

# Тренинг тренингу рознь

## Почему порой неэффективна тренинговая форма обучения?

Поразмышлять на эту тему мы попросили директора по развитию персонала общества «Берингер Ингельхайм» (российского представительства одноименной международной фармацевтической компании – основана в 1885 году в Германии) **Дмитрия БУНЬКОВА**. В представительстве около 800 человек. Понятно, учебные программы адаптированы под российские условия. Но есть и свои наработки, прежде всего – тренинговые.

**– Дмитрий Анатольевич, в основе обучения персонала – тренинги. Своими силами справляетесь?**

– Тренингов у нас достаточно. Проводят их специалисты отдела маркетинга, медицинского отдела – в ходе цикловых совещаний, вводных занятий для новичков. Прежде всего по совершенствованию работы медицинских представителей, тренинги по продуктам, навыкам продаж, построению отношений с партнерами, проведению презентаций, фармкружков и так далее. Проводим их своими силами. За исключением случаев, когда идет массовое обучение персонала и, прежде всего, нового. А это 100–150 человек. Тут уже прибегаем к услугам внешних компаний-партнеров, взаимодействуем с которыми на долгосрочной основе. Привлекаем их также для тренингов по менеджменту, по возникшей той или иной актуальной проблеме.

**– Хорошего тренера на фармацевтическом рынке сложно найти?**

– Сложно. Тут важна сама личность тренера, способы и методы его коммуникаций и то, насколько все это соответствует философии компании.

Я, например, пришел в фармацевтику с другого сектора рынка и честно признаюсь: не привел с собой ни одного тренера. Потому что стиль проведения тренинга в фармбизнесе и в той сфере, где я прежде работал, отличается принципиально. Фармбизнес, медицинский бизнес гораздо более мягкий и этичный. Отсюда желание определить баланс между личностными качествами тренера и его профессиональным опытом. Хотя бывают исключения. Был случай, когда один из участников тренинга написал, что остался очень доволен тренером, который и сам врач, и хорошо понимает специфику работы медиков. При этом у тренера того не было медицинского образования и, соответственно, врачебного опыта. Но был огромный опыт работы с медицинскими представителями и, безусловно, тренерский талант. Поэтому при выборе тренера мы ориентируемся не на компанию, которую он представляет, – он может сегодня числиться в одной тренинговой компании, завтра в другой, а конкретно на самого тренера.

И такой еще момент. Каждый тренер «заточен» на определенную ме-

тодику. Например, хорошо владеет темой типологии клиентов. Это его конек, тут он, как рыба в воде. И какой бы тренинг ни проводил – ведение переговоров, работа с дистрибьюторами, – непременно скатывается на эту тему. Хотя при согласовании тренинга утверждал, что сделает все по согласованному графику, работать будет на материале, предоставленном компанией. В итоге видишь, что 80% такого тренинга ты уже покупал, только под другим названием. Потому так важно основательно работать с предоставляющей тренера компанией и в дальнейшем отслеживать результат тренинга.

Хорошего тренера и аудитория хорошо принимает. Потому что у него высокий уровень энергии, чувство эмпатии, то есть он понимает аудиторию, и она понимает его. Они – партнеры. В то же время тренер должно оставлять за собой определенное поле для интриги, чтобы постоянно поддерживать интерес к себе. Поэтому, когда я выбираю тренера, задаю себе один простой вопрос: «Хотел бы я сам научиться чему-нибудь у этого тренера?»

**– Как определить эффективность тренингов? Ведь зачастую они играют роль «волшебного пенделя»: заряжают людей энергетикой, но проходит пара недель, и они начинают работать по старинке.**

– Простого ответа тут нет. Для меня эффективность тренинга – это четко наблюдаемое изменение функционального поведения работника и, соответственно, экономическая его отдача. Определить ее сразу нельзя. Тут требуется время. И увидеть эту самую эффективность может только

непосредственный менеджер-руководитель: стал ли тот работать по-другому или в его отношении к делу ничего не изменилось.

В основе большинства тренингов – отработка поведенческих начал. Мы стараемся показать работникам модель ожидаемого от них поведения. А дальше два вопроса. Первый: мотивация – насколько человек мотивирован изменить свое рабочее поведение. Второе: контроль – насколько грамотно непосредственный его руководитель отслеживает эти изменения. Если отсутствуют эти два фактора, тренинги, считаю, вообще бесполезны. Становятся просто развлекаловкой.

Придя на фармрынок, я заметил, что в этой сфере гораздо больше выделяется средств на обучение по сравнению со многими другими направлениями бизнеса. Огромное число сотрудников проходят огромное количество тренингов, люди буквально избалованы ими. И ценность тренингов постепенно снижается. Эффект их почти нулевой. Порой работники демонстрируют откровенную незаинтересованность в них. Почему? «Потому, – говорят, – что уже проходили десятки подобных тренингов в разных компаниях и устали получать одну и ту же информацию лишь под разным соусом».

Правда, иногда приходилось слышать и такое: «Мне уже столько лет, я столько всего испробовал, что ничего в своей работе менять не буду!» Понятно, если человек не хочет ничего менять в своей работе, его и не заставишь. С ним, в принципе, лучше расстаться. Есть такая поговорка: «Можно привести быка к воде, но нельзя заставить его пить». То же самое с приглашаем сотрудников на тренинг:

захотят ли они взять новые знания, станут ли их использовать на практике? Вот в чем вопрос. Отсюда задача руководителя: четко определить, что он ожидает от тренинга.

К счастью, мне не приходилось сталкиваться ни с тем, ни с другим: с бездарными тренерами и с людьми, которые откровенно игнорируют любое обучение. Я сам тренер и чаще всего вижу стремление людей получить тренинг. Потому что тренинг, по большому счету – это эксперимент, где каждому дается возможность освоить что-то новое для себя.

### ***– Зависит ли карьерный рост сотрудников от количества пройденных тренингов?***

– Прямой связи тут нет. Количество тренингов, через которые прошел сотрудник, не всегда гарантируют ему карьерный скачок. Хотя, с другой стороны, если видим, что человек перспективный, что у него есть карьерные устремления, амбиции, составляем план его развития. Но, опять-таки, в этом плане лишь 10% относится к тренингам. Все остальное зависит от самого человека, от его желаний развиваться. Ну и, разумеется, от руководителя: насколько он активно привлекает такого сотрудника к проектам, дает ему возможность попробовать себя в новых сферах. Тренинг – это все-таки теория. Знания, методики нужно закрепить практикой.

К сожалению, некоторые работники к этому вопросу подходят весьма формально: есть тренинговый отдел, есть отдел развития – развивайте меня! Убежден: развитие сотрудника – дело прежде всего самого сотрудника. Отдел обучения и раз-

вития – это всего лишь вспомогательный инструмент.

### ***– Какова продолжительность тренингов?***

– Все зависит от формата тренинга. Тренинги по продуктам, например, проводятся несколько дней, до десяти, семь из которых – продуктивные сессии. Для закрепления знаний проводим еще и тесты. Особого вида поведенческие или навыковые тренинги. Чтобы проверить, что человек вынес с такого тренинга, требуется посттренинговое его сопровождение. И тут уже менеджер должен определить, использует ли сотрудник полученные им знания, приемы на практике, или нет. В разных компаниях усвояемость информации проверяется по-разному. Наиболее распространенная практика – так называемые «формы сопровождения», на основании которых контролируется усвоение работником прописанных норм поведения.

### ***– Как работаете с топ-менеджментом?***

– В минувшем году мы завершили цикл менеджерских тренингов. Раньше больше внимания уделялось обучению медицинских представителей. Да, это самая массовая категория сотрудников. Но важнейшее звено все-таки региональные менеджеры. Поэтому переориентируем свои усилия именно на эту категорию.

Будем изменять и формат тренингов. С ориентацией на происходящие изменения на фармацевтическом рынке. Мы поставили себе задачу создать самообучающуюся организацию. Каждый сотрудник должен быть ответственен за свое развитие.

Вторая задача: сделать каждого руководителя тренером и коучем своей команды.

Если говорить про бизнес-обучение топ-менеджеров, очень сложно найти сильных тренеров по лидерству. Тут важно, чтобы у такого тренера был собственный лидерский опыт.

**– Несколько слов об оценке персонала.**

– О термине assessment прежде в компании и не слышали. И когда – два года назад – решили провести, по существу, первую оценку персонала, это вызывало в коллективе даже некоторое недоумение. По моему убеждению, assessment, с точки зрения развития персонала иногда более эффективен, чем тренинг. Ведь людям в течение дня предоставляется возможность попробовать себя в качестве менеджера, выполнить все необходимые функции, получив при

этом обратную, оценочную связь, что редко бывает на тренингах. Там один тренер на 13–15 человек. А во время ассесмента на одного человека по 3–4 ассессора. Разница есть.

**– Как адаптируете обучающие программы, поступающие из Германии, к российским условиям?**

– Есть так называемые глобальные тренинговые проекты – единые для всей корпорации. Мы участвуем в этих проектах, адаптируя под них соответствующим образом свою модель. Но, с другой стороны, у нас достаточно ресурсов и возможностей, чтобы приспособить глобальные тренинги к нашим реалиям. Нельзя автоматически переносить все западное. Ведь что говорить, даже модели поведения медицинского представителя в России и в Европе существенно разнятся...

Беседу вела М. Сипатова

## Шеф, давайте рыбок купим

Каждый третий россиянин держит на работе питомца – таковы результаты всероссийского опроса, проведенного Joblist.ru. Чаще всего это кошки (44%), собаки (42%) и рыбки (25%). Хозяева офисных питомцев считают, что они помогают в работе, сближая людей, делая их добрее. Как показало исследование, это отнюдь не субъективное мнение, например, собаку вполне можно назвать лучшим другом менеджера.

Кроме кошек, собак и рыбок на рабочих местах наших соотечественников можно встретить грызунов (10%), птиц (6%) и черепах (4%).

Большинству (60%) животные на работе неудобств не доставляют. Более того, только каждый пятый участник опроса сам заботится о своем питомце. В основном же этим занимаются коллеги (40%) или весь коллектив сразу (33%).