

Михаил Владимирович Кларин

## КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ КАК ГУМАНИТАРНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

### ЗАЧЕМ НУЖЕН ТРЕНИНГ?

**Приведём пример. Забота инвесторов: что будет делать новый менеджер?**

После смены владельцев стратегический инвестор с помощью кадрового агентства подобрал генерального и финансового директоров. Позже к управленческой команде присоединились новые директора по безопасности и персоналу. Но командой эту группу назвать было нельзя: директора постоянно спорили, решения принимались, но их выполнение затягивалось. Представитель инвесторов обратился к тренерам-консультантам с просьбой наладить работу команды.

Если бы такая ситуация возникла в западной компании, её руководство обратилось бы к консультантам по организационному развитию. В нашей бизнес-среде такая традиция ещё не сложилась. Сама мысль, что можно получить помощь от сторонних специалистов, не обладающих административными полномочиями, нова и непривычна для многих владельцев и инвесторов.

В приведённом случае, приглашая специалистов, представитель инвесторов сформулировал свой запрос так: директора компании не способны работать в команде, значит, их надо научить, то есть провести тренинг по работе в команде. Обычно в таких случаях в органи-

зацию приходят психологи, цель которых — сплочение команды.

В нашем примере в компанию пришли тренеры-консультанты по управлению. Они провели предварительные собеседования с директорами и поняли, что никто из директоров не собирался саботировать совместную работу, все хотели развивать компанию, мешали только постоянные разногласия. Консультанты пришли к выводу: надо искать объединяющее команду начало в деловых ориентирах компании, помочь директорам самим поставить перед собой единые цели и задачи. Для этого нужно провести совместный анализ бизнес-ситуации, положения компании на рынке, и только затем заниматься «командной» тематикой. Изучение ситуации заняло две недели, сам тренинг — три дня. В ходе тренинга директора проанализировали возможные варианты стратегических целей развития компании на три года, наметили вопросы для прояснения и согласования с инвесторами, изучив модели развития рабочих команд, применили их к своей управленческой группе, организационному строительству в подразделениях компании.

В конце месяца представитель инвесторов с удивлением заметил: на планёрках по понедельникам директора стали заинтересованно слушать друг друга, дополнять и развивать

**ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАКТИКА ОБУЧЕНИЯ****132**

чужие идеи. Группа управленцев всё больше вела себя как команда.

**В ЧЁМ ГУМАНИТАРНОСТЬ?**

В данном случае группа людей прошла через процесс изменений, в ходе которого сформировалось общее видение бизнес-ситуации и бизнес-задач, изменились способы восприятия друг друга — разрозненные топ-менеджеры стали единой командой. Изменение состояния управленческой команды — основной результат проведённого корпоративного тренинга.

Но как получен этот результат? Неужели пришедшим со стороны специалистам удалось за короткое время перевоспитать зрелых людей, имеющих большой опыт? Или к ним применили хитроумные методики зомбирования? Внушили идеологию сплочённой командной работы?..

Разумеется, в проведённом тренинге не было ни внушения, ни уловок. Его содержание строилось на известных во всём мире моделях и инструментах стратегического управления, а процесс был продуман тренерами-консультантами исходя из особенностей управленческого коллектива. У тренинга был замысел, сценарий, рассчитанный ведущими поминутно. Иначе говоря, процесс был построен технологично. И в то же время изменения не были результатом исключительно внешних воздействий, они были получены прежде всего через действия самих участников тренинга — директоров компании, основаны на учёте их интересов, потребностей и деловых ориентиров. В технологию работы с директорами были заложены *гуманитарные* ориентиры: изменения в состоянии управленческой команды происходили на основе активного уча-

стия самих людей. Технология тренинга имела признаки гуманитарной технологии<sup>1</sup>.

**В ЧЁМ ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ?****Пример. Что обсуждать с инвесторами?**

Управленческая команда организации запросила тренинг по основам менеджмента в тот момент, когда ещё никто не ожидал, что инвесторы могут на ходу поменять правила игры. Но когда директора собрались на тренинг, стало понятно: цели компании будут пересмотрены, вопрос только в том, как именно.

Обычно тренинги проходят по заказанной заранее тематике. Но в данном случае пришедшие в компанию консультанты решили, что формально придерживаться полученного заказа не стоит. В течение недели технологию тренинга перестроят с программы по основным навыкам менеджмента на программу навыков стратегического анализа и планирования, которую и потом можно было бы изменять.

Через несколько недель управленческая команда была подготовлена и к конструктивному диалогу с инвесторами, и к вариантам развития возможностей компании. Гендиректор подготовил краткую презентацию: анализ ситуации в отрасли, обзор основных конкурентов, расчёт возможных альтернативных конкурентных действий компании, вопросы к инвесторам по приоритизации стратегических целей. Инвесторы с интересом восприняли предложения гендиректора по возможной стратегии компании, согласились уточнить свои требования, в частности, соотношение между задачами роста прибыли и охвата рынка. После проведённых обсуждений

<sup>1</sup> Подробнее об обучении как технологии см. Кларин М.В. Технология обучения: идеал и реальность. Рига, 1999.

инвесторы и топ-менеджеры стали гораздо лучше воспринимать друг друга.

Можно ли построить процесс работы с сотрудниками так, чтобы гарантированно получить такой сложный результат, как тот, что описан выше? Иначе говоря, можно ли считать тренинг технологией? Конечно, да. Чтобы достичь результатов для организации, корпоративный тренинг *не ограничивается собственно обучением*. Это комплексная работа, которая включает:

- ◆ анализ потребностей организации в развитии;
- ◆ разработку тренингового предложения, согласование замысла предстоящего тренинга;
- ◆ создание (дизайн) программы обучения и подготовку учебных материалов;
- ◆ проведение обучения-тренинга;
- ◆ оценку и возможное последующее сопровождение результатов тренинга (повторный анализ потребностей организации и т.д.).

Именно по этой технологии строилась работа консультантов в приведённом случае.

Анализ потребностей управленческой команды выявил основную потребность: диалог с инвесторами. Чтобы конструктивно вести диалог, консультанты предложили замысел тренинга: конкурентный анализ рынка, стратегическое позиционирование компании, динамика положения компания в конкурентной среде. После согласования это содержание было проработано на первой рабочей сессии, затем совместно с гендиректором консультанты провели оценку первых результатов и анализ потребностей управленческой команды для следующего шага.

Схематично технологию проведения корпоративного тренинга можно представить как циклический процесс:

## ВОЗМОЖНОСТИ ТЕХНОЛОГИИ

### Пример. Обучение как поддержка изменений

Тренинговый курс «Финансовые основы деятельности компании: стратегическое планирование». Тренеры-консультанты акцентировали внимание на главной цели компании.

#### Полный цикл корпоративного тренинга



**ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАКТИКА ОБУЧЕНИЯ****134**

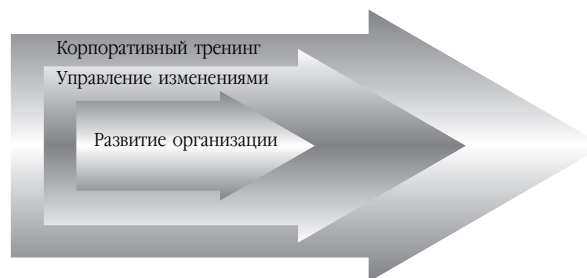
На основе адаптированной к условиям российского бизнеса модели М. Портера они представили участникам, совету директоров компьютерной компании картину смены бизнес-ориентиров: от выживания к максимизации объёмов продаж и далее к максимизации прибыли, продемонстрировали различия в работе компаний в зависимости от выбора стратегических ориентиров. Участники самостоятельно провели разработку бизнес-стратегии для своей компании, которую сопровождали и поддерживали ведущие. При хорошем традиционном подходе за изложением модели следовало бы её применение к конкретному материалу — условной или реальной фирме (анализ конкретного примера). В данном случае ведущие избрали другой путь — работу с ориентирами самой компании. Полученные результаты — маркетинговые планы — стали впоследствии основой для обсуждения в организации, были использованы при выработке управленческих решений.

Перед нами особая разновидность тренинга, в котором обучение сочетается с анализом проблем компании, направлено на их постановку и разработку, причём не в качестве иллюстрации или примера, как в традиционном обучении, а непосредственно — как это бывает в решении управленческой задачи. Такой тренинг отличается от традиционного,

функционально-поведенческого, направленного на воспроизводство уже известного, заведомо очерченного профессионального опыта (знаний, навыков, отношений), он стимулирует изменения в деятельности компании, имеет инновационный характер.

**Пример. Содержание тренинга — управление изменениями**

После подготовительной работы по рестройке крупного холдинга руководство приняло решение провести тренинг, посвящённый управлению переменами для менеджеров среднего звена и «вторых лиц» компании. Тренинг должен был стать подготовкой к предстоящему расширению организации, рестройке её маркетинговой стратегии. Участники применили модель управления организационными изменениями к анализу конкретного случая, составили перечень действий по сопровождению и поддержке изменений. Особый интерес вызвал раздел о типах реакции на перемены, сопротивлении в процессе перемен. Кроме того, участники курса изучали корпоративную культуру самой компании, данные не только сообщались участникам, но и затем «возвращались» высшему руководству для выработки управленческих решений. В тренинг были включены и темы, относящиеся к выработке навыков, такие, как



принятие стратегических решений, работа в командах, основы лидерства и др., направленные на поддержку лидерской позиции руководителей в ходе перемен. В конце обучения менеджеры отметили, насколько полезным для них оказался тренинговый курс. Через месяц холдинг заметно вырос. Несмотря на то, что объём и темп перемен в компании превосходили планы руководства, менеджеры достойно справились с ситуацией. Важную роль в этом сыграла подготовка, полученная в тренинговом курсе.

В приведённом примере тренинг имел ярко выраженный инновационный характер: ведущие включали в материал обучения реальность самой компании, менеджеры намечали реальные действия в условиях текущих и предстоящих изменений. Задачи обучения выходили за рамки передачи знаний и развития навыков для воспроизводства регулярной деятельности; тренинг использовался как поддержка изменений в организации при переходе на новый уровень развития. Роль тренинга в данном случае можно представить в виде следующей схемы:

В чём же секрет действенности тренинга? Он не в самой учебной работе, а в её включении в контекст системных изменений в организации, причём таких изменений, которые проводятся с участием самих участников тренинга. Иначе говоря, залог результативности — в гуманитарном характере использования тренинговой технологии.

### ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЯЕМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Традиционно тренинг используется как средство освоения конкретных навыков, развития личных умений сотрудников и менеджеров<sup>2</sup>. Если же рассматривать и использовать тренинг в более широком плане (именно как гуманитарную технологию), мы увидим и сможем включить его масштабные возможности. Тренинг помогает:

- ◆ развивать сплочённость управленческой команды на ясной деловой основе;
- ◆ готовить конструктивный диалог между менеджментом и инвесторами/владельцами;
- ◆ готовить планы развития персонала;
- ◆ разрабатывать планы конкурентных действий компании на рынке;
- ◆ проводить управляемые организационные изменения и т.д.

Широкие возможности корпоративного тренинга связаны с тем, что его можно выстраивать не только и не столько как технологию передачи знаний и умений, по как гуманитарную технологию.

<sup>2</sup> Подробнее о тренинге см.: Кларин М.В. Корпоративный тренинг: от А до Я. М.: Дело, 2002.