдел продаж — главная сила компании, приносящая деньги и взаимодействующая с внешней средой. Это объясняет рост спроса на тренинги по продажам, переговорам и презентациям.



### Рис.4 – Спрос на тренинги

Другая значительная группа обучаемых — это средний и высший менеджмент, которым необходимы навыки для более эффективного управления бизнесом и персоналом. Наибольший интерес представляют тренинги по управлению, формированию команды и развитию личных навыков.

Каждый год на рынке краткосрочного обучения появляются новые предложения и новые тенденции: индивидуальное обучение руководителей, открытые тренинги и корпоративные программы, бизнес-мастерские, совмещение тренинга и отдыха, тренинга и путешествия. В последнее время популярна такая форма обучения как модульные тренинги.

Анализируя современное состояние рынка тренинговых услуг, можно заметить особенности, присущие сегодняшнему времени.

Все большее число компаний в России все чаще рассматривают средства, вложенные в обучение персонала не как издержки, а как инвестиции в развитие бизнеса. Крупные российские компании планируют обучение и закладывают в бюджет расходы на проведение семинарских и консультационных занятий. Сознательность проявляется и в том, что программы обучения все меньше проводятся для «затыкания дыр», а направлены на формирование навыков «завтрашнего дня».

Одна из современных тенденций в обучении персонала<sup>6</sup> – баланс между внутренним и внешним обучением. Корпоративность предполагает некоторую закрытость. В результате растет спрос на внутренних тренеров, компании создают и развивают собственные программы обучения, корпоративные университеты. С другой стороны, открытость внешним веяниям и интенсивное развитие тренингового рынка проявляются в обращении к тренинговым компаниям. Корпоративное обучение представляет собой балансирование на сочетании возможностей внешнего и внутреннего обучения.

Ориентация на практические результаты очень значима для управления эффективностью компании. Кейсы, деловые игры на материалах и из жизни компаний, знание тренером специфики отрасли становятся обязательным требованием корпоративного обучения. Обучение перестает быть хаотичным и авральным, а становится все более обдуманым, систематичным и ориентированным на долгосрочные цели. Сегодня к крупным компаниям присоединились представители среднего и даже мелкого бизнеса.

#### **Вместо заключения**

В современных условиях необходимо постоянно повышать уровень профессиональных знаний и навыков с помощью обучения и развития персонала. Российский бизнес развивается сегодня очень динамично и потребность предприятий в обучении постоянно растет.

В последнее время руководители и (главное!) владельцы компаний начинают осознавать роль тренинга как инструмента управления эффективностью компании. В организации появляются рабочие места для менеджеров по управлению персоналом, внутренних тренеров. Планирование потребности в обучении, выявление потребности в тех компетенциях, которые необходимо развивать, оценка эффективности обучения – вот те ниши, которые могут занять выпускники психологического факультета.

---

<sup>6</sup> Автор использовала для написания этого раздела экспертные оценки М.Кукушкина (руководителя двух тренинговых компаний «Бест-тренинг» и «Тренинг-Бутик»), вошедшего в 2006 году в список лучших тренеров России.