



Анна Моносова,
директор по развитию компании Ars Vitae

«Не волшебная палочка»

Каждая компания имеет свою историю, тесно сплетенную с историей жизни и взглядов ее основателей, того продукта или услуги, которые она производит, рынка, да и экономики страны в целом. Интересно, что в последние годы на Западе стали популярны исследования истории государств и народов, представленные сквозь призму исторического развития отдельных отраслей, человеческих судеб, даже истории городов органично вписались в данную практику исследователей.

История появления тренинговых компаний на российском рынке достаточно полно отразила всю эпоху развития бизнеса в нашей стране, спрессованную в чуть более чем десятилетний временной период. От резких взлетов, сумасшедших проектов, когда все внове — и интерес, и творчество, до осмысления сделанного, переоценки в целях более эффективной деятельности, выживания в конкурентной среде, не всегда дружественной и политкорректной.

По признанию экспертов, сегодня на тренинговом рынке сложилась достаточно стабильная ситуация. С одной стороны, пользователи услуг с успехом преодолели иллюзорное представление о сиюминутной эффективности, а значит, рационально и четко определились с задачами, которые они ставят перед тренинговой компанией, и эффективностью, на которую рассчитывают и готовы оценить. С другой — тренинговые компании, вполне адаптировавшиеся к вкусам своих заказчиков, всегда готовы чутко предложить новый продукт, использовать новую форму, отражая запросы своих клиентов.

Рынок динамичен — и тем интересен, особенно с точки зрения компании с историей, чей взгляд на мир тренинга представляет сегодня **Анна Моносова**, директор по развитию компании Ars Vitae.

У всякой истории — свое будущее. Как и из чего складывалась история вашей компании? От каких иллюзий вам пришлось отказаться, каким приоритетам отдать предпочтение?

— Если бы 10 лет назад мне сказали, что это значит — создать и развивать компанию, я, возможно, не решилась бы на это сознательно. Но тогда, в 1997 г. (кстати, весьма благоприятном для тренингового рынка), я об этом не думала. Работали тренеры, близкие по духу и мироощущению, Компания была зарегистрирована, название выбрано.

Название мы нашли в словаре крылатых латинских выражений. Ars Vitae переводится как «Искусство и наука жизни». Позже у Лотмана я встретила интересное описание восприятия жизни. В его трактовке искусство и наука — это два глаза: если убрать любую

составляющую, «то человек или подход становится «одноглазым», однобоким».

Такое спонтанное рождение компании, как в нашем случае, не позволило долго продумывать идеологическую основу деятельности, выстраивать бизнес-процессы, тщательно подбирать персонал. Все складывалось на волне ожиданий, интереса к делу. Приходили люди, которым близки наши взгляды, и оставались в компании. Эта творческая легкость, с которой мы начинались, позволила нам реализовать многие идеи.

Как за эти годы трансформировался рынок? Какие изменения претерпели ожидания ваших клиентов и вслед за ними — ваша компания?

— С 1997 г. рынок изменился кардинально. В середине 90-х, на верное, вообще нельзя было бы

говорить о существовании тренингового рынка. Только в 1999 г., когда бизнес оживал после кризиса, а мы совместно с коллегами из тренинговых компаний вели несколько проектов, стало ощущаться формирование профессиональной среды бизнес-тренеров. В то время мы активно проводили исследования, опросы HR-ов, вообще пытались задать какие-то параметры этого рынка, что было довольно сложно, так как практически любой вопрос вызывал дискуссию. Да и в самих компаниях не было единых стандартов работы с персоналом, большая текучка, приоритет авторитарного стиля руководства и пр. Как таковой рынок тренингов был эфемерен и легковесен: от путей развития до стандартов работы тренера — любой вопрос был открытием. Да и сверхъестественное ожидание чудес от тренинга было нормальной практикой.

За прошедшие годы рынок существенно стандартизовался.

Постепенно сформировалось отношение к бизнес-тренингу как к эффективному инструменту HR-технологий, понимание того, что у

очень грамотными людьми, четко понимающими, что они хотят, — работают прописанные правила игры, расставлены ориентиры.

ТРЕНИНГ – НЕ ВОЛШЕБНАЯ ПАЛОЧКА, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОЙ МОЖНО ЗА ОДИН ДЕНЬ ПРОВЕСТИ ГЛОБАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

любого тренинга есть свое назначение, задачи, ограничения, критерии хорошего и плохого. И того, что тренинг — не волшебная палочка, с помощью которой можно за один день провести глобальные изменения.

В 1997 г. клиентами тренинговых компаний были в основном западные компании, отличавшиеся осознанным подходом к развитию персонала, продуманным запросом на обучение и т. д.; крупные банки, выделявшие значительные средства на обучение сотрудников, но при этом формулирующие свои ожидания от результата как просто развитие. Средние и маленькие коммерческие компании вообще не решались на тренинг. И если вдруг **заказывали двухдневный тренинг, то ожидали от него каких-то невероятных результатов, чудесных перевоплощений и прочего из области мистики.** В целом рынок был очень разрозненным.

Сегодня, напротив, уже сложилась профессиональная среда, которая прекрасно знает, что такое тренинг, его цели и формы, задачи, которые он позволяет решить. В большинстве в компаниях уже работают профессионалы, успевшие за эти годы обогатить свой опыт практикой зарубежных компаний, собственными наработками.

Раньше мы приходили к клиенту и разговаривали с генеральным директором, а в отдельных случаях — с секретарем, маркетологом... — тем человеком, на кого «повесили» обучение, и понятно, что наше общение проходило фактически с нуля, с самых азов. Сегодня 90 % взаимодействия идет с

С точки зрения работы тренинговых компаний, рынок стал более структурированным. Нет ощущения, что надо просто двигаться «вперед». Происходит оценка ситуации, анализ рынка, позиционирования компании и т. д.

❖ **Как изменились услуги с точки зрения их специализации? Сказывается ли влияние на бизнес тренинговых компаний новых векторов рынка, ожиданий клиентов?**

— С самого начала деятельности нашей компании мы сразу отказались от некоторых направлений и, напротив, постепенно пополняли линейку наших продуктов новыми программами. К примеру, во время большого дефицита обучения логистике мы предлагали клиентам обучение по этой теме в формате тренингов, корпоративных игр, привлекая к подготовке ведущих специалистов данной сферы. Сегодня мы не ведем это направление. Но, если у нашего клиента возникает какой-то запрос, не совпадающий с нашим основным профилем, мы всегда стремимся ему помочь, предлагая

сти деятельности и взаимодействия людей. В рамках этого поля мы предлагаем продукты очень широкого класса, при этом одни проекты мы инициируем сами, другие возникают под запросы наших клиентов.

Несколько лет в нашей компании ведется достаточно популярное направление — **имитационные игры для больших групп (100 и более человек)**. В его основе — запрос одного из наших клиентов на проведение обучающего мероприятия для кадрового резерва, а это 110 человек, причем незнакомых друг с другом. Так была разработана первая игра. А потом оказалось, что это очень востребованный продукт, несмотря на свою затратность, как по степени вовлеченности наших сотрудников, так и по финансовой составляющей. Иногда необычный формат возникает по запросу клиента, а потом оказывается очень востребованным продуктом.

❖ **Каков хит сегодняшнего дня?**

— Один из хитов — тренинг для тренеров, от базового обучения и до мастер-классов. Это связано с популярностью как тренинга вообще, так и с бурным развитием внутренних учебных центров. В компании Ars Vitae создана школа «Современный бизнес-тренер». Тренинг для тренеров — продукт достаточно трудоемкий, вбирающий в себя работу «до» и очень большой объем «после». Свои хиты есть и в теме «менеджмент», кстати, в том числе и направление развития лидерских качеств.

СЕГОДНЯ ТАК ВОСТРЕБОВАНЫ НЕСТАНДАРТНЫЕ ТРЕНИНГИ

обучение по таким направлениям, как логистика, мерчендайзинг, реклама, финансы в партнерстве с другими компаниями.

Поле нашей компании — все, что базируется на психологических и организационных основах. Это то, за чем стоят закономерно-

В 1999 г. для журнала «ТОП» мы проводили опрос среди HR-ов, и Дмитрий Куприянов, в то время HR-директор крупной компании, на вопрос: не боитесь ли вы, что обученные сотрудники уволятся, — ответил: нет, так как есть надежда, что и другие компании

также вкладывают в обучение сотрудников, растят кадры, благодаря чему через несколько лет возникнет некая прослойка уже обученных людей. Тогда это казалось фантастикой. А сейчас мы уверенно можем сказать, что такой профессиональный слой сформирован для многих категорий специалистов. Именно поэтому сегодня так востребованы нестандартные тренинги. Когда база уже освоена, желание клиента идет в направлении развития персонала, заданном вектором бизнеса компании. Поэтому любой запрос клиента очень индивидуализирован.

Особенность последних двух лет в том, что компании активно внедряют подход оценки и развития компетенций. И если раньше основным подходом к тренингу было решение проблем, начиная от классического: «Нам надо увеличить продажи или снизить напряженность в коллективе», то сейчас большой процент запросов именно на развитие компетенций. А это совсем иное тренинговое решение: более плановое, эволюционное — от простого к сложному и т. д. Тогда как тренинг, направленный на решение актуальной проблемы, требует ее комплексного анализа и очень точного попадания инструментом тренинга в эту проблемную точку, так как временной ресурс у нас в значительной степени ограничен.

❖ Вы упомянули о тренинге для тренеров. Интересен ваш взгляд на позицию внутреннего тренера в компании, оценка его эффективности в зависимости от профиля и размера компании.

— Действительно, сегодня активен спрос на внутренних тренеров. И эта позиция в компании уже не вызывает вопроса: зачем нужен тренер? Я помню время, кстати, совсем недавнее, когда мы с клиентами решали вопрос: а нужны ли вообще внутренние тренеры? И сформулировали ряд параметров, которые с экономической точки

зрения позволяют просчитать его эффективность: количество сотрудников, которых надо обучать, текучесть кадров, стандартность функциональных обязанностей. Но если на вашей фирме два маркетолога, то вряд ли стоит проводить для них внутренний тренинг по маркетингу. Гораздо эффективнее отправить сотрудников на внешние тренинги. А если в компании 100 продавцов, тем более

параметр.

Нельзя не учитывать и момент стандартности и необычности тех операций, которые выполняют сотрудники. Если людям приходится самостоятельно принимать решения, брать на себя ответственность, быть в курсе новейших сведений, то для их обучения лучше привлекать внешних тренеров. Но, с другой стороны, очень многие вещи, такие как поддержание

НАМ НАДО УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ ИЛИ СНИЗИТЬ НАПРЯЖЕННОСТЬ В КОЛЛЕКТИВЕ

когда их штат растет, конечно, целесообразно вводить позицию внутреннего тренера.

Это должен быть специалист, который может постоянно вести специализированные программы, но за другие деньги, в отличие от тренера внешней компании. К тому же важно определиться с необходимостью околотренинговых мероприятий. Внешняя компания тоже всегда старается обеспечить посттренинговую работу — без нее многие результаты просто «уходят в песок», но у внутреннего персонала совсем иные возможности. Поэтому то, насколько эта работа необходима, — это важный

единого стиля и стандартов работы компании, проще поручить внутреннему тренеру.

Только предварительно оценив все эти параметры, можно решить, нужен ли вашей компании внутренний тренер.

❖ Если говорить о тренинге как о продукте, что, с вашей точки зрения, отличает хороший тренинг?

— С одной стороны, тренинг способен взбудоражить компанию и... породить массу проблем, с другой — может стать эффективным инструментом в решении



заданных целей и задач. Есть и другой вариант: все счастливы, всему научились, однако на самом деле это не решило ни одной из задач компании.

В тренинге всегда следует начинать с цели. Это относится как к корпоративному бизнес-тренингу, так и к открытому. Когда человек для себя поставил какие-то цели, аннотация тренинга должна полностью соответствовать его ожиданиям.

В ТРЕНИНГЕ ВСЕГДА СЛЕДУЕТ НАЧИНАТЬ С ЦЕЛИ

Поэтому первый и самый главный критерий — соответствие результата целям. Когда мы достигли результата, на первый план выходит продуктивность тренинга, его адекватность затраченным ресурсам — временным, трудовым и пр.

Тренинг должен работать на повышение эффективности бизнеса компании. К примеру, если нам нужно обучить продавцов, выполняющих стандартные операции, есть смысл сделать короткий, технологичный, очень структурный тренинг, легко воспроизводимый и тиражируемый. Если же мы начнем делать программу с осмыслением как-то глубоких пластов, то в значительной степени испортим второй параметр — эффективность, так как при огромной ресурсоемкости мы всего лишь хотим, чтобы сотрудники выполняли стандартные операции.

Чем шире полномочия и область принятия решений сотрудника, тем серьезнее его ответственность, степень понимания собственных действий и их последствий. И в этом случае технология обучения не прописывает алгоритм твоих действий, а учит видеть и раскрывать скрытые механизмы, то, что стоит за этой ситуацией, какие к ней вообще применимы варианты решения — это задача тренинга иного вида, более тонкого и глубокого. От него не требуется автоматического ответа «стимул — реакция», у него дол-

жен быть свой «чемоданчик» методов, понимание того, что стоит за ситуацией, и способность сконструировать свое поведение из наработанных моделей.

❖ Насколько велико в ваших продуктах авторское начало?

— В основе любого тренинга — несколько составляющих. Первый — это содержательный момент,

продуктов — создание тренингов для внутренних учебных центров компаний. За время существования Ars Vitae по нашим программам прошли обучение свыше 150 тыс. человек — именно за счет того, что мы как разработчики создавали тренинги и передавали их как готовый продукт внутри компаний, которые включали их уже в собственные программы обучения.

❖ Как обычно строится работа над проектом?

— К нам поступает запрос от клиента. Мы анализируем, переводим на язык ожидаемого результата и определяемся с используемыми методами. Следующий этап — создание программы под запрос, одновременно с проведением диагностики фирмы и персонала. В идеале это интервью. Иногда, если задачу ставит HR, — встреча с ним. Особенно необходимы такие встречи для прояснения задачи при размытом запросе. Далее следует диагностика участников тренинга. Она может быть подробной или просто ориентировочной, особенно если в компании недавно проводилась аттестация, оценка персонала. Результат всей этой предварительной работы — проект тренинга. Конечно, в него могут войти уже готовые модули, мы не стре-



мимся каждый раз изобретать велосипед. Следуя какой-то общей логике наполнения программы задачами, упражнениями, мы всегда проектируем тренинг для ситуации клиента.

Даже самые стандартные тренинги всегда приобретают индивидуальную окраску — в силу разной структурированности компетенций, корпоративной культуры компаний.

❖ Как строится посттренинговое сопровождение?

— Посттренинговое сопровождение также вариативно и всегда согласовывается с заказчиком. Есть два основных момента: поддержка и оценка результата. Для поддержки навыка используются такие методы, как передача руководителям обученных сотрудников самих способов поддержки. К примеру, мы обучили значительное количество продавцов стандартным операциям. Отдельный тренинг провели для руководителей этих сотрудников, которым коротко передали содержание тренинга и основные принципы сопровождения на рабочем месте для совместной поддержки результатов. Кроме того, эффективны поддерживающие семинары, особенно если это касается «онлайн-действий». Примерно через месяц мы проводим небольшой поддерживающий семинар (он входит в стоимость основного тренинга), на котором прорабатываются полученные навыки. Если поддержка результата не требует встречи с участниками, как, например, тренинги по планированию, можно использовать дистанционную форму. Кроме того, у нас практически к каждому тренингу разработаны анкеты, тесты и т. д., нацеленные на последующее осмысление участниками его результатов.

По опыту могу сказать, что есть не обязательные, но очень эффективные вещи. На одном из тренингов у участников был очень напряженный период: продукция компании проходила сертифика-

цию, сотрудников ждала аттестация и пр. И чтобы облегчить для них обучение на таком непростом карьерном рубеже, я сделала очень подробный фотоотчет, в который вошли как фотографии с тренинга, коллажи, так и обучающие слайды, работа с которыми

ориентированность становятся конкурентными преимуществами, тогда и вложения в развитие персонала становятся необходимым условием развития компании.

Ожидание прибыли от вложений в обучение раньше наступления такого момента — иллюзия,

"ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ МЫ ИХ НАУЧИМ, А ОНИ УЙДУТ?" — "А ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ МЫ ИХ НЕ НАУЧИМ, А ОНИ ОСТАНУТСЯ?"

шла на тренинге. В нашем случае получился настоящий учебник, который не только полезно, но и приятно читать, вспоминая веселые моменты общения на тренинге. Вывод прост: нельзя отмахиваться от действий, казалось бы, побочных, но действующих лучше, интереснее, ярче, чем стандартные отработанные процедуры.

❖ На ваш взгляд, средний сегмент отечественного бизнеса пришел к пониманию того, что необходимо учить персонал, причем учить системно и целенаправленно?

— Несколько лет назад среди HR-ов бродила шутка — диалог: «Что будет, если мы их научим, а они уйдут?» — «А что будет, если мы их не научим, а они останутся?». Всегда лучше начинать с самой идеи того, что действительно является необходимым и когда это необходимое становится конкурентным преимуществом. В этой плоскости работают два очень существенных фактора: стратегия компании на рынке и уровень самого рынка.

Потребность в обучении персонала не возникает на пустом месте. При дефиците и монополии нескольких компаний есть ли смысл вкладывать в развитие персонала? Из альтруистических соображений или на будущее — наверное, да, но задачи дня сегодняшнего это не решает. Когда появляется конкуренция, рынок быстро приходит к пониманию того, что сервисность, клиенто-

также как и огромная ошибка — отсутствие вложений в развитие, когда этот момент уже наступил.

Следующий важный момент — стратегия работы компании на рынке. Требования к обучению будут различаться. Если компания работает на то, чтобы быть самой дешевой, минимизировать издержки, тогда ее цель — все технологизировать: работу сотрудников, взаимодействие с клиентом, обучение... Все должно быть максимально стандартным, дешевым и простым. Совсем другое дело, если стратегия компании ориентирована на клиента или на создание этого сложного продукта. В этом случае вложения в развитие персонала должны быть значительными, так же как и во все бизнес-процессы.

То есть, если сравнивать, во что лучше вкладывать — в основные средства, которые не «убегут» с баланса, или в людей, которые могут уйти, — здесь однозначного ответа нет. Всегда важна оценка рынка, потенциала и стратегии компании. Представьте, что в компании, продающей сотовые телефоны, существует технология, когда на 14-й секунде надо улыбнуться, на 15-й — заговорить, на 16-й — что-то еще. Такая модель отрабатывается до автоматизма, проводится тренинг, на стенах развешивается информация. Компания процветает. Почему? Технология проста: что-то не так сделал — уволен, освободил место следующему. Период научения нового сотрудника составляет 15 минут. Речь идет о совсем иных вложениях в технологизацию, в

том числе и в процедуры набора персонала. Она должна быть очень простой, период обучения — быстрым.

А если компании трудно найти человека, сложен путь введения его в процесс, естественно, за этим следуют вложения в мотивацию, обучение и удержание. А это совсем иной подход.

Кстати, «телефонная» компания — пример эффективности внутреннего обучения. Было бы странно вкладывать в этот стандартизированный процесс большие средства — гораздо адекватнее отработать хорошую технологию.

❖ В начале нашей встречи вы упомянули о психологической основе тренинга как искусства и науки. Спорный вопрос — относительно необходимости развития личностных качеств сотрудников, при известном опасении, что после тренинга, уверившись в своих силах, человек может просто уйти из компании в поисках лучшего применения своих возможностей. Ваше отношение к тренингам личностного роста?

— Психологию часто смешивают с психотерапией. В крайнем случае, под психологией понимают психологию общения. Но ведь психология — это и поведение людей, и их мотивация, и мышление, и работоспособность. Известна зависимость эффективности работы персонала от степени осознанности конечных целей. Мотивация и демотивация, количество воспринимаемой информации и система ее искажения при передаче — все это психологические механизмы, никак не связанные с психотерапией. Это абсолютно жесткие, ненадежные, технологичные, научно и экспериментально обоснованные факты.

Тренинги личностного развития — достаточно скользкая тема. Если мы говорим о бизнес-тре-

нингах, тем более корпоративных, когда компания принимает решение и человек идет на тренинг, при этом, заметьте, не давая своего

серьезные последствия.

У меня есть глубокая убежденность в том, что люди, имеющие психологическое образование,

ТРЕНИНГИ ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ – ДОСТАТОЧНО СКОЛЬЗКАЯ ТЕМА

согласия на работу с глубокими пластами его личности. Сотрудники приходят приобретать какие-то профессионально полезные качества. Поэтому, если заранее не оговорено, а тренинг внедряется в глубинные слои человеческой психики, — это всегда опасная тема.

❖ Как и тема развития лидерских качеств?

— Любой управленческий тренинг касается темы лидерства. Но каким образом? Я как тренер могу продемонстрировать участнику варианты построения фраз, обратить внимание на тонкости общения с подчиненными, умение вдохновлять, руководить и т. д. Изменит ли все это его личность? Вряд ли. Такой тренинг — это некое наслоение. Человек может измениться внешне: развести плечи, пойти уверенной походкой, стать более ярким, коммуникабельным и пр. — все это следствие его работы на тренинге. Произойдут ли изменения в его личности? Они станут следствием работы над собой, когда за внешними изме-

четко представляют, что и для чего они делают в данный момент: это коучинг, психотерапия, навыковое обучение. Всегда имеется четкая вступительная часть: постановка целей, снятие запроса, постановка ограничений, диагностика на сохранность клиента, договоренности и т. д. А сползание в глубины человеческой психики как раз и возникает у тех тренеров, которые не проработали свой продукт глубоко, профессионально и научно. Это серьезные вещи, особенно если эта интервенция — результат каких-то личных амбиций тренера: почувствовал возможность влияния, власти — и результат не заставил себя ждать.

❖ Какие еще ограничения существуют у профессиональных тренеров — своеобразные «красные флажки», за которые нельзя заходить?

— У любого тренера должна быть внутренняя ответственность за результаты деятельности и последствия. Одно ограничение мы

ДРУГАЯ КРАЙНОСТЬ – ЭТО ОТСТРАНЕННОСТЬ ТРЕНЕРА ОТ ГРУППЫ

нениями, при его стремлении, последуют внутренние. Совсем другое дело, если я начну работать с причинами, вытаскивать из человека какие-то глубинные поведенческие мотивы, причем на корпоративном групповом тренинге. Мне кажется, что это та грань, за которую корпоративный бизнес-тренинг, тем более в групповом варианте, выходить не должен. Я знаю грустные истории, когда после таких неоправданных вмешательств были достаточно

с вами затронули в предыдущем вопросе — это подверженность влиянию личности, т. е. слишком сильное влияние на тренера его собственных проблем, которые человек решает на группе. Это ограничение на грани профнепригодности и в тренинге, и в коучинге.

Другая крайность — это отстраненность тренера от группы. Да, он что-то делает, но это не воздействует на окружающих. Возможно, таков привычный ин-

формационный стиль тренера, но он может очень сильно мешать достижению результатов тренинга.

Исключительно опасна ситуация, когда тренинг смешивают с оценкой. Причем самый ужасный вариант, когда на тренинг приходит руководитель и говорит о своем желании посидеть в сторонке и посмотреть. На этом визите тренинг можно заканчивать. Основной смысл тренинга в том, чтобы люди как можно больше ошибались не в жизни, а здесь, в безопасной ситуации. Любой тренинг — это возможность сделать «иначе». Эта возможность как раз и блокируется присутствием значимых наблюдателей. А тренеру остается только защищать участников или этого руководителя-оценщика, показывая, как много всего он делает.

Есть и технические ограничения, связанные с объемом материала, сроками, количеством участников. Технические ограничения преодолевать проще, чем те, о которых говорилось выше. Что-то провести в лекционном формате, разбить участников на подгруппы. Однако адекватно выбранный формат будет, на мой взгляд, эффективнее.

❖ Как за последние годы изменился состав участников? Слой middle-менеджмента заметно помолодел, стал четче представлять, что он хочет?

— В изменениях есть разные тенденции. Какое-то время назад менеджеры просто «горели» на тренинге — неподдельный интерес, активная позиция и пр. Сегодня слово «демотивация» не просто так висит в воздухе. Причем это не та немотивированность продавцов, которых согнали в выходные на тренинг, а какая-то иная. С одной стороны, возможно, сказываются усталость, пресс рабочей нагрузки. В больших компаниях степень мотивированности менеджеров заметно снизилась. Только топ-менеджеры еще сохраняют былой всеобщий интерес



ко всему новому и готовы азартно включаться в решение задач. С другой — возросла степень обученности персонала, наработан определенный опыт участия в бизнес-тренингах, отношение к происходящему.

❖ Что сегодня влияет на успех тренинга?

— Прежде всего, адекватность. Метода, содержания — задачам компании, ее стратегии, запросу заинтересованных лиц. Тренерского стиля — участникам. Возраст, профессиональная принадлежность, корпоративная культура компании — все это факторы, формирующие атмосферу тренинга. Более подвижную — если участники молоды, в компании молодежно-спортивный стиль и

товка к тренингу и выбирается тренер, мы очень часто рекомендуем клиентам посмотреть нескольких тренеров, их работу или выбираем сами: один может сразу зажечь аудиторию, у другого, наоборот, более серьезный, сдержанный стиль.

❖ Если говорить о стоимости тренинга, из чего складывается его цена и на что ориентируется клиент при формулировке своих пожеланий?

— Иногда компании просят нас прописать структуру цены, что в отдельных случаях очень трудно, так как многие этапы тренинга остаются за кадром. Что значит «получить тренинг»? Что в нем? С одной стороны, это сам продукт, а

ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ОПАСНА СИТУАЦИЯ, КОГДА ТРЕНИНГ СМЕШИВАЮТ С ОЦЕНКОЙ

творческая атмосфера. Более строгую — если участники старше или работают в отраслях с замкнутой, сдержанной культурой, например в банковской. Во многом влияет именно адекватность понимания тренером того, кто перед тобой, какие какие содержательные процессуальные потребности группы или несоответствия им.

К примеру, когда идет подго-

с другой — это опыт тренера, который обновляет свои знания, развивается. Также недешевы и организационные моменты.

Относительно восприятия цен на услуги тренинговых компаний у клиентов порой возникает иллюзия, что все предложения одинаковы — зачем платить дороже?

Есть очень четкая вещь: ты не можешь работать ниже опреде-

ленной стоимости, если хочешь при этом обучать тренеров, поддерживать необходимое качество материала, сервиса и т. д. Сейчас на тренинговом рынке нет прибылей середины 90-х. Тренинг — это большие вложения в сам продукт и в его носителей, это дорогая услуга. И как только эти вложения снижаешь — сразу ухудшается качество. В плоскости стоимости есть один опасный момент: если начать экономить на тех людях, которые будут работать с твоими сотрудниками, то можно не просто недополучить пользу, а принести реальный вред.

Цена не зависит однозначно от формы организации. Есть замечательные тренеры, работающие фрилансерами, они очень берегут свою репутацию, и их работа стоит не дешевле работы

— Если говорить об осознанном, не интуитивном выборе, то во многом это влияние репутации компании, отзывов коллег и знакомых. Очень важен момент того, как работают с клиентом в процессе: кто и как с тобой разговаривает, насколько адекватно прорабатывают запрос.

❖ А вы со своей стороны оставляете право выбора компании?

— Есть два момента, которые могут привести к тому, что мы со своей стороны откажемся от сотрудничества. Первый — когда мы понимаем, что запрос вне рамок нашей работы. Мы можем отказаться либо порекомендовать компанию, если знаем, что та хорошо решает такие задачи. Кстати, ча-

описывается алгоритмом. Это в полной мере относится к тренерской деятельности. Становится бессмысленным согласовывать конкретные действия и операции. Стоит согласовывать цели, направление, принципы — вещи более глобальные. А внутри — предоставлять свободу действий. И если только это не этап начального согласования, не вмешиваться в процесс. «Контроль качества» работы талантливого сотрудника — это оценка результата.

Это не значит, что талантливого сотрудника вообще нельзя ограничивать — всегда есть определенные нормативы, связанные с клиентом, работой других сотрудников и т. д. Но это технические вещи, которые в крайнем случае могут быть решены по-другому. Однако ежедневно указывать тренеру на включение в программу каких-то дополнительных упражнений, спрашивать, почему ты сделал это и не сделал то, — сложно и неэффективно. Лучше наладить творческую атмосферу, когда человеку хочется обратиться за помощью к коллегам или руководителю.

Если вы ждете от человека ярких проявлений, нельзя контролировать его по мелочам. Мне кажется крайне важным также это совпадение сотрудников по ценностям, которые действуют в компании, а тренер привносит в свою работу в группе.

❖ Что является такой коллективной ценностью бренда Ars Vitae?

— Открытость — то качество, которое мы культивируем внутри компании и в отношениях с клиентами, профессионализм и справедливость в самом широком смысле. Мы приветствуем все то, что развивает нашу профессию. Речь идет о развитии продукта, консультации клиента, публичных выступлениях и пр. Мы всегда приветствуем творчество, рождение идеи, обмен опытом, стремление к знаниям.

СЕГОДНЯ СЛОВО «ДЕМОТИВАЦИЯ» НЕ ПРОСТО ТАК ВИСИТ В ВОЗДУХЕ

тренинговых компаний, ведь им приходится самим выполнять весь объем работ по подготовке тренинга, продаже, работе на рынке и т. д. А есть компании, которые иногда позволяют себе ситуации откровенного демпинга. Вы спросите, как это возможно? К примеру, если люди сэкономили на разработке или покупке тренинга — просто скопировали оригинальную программу, какие-то идеи и пр. Невозможно работать по очень низким ценам, всегда есть некая граница, которую надо очень хорошо понимать. Я не говорю сейчас о ситуациях, когда новая компания выходит на рынок и вкладывается в свое продвижение.

❖ Когда перед клиентом встает выбор тренинговой компании, на что он обращает внимание и что для него становится отправной точкой выбора: рекомендации коллег, звонок по телефону в компанию и возможность заочного знакомства?

сто клиенты просят рекомендации относительно выбора. Второй, нечасто встречающийся момент, — когда мы понимаем, что абсолютно не совпадаем в ценностях с клиентом. Например, когда просят, чтобы мы фактически «зазомбировали» сотрудников, — с этим мы принципиально не работаем.

❖ Вопрос об отношениях в вашей творческой лаборатории. Как удается найти золотую середину вам как руководителю и как тренеру, члену творческого коллектива?

— Давайте определим, чем отличается управление творческим сотрудником. Если сотрудник работает «по инструкции», то руководитель может задать ему алгоритм действий и четко его контролировать. Но, как только сдвигается порог «сложности» той деятельности, которую выполняет сотрудник, увеличивается степень его полномочий и решений, инструкции перестают действовать. Потому что деятельность уже не

✎ **Считается, что есть две распространенные поведенческие особенности персонала. С одной стороны – люди, эмоционально и личностно погруженные в работу, порой даже в ущерб себе. Как правило, в отношении с руководством они занимают выжидательные позиции: заметят, оценят и пр. И наоборот – некая отстраненность от всего: пришел, отработал, сложил красиво папки и ушел. Ваш комментарий?**

— Оба варианта имеют право на жизнь. Проблемы связаны не с тем, что какой-то вариант — ущербный, а с несовпадением и закрытостью ожиданий. Что происходит в первом случае? Сотрудник эмоционально вкладывается, окружающие видят, что он в восторге от работы и получает от нее максимум удовольствия. Ему стараются это удовольствие доставить: дают сложные задания, загружают, обращаются с ответ-

ственными просьбами. И если на самом деле он не получал удовольствия от работы, а демонстрировал энтузиазм ради карьеры, зарплаты и т. д., его ожидания оказываются полностью обманутыми. Причем руководитель может даже не понять, чем же сотрудник недоволен. Решение в том, чтобы сказать о своих ожиданиях.

Во втором случае технологичный и отстраненный сотрудник

ности и т. д. И вот тогда возникает проблема. Сегодня, когда рынок стал во многих сферах рынком персонала, свободнее стали обсуждаться вопросы жизненных приоритетов сотрудника. Раньше кандидат на собеседовании никогда не признался бы, что для него на первом месте стоит семья, поэтому, извините, в 18.00 он всегда будет уходить. Сейчас договоренности работодателя и

РУКОВОДИТЕЛЬ МОЖЕТ НЕ ГОВОРИТЬ О СВОЕМ НЕДОВОЛЬСТВЕ, БОЯСЬ ПОТЕРЯТЬ ПРОФЕССИОНАЛА

четко продает свое рабочее время или свой труд за некое вознаграждение. Если такая модель устраивает руководителя и его самого, это нормальный вариант рыночного расчета. Но сотрудник может быть вынужден притворяться, боясь потерять место. Руководитель может не говорить о своем недовольстве, боясь потерять профессионала либо просто не зная, как сформулировать требование инициативности, команд-

работника стали более равноправными.

Поэтому, как ни странно, в обоих случаях рекомендация одинакова: обсуждать ожидания. Распространенная ошибка любых совместных действий, не только деловых, — когда один мысленно чего-то ждет от другого, не озвучив свои пожелания, и разочаровывается, не получив этого.

✎ **Спасибо!**



**МЫ НЕ ИЩЕМ ЛЕГКИХ ПУТЕЙ
МЫ НАХОДИМ ЭФФЕКТИВНЫЕ**



Бизнес-тренинги, HR консалтинг
тел. 937 9842 www.arsvitae.ru