

Тема 7. Технологии проведения тренинга

Основные вопросы

1. Технология проведения тренингов
2. Методика и технология тренинга
3. Цели тренинговой программы.
4. Основные этапы разработки тренинга

Технология проведения тренингов

I. Сбор и анализ предварительной информации

Определение стратегических целей и конкретных задач организации (подразделения).

Анализ организационных отношений и корпоративной культуры

Выявление компетенций, нуждающихся в развитии

Определение состава и основных характеристик группы

Согласование времени, места и продолжительности тренинга

II. Подготовка тренинга

Конкретизация цели и задач тренинга. Определение логической последовательности заданий, направленных на развитие необходимых компетенций, а также навыков и умений. Определение методов тренинга:

ролевые игры, ситуационные игры, дискуссии, упражнения в парах и тройках, демонстрации, «мозговой штурм», разбор случаев (case study), моделирование, анализ видео- и аудиоматериалов, микролекции и др.

Составление поминутного расписания программы тренинга

Подготовка методических материалов. Подготовка оборудования

III. Проведение тренинга

Реализация программы тренинга. Адаптация программы в зависимости от особенностей группового процесса и уровня подготовленности участников

IV. Оценка эффективности

Ежедневная устная обратная связь от участников
Получение устной и письменной обратной связи по окончании тренинга
Оценка тренинга

V. Послетренинговая поддержка

Индивидуальные консультации по развитию навыков и умений участников. Консультации руководства по дальнейшему развитию участников

Осуществление индивидуальной и групповой послетренинговой поддержки (ситуационный анализ, определение проблем, разбор случаев, моделирование и др.)

VI. Заключение

Подготовка заключительного отчета и его обсуждение с руководством компании. Разработка совместных предложений по дальнейшему сотрудничеству

Методика и технология тренинга

Перед принятием решения об использовании тренинговых программ следует ответить на целый ряд вопросов:

- 1) каковы цели тренинга и как их можно определить?
- 2) каковы потребности организации и / или ее сотрудников в тренинговой программе и, как следствие, какого типа тренинг (в развитии профессиональных навыков или в области межличностных коммуникаций) требуется?
- 3) какие сотрудники должны участвовать в тренинге?
- 4) какие методы и техники следует использовать?
- 5) как можно будет оценить эффективность тренинга? Без четких ответов на эти и некоторые другие вопросы эффективность тренинговых программ может резко снизиться.

Для ее повышения необходимо учитывать следующие составляющие научного обоснования тренинговой программе:

- анализ потребностей в тренинге (систематическая диагностика дефицита важных для организации способов и образцов поведения, потребностей в специфических видах тренинговых программ, проведение которых необходимо для достижения организационных целей);

- подбор методов и техник, соответствующих целям тренинга; т оценка тренинговой программы, т.е. измерение ее результатов.

Итак, первый компонент обеспечения тренинговой программы — анализ потребностей в тренинге, который необходимо осуществлять на трех основных уровнях:

- всей организации (organizational analysis) — заключается прежде всего в выяснении слабых мест организации, к которым относятся, например, большие потери рабочего времени, частые прогулы, жалобы клиентов, высокий процент брака, чрезмерная текучесть кадров, нездоровый климат в коллективе.

Кроме того, анализ общеорганизационных потребностей в тренинге учитывает влияние на персонал планируемого развития организации, изменений внутренней ситуации и требований внешней среды.

В зависимости от выявленных организационных потребностей разрабатываются и осуществляются тренинговые программы, ставящие целью удовлетворение организационных потребностей посредством тренингов квалификационных, повышающих профессиональное мастерство, и мотивационных, увеличивающих трудовое усердие;

- рабочего места (functional-unit, departmental analysis) -- выясняет, какие знания, навыки и установки необходимы для выполнения заданий, предусмотренных должностью или рабочим местом. Если характер выполняемых работ, отраженный в профессиограмме или профиле требований рабочего места, выходит за рамки стандартных для организации профессий и квалификаций, то ей необходимы тренинги, восполняющие существующие пробелы в профессиональной подготовке работников;

- отдельного сотрудника (individual employee analysis) -- призван выяснить, насколько способности, знания, навыки и установки реальных работников соответствуют их должному состоянию, профилю. Если между должным и фактическим состоянием обнаруживается несоответствие (второе не удовлетворяет требованиям первого), то устранить его можно, в том числе и с помощью тренингов. Излюбленным методом анализа потребностей в тренинге является периодическое заполнение т.н. оценочного вопросника (опросного листа), который в большинстве случаев представляет собой анкету, содержащую перечень навыков, способностей и умений, необходимых для успешного выполнения конкретной работы.

Как правило, сотрудников организации просят внимательно прочитать анкету и отметить те пункты, которые, по их мнению, следует усовершенствовать путем тренинга во имя лучшего выполнения текущих заданий или продвижения по служебной лестнице.

Анализ потребностей в тренинге, проводимый на разных уровнях организации трудовой деятельности — необходимое условие высокой эффективности тренинговых программ. Однако практика показывает, что такого рода анализ проводится организациями далеко не всегда, так как руководители зачастую исходят из банального предположения, согласно которому «тренинги полезны всегда».

В действительности неясное представление о потребностях организации не позволяет определить четкие и конкретные цели тренинговых программ, что, в свою очередь, затрудняет выбор оптимальных техник и методов и снижает эффективность тренинга в целом. Определив потребности в проведении тренинга, необходимо установить цели, достижение которых способствовало бы удовлетворению этих потребностей. Грамотно поставленные цели тренинговой программы показывают, какими организация, подразделение или конкретный индивид должны стать после ее завершения.

Цели тренинговой программы.

Цели, преследуемые тренинговыми программами, могут быть разделены на три категории:

- учебно-образовательные цели (какие правила, факты и понятия должны быть усвоены в процессе прохождения тренинга; кого и когда следует обучать?);

- общеорганизационные цели и цели отдельных департаментов, отделов и подразделений (какое влияние тренинговая программа окажет на результаты деятельности отдельных подразделений и организации в целом?);

- цели, связанные с деятельностью конкретных индивидов, и цели роста (каково будет воздействие тренинга на поведение и установки людей, участвующих в нем, а также на их карьеру и профессиональный рост?).

Определив цели тренинга, мы переходим ко второму компоненту обеспечения тренинговой программы — подбору методов и техник, соответствующих целям конкретного тренинга.

Тренинговые методы — это методы или способы обучения, к которым относятся, например, ролевые и плановые игры, метод конкретной ситуации, семинар, мозговая атака, групповая дискуссия и т.п. Некоторые авторы трактуют тренинговые методы достаточно широко и относят к ним внутриорганизационную ротацию, спецкурсы, наставничество, кружки качества и т.п. в тех случаях, когда эти формы работы используются в целях производственного обучения.

Тренинговое обучение проводят специально подготовленные люди, именуемые тренерами. Как правило, они имеют базовое или дополнительное психологическое образование. Подчеркнем, что тренинги -- очень интенсивное обучение; некоторые из них разделяются на части, на проведение каждой из которых отводится по два-четыре дня. Продолжительность одного учебного дня составляет обычно 8—10 часов, а оптимальное количество участников группы - 10 — 12 человек.

Как правило, тренинги проходят в просторных, специально оснащенных аудиториях компаний-организаторов. На территории заказчика

их проводят в подготовленных для этого помещениях — актовых залах или комнатах переговоров. Иногда, если содержание тренинга требует от его участников полного отключения от повседневной работы, им предлагается провести занятия в загородном доме отдыха. Перед началом занятий тренер определяет представления, цели и ожидания участников предстоящего тренинга: в идеале все эти факторы должны учитываться при его проведении. Затем он дает упражнения на «разогрев», призванные помочь участникам тренинга отвлечься от повседневных забот, настроиться на занятия и активно включиться в работу. Основная часть тренинга представляет собой разбор теоретического материала, который закрепляется ролевыми играми или индивидуальными упражнениями. Использование в тренинге принципа активности объясняется тем, что человек усваивает 10% из того, что слышит, 50% — из того, что видит, 70% — из того, что проговаривает, и 90% -- из того, что делает сам. В ходе тренинга участники имеют возможность отработать новые способы поведения, поэкспериментировать с ними. В группе создается творческая обстановка и доверительная атмосфера, способствующая раскрытию каждого участника и более эффективному усвоению знаний, выработке умений и навыков. Иногда для усиления результативности того или иного упражнения его снимают на видеокамеру; позднее участники просматривают материал, обсуждают его, определяя плюсы и минусы своей подготовки. В конце следуют комплексные задания, позволяющие проверить, насколько хорошо люди усвоили информацию.

Основные этапы разработки тренинга

Разработка тренинга включает в себя шесть последовательных этапов. Данные этапы логически взаимосвязаны и определяют общую логику разработки тренинга.

- 1.Формулирование концепции и целей тренинга.
- 2.Разработка программы тренинга с разбивкой на тематические модули.

3.Создание дизайна тренинга, методическое насыщение.

4.Описание методички по ведению тренинга (рабочие материалы тренера).

5.Создание раздаточных материалов (рабочая тетрадь участника тренинга).

Описание этапов разработки тренинга

1.Формулирование концепции и целей тренинга. Отправной точкой в создании любого обучающего мероприятия является цель или группа целей. Чёткое понимание «зачем?» становится залогом того, что тренинг будет действительно работать. Необходимости создания тренинга может вытекать из следующих источников:

- Потребность в обучении. На основании анализа чек-листов выявляются компетенции, которые нуждаются в развитии. Развитие этих компетенций и может рассматриваться в качестве цели тренинга. Кроме поддерживающей потребности в обучении (направленной на поддержания необходимого объёма компетентности в оптимальном состоянии), потребность в обучении может быть инновационной. В данном случае речь идет о формировании новых компетенций, которыми обучаемые ранее не владели. Инновационная потребность в обучении может быть связана с внедрением новых методов работы, расширением или изменением функционала и т.д.

- Необходимость в проведении ряда организационных мероприятий. В данном случае речь идёт о тренингах, направленных на сплочённость коллектива, формирование команды, проведение групповых мероприятий по анализу ценностей организации, определению стратегических целей компании и пр.

Пример цели тренинга:

Овладение технологией холодного звонка и методов работы с сопротивлением клиента при установлении контакта по телефону.

Под концепцией тренинга необходимо понимать обоснование цели тренинга, которое является основной идеей, стержнем тренинга. Фактически концепция задаёт тон всего тренинга. Концепция тренинга нужна, прежде всего, для позиционирования тренинга руководству и участникам.

Пример концепции тренинга:

В процессе поиска и установления контакта с новым клиентом менеджеру приходится осуществлять холодные звонки, в ходе которых очень часто можно столкнуться с сопротивлением клиента. Данное обстоятельство может стать серьёзным препятствием на пути установления контакта и привлечения нового клиента.

Настоящий тренинг направлен на овладение технологией холодного звонка и методов работы с сопротивлением клиента при установлении контакта по телефону.

2.Разработка программы тренинга с разбивкой на тематические модули. После того как цель и концепция тренинга сформулированы, разрабатывается программа тренинга. Программа тренинга создаётся путём дробления цели тренинга на задачи, формулирование из задач тематических модулей, дальнейшей детализации задач и описание их в терминах результата. Происходит это следующим образом:

Цель: Овладение технологией холодного звонка и методов работы с сопротивлением клиента при установлении контакта по телефону.

Для того чтобы данная цель была достигнута необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать специфические особенности установления контакта по телефону.
2. Овладеть методами преодоления секретарского барьера.
3. Исследовать сопротивление при установлении контакта по телефону и овладеть методами преодоления сопротивления при взаимодействии по телефону.

Далее каждая задача формулируется в виде названия модуля детализируется, разбивается на более мелкие задачи. В результате получаем программу тренинга.

Пример программы тренинга:

Модуль 1. Специфика установления контакта по телефону.

Цели модуля

Данный модуль направлен на понимание участниками психологических особенностей и закономерностей установления контакта по телефону. Основная цель модуля – формирование умений делового общения и взаимодействия по телефону при осуществлении «холодных» звонков.

Результаты модуля

В результате прохождения данного модуля участники:

- Изучат и поймут специфические особенности ведения переговоров по телефону.
- Овладеют техниками установления и удержания контакта по телефону.
- Овладеют особенностями построения речи при общении по телефону.
- Освоят принципы построения фраз, особенности построения разговора, способствующие удержанию внимания клиента, расположению к разговору и эффективной передаче информации.
- Научатся по телефону выявлять лицо, ответственное за принятие решений.
- Рассмотрят понятие эмоционально-напряжённого контакта. Овладеют приёмами снятия эмоционального напряжения в процессе взаимодействия по телефону.

Модуль 2. Прохождение секретарского барьера при выходе на лицо, принимающее решение

Цели модуля

Настоящий модуль направлен на овладение технологией прохождения секретарских барьеров.

Результаты модуля

В результате прохождения модуля участники:

- Рассмотрят различные типы секретарей и особенности взаимодействия с каждым типом.

- Рассмотрят процесс прохождения секретарского барьера при выходе на лицо, принимающее решение.

- Проработают в режиме тренировки умение преодолевать секретарские барьеры в привязке к специфике ситуаций взаимодействия операторов call-центра компании.

Модуль 3. Сопротивление клиента в процессе взаимодействия по телефону

Цели модуля

Настоящий модуль направлен на понимание концепции сопротивления и возражения со стороны клиента. Основная цель модуля – овладение техниками и приёмами работы с сопротивлением клиента при осуществлении «холодных» звонков.

Результаты модуля

В результате прохождения модуля участники:

- Исследуют психологическую природу сопротивления клиентов при взаимодействии по телефону, поймут, что стоит за сопротивлением клиента.

- Рассмотрят различные типы сопротивления клиента при осуществлении холодных звонков.

- Рассмотрят общую стратегию работы с сопротивлением клиента при взаимодействии по телефону.

- Изучат технику «Вы-подхода». Овладеют методами снятия сопротивления клиента при взаимодействии по телефону.

- Проработают в режиме тренировки методы снятия сопротивления клиента.

3.Создание дизайна тренинга, методическое насыщение. На данном этапе осуществляется подбор методов тренинга под конкретные задачи.

Важным условием тренинга должно быть соблюдение баланса теории-практики в процентном соотношении: 20 / 80.

4.Описание методички по ведению тренинга (рабочие материалы тренера). На основании дизайн-сетки тренинга описывается методичка по его ведению. Каждое упражнение тренинга должно описываться исходя из следующей структуры:

Цель

Процедура

Инструкция

Необходимые ресурсы

Рефлексия (вопросы для обсуждения)

Выводы

Время

5.Создание раздаточных материалов (рабочая тетрадь участника тренинга). Заключительным этапом создания тренинга является разработка рабочей тетради участника. Здесь тренер должен максимально использовать свои творческие способности. Основные требования к раздаточным материалам:

1. Наглядность. По возможности необходимо использовать схемы, таблицы, рисунки вместо сплошного текста. Основные определения необходимо выделять.

2. Простота восприятия. Ненужно стремиться вложить всю теорию в раздатку.

3. Логическая последовательность изложения.

4. Удобство. (каждая тема с новой страницы, место для записи)