

Интернет-журнал «Мир науки» ISSN 2309-4265 <http://mir-nauki.com/>
2016, Том 4, номер 1 (январь - февраль) <http://mir-nauki.com/vol4-1.html>
URL статьи: <http://mir-nauki.com/PDF/27PDMN116.pdf>
Статья опубликована 26.02.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Нелидов А.В. Социально-психологические особенности взаимодействия бизнес-тренера с взрослой аудиторией // Интернет-журнал «Мир науки» 2016, Том 4, номер 1 <http://mir-nauki.com/PDF/27PDMN116.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 316.6

Нелидов Александр Викторович

ФГБОУ ВПО «Российский государственный социальный университет», Россия, г. Москва
Бизнес-тренер
Аспирант
E-mail: av.nelidov@gmail.com

Социально-психологические особенности взаимодействия бизнес-тренера с взрослой аудиторией

Аннотация. В современных сложных экономических условиях особую роль играет внутрикорпоративное обучение персонала. Современное среднее и высшее образование закладывает фундамент ключевых навыков необходимых в работе, а уже на рабочем месте вновь прибывшие специалисты сталкиваются с тем, что в профессиональной деятельности им приходится осваивать новые знания и навыки. От того как быстро смогут организации обучать и выводить на стандартные показатели своих сотрудников во многом и зависит рентабельность коммерческих организаций. В данной статье мы рассмотрим социально-психологические особенности взаимодействия бизнес-тренера с взрослой аудиторией в процессе очного обучения в формате бизнес-тренинга. Также автором будет предложен один из подходов совершенствования процесса обучения сотрудников в формате бизнес-тренингов, который был разработан в ходе масштабного всероссийского исследования вовлеченности сотрудников банковской сферы, в период с 2013 по 2015 год.

Ключевые слова: внутрикорпоративное обучение; бизнес-тренинг; бизнес-тренер; обучение и развитие персонала; социально-психологические особенности обучения взрослых

Сложная экономическая ситуация в России ставит перед бизнесом новые задачи. Отраслевое снижение спроса приводит к необходимости сокращения персонала, его переквалификации, общего повышения конкурентоспособности. Текущий экономический кризис в России бросает новый вызов для руководителей организаций. Необходимо находить новые выходы из сложившейся ситуации. Одним из ключевых факторов конкурентного преимущества коммерческих организаций может стать персонал, как фундамент устойчивого развития организации. В начале 20 века в общественном сознании в успехе коммерческих организаций приоритетными ресурсами считались материальные. Одним из переломных моментов в восприятии ценности персонала стал момент, когда Генри Форд в 1914 году начал платить своим рабочим 5 долларов в день, что было в 3 раза больше, чем средняя зарплата в отрасли. Данный подход позволил сэкономить значительные ресурсы, так как до этого момента в компании постоянно не хватало рабочих. Чтобы закрыть 10 тысяч вакансий, приходилось нанимать 60 тысяч человек, после повышения заработной платы люди перестали уходить. Данный подход показал, что гораздо выгодней удерживать более опытных

сотрудников, чем нанимать стажеров, которые требуют обучения [1]. Начиная с 1960-х годов, в процессе развития технологий, еще сильнее повысилось значение человеческого потенциала в организации. В 21 веке человеческий фактор в организации занимает решающую роль. При этом в ситуации кризиса, который произошел в России в последние годы, очень сложно было удержать опытных сотрудников в компаниях, так как необходимо было обеспечить рентабельность предприятий и многих опытных сотрудников пришлось уволить. Массовые увольнения сотрудников приводят к потерям не только для конкретной компании, но и для отрасли в целом, поскольку, устроившись в другую компанию, сотруднику придется заново изучать бизнес-процессы компании; знакомиться с особенностями видения бизнеса; ценностями; проходить этап адаптации в новой компании и самое главное заново учиться работать на новом месте.

По данным «Федеральной службы государственной статистики» в декабре 2015 года численность экономически активного населения, занятого в экономике составила 72,3 млн человек и 4,4 млн человек классифицируются как безработные, но активные ищущие работу [2]. Это означает, что потенциально в ближайшее время на работу устроится 4,4 млн сотрудников, которых необходимо будет адаптировать и обучить специфическим видам деятельности на новом рабочем месте. Чем быстрее организация сможет это сделать, тем большего экономического эффекта сможет достичь.

Более того, в России существует особенность трудоустройства, которая заключается в том, что большинство выпускников высших учебных заведений идут работать не по специальности. Так, всего 20% от общего числа занятых работают по полученной в вузе специальности, при этом 42% меняют свою профессию в первые два года после окончания учебного заведения [3].

В связи с этим перед российскими компаниями стоят задачи по обучению персонала. Лидерами рынка корпоративного образования по данным РБК является компания «Сбербанк» [4]. В топ-15 компаний, которые больше всех тратят на обучение также входят: «Евросетъ»; «Газпромнефть»; «Сибур»; «Росатом»; «Альфа-банк»; «Русгидро»; «ВымпелКом»; «НЛМК»; «Ростелеком»; «Северсталь»; «МТС»; «МГТС»; «Рольф». В перечисленных компаниях сформированы целые корпоративные университеты. Используются современные технологии обучения. Особую роль играет, набирающие обороты системы дистанционного обучения. При этом одну из значительных ролей в развитие персонала компаний играют бизнес-тренеры, которые в формате бизнес-тренингов обучают сотрудников новым знаниям и навыкам.

Социально-психологические особенности обучения взрослых лучше всего проявляются в формате очного обучения. Основным форматом очного обучения в корпоративных университетах является форма обучения в виде бизнес-тренинга. Бизнес-тренинг — форма интерактивного обучения, направленная на развитие тех ценностей, установок, мотиваций и компетенций, которые позволяют сотрудникам эффективно решать бизнес-задачи, важные для развития компании [5].

К специфике обучения взрослых людей относятся следующие ключевые факторы:

1. Критичность мышления. В связи с тем, что у взрослых больше опыта, чем у детей, они изначально относятся скептически к учебному материалу.
2. Поиск решения актуальных задач. Взрослые хотят в обучении найти не общие теоретические изыскания, а сразу, здесь и сейчас, получить знания и навыки, которые помогут им решить их актуальные задачи и проблемы.
3. Практическая направленность. Взрослым не нужна теория, они хотят практики. Они хотят сразу использовать ту информацию, которую получают на тренинге.

Если они не видят, как эту информацию можно использовать, то сразу же перестают воспринимать информацию.

4. Готовы слушать, только экспертов. В силу своего опыта, а также своей занятости, взрослая аудитория будет слушать только того, кто сможет ей рассказать, что-то новое и интересное, а это может сделать только тот, кто может в первые минуты обучения показать, что его знания находятся на достаточно высоком уровне.
5. Взрослая аудитория готова к рефлексии. Благодаря своему опыту и знаниям, а также критическому мышлению, взрослая аудитория способна эффективно анализировать свой опыт, знания, навыки.

Помимо перечисленных факторов на эффективность обучения взрослой аудитории в формате бизнес-тренинга влияет и сам бизнес-тренер. Исследуя вопрос социально-психологического взаимодействия между участниками тренинга и тренером, были проведены исследования в период с 2013 по 2015 года. Объектами исследования стали 68 бизнес-тренеров, 680 тренингов и 12580 участников бизнес-тренингов в 30 субъектах Российской Федерации.

Одним из этапов исследования стала оценка эффективности обучения по модели Дональда Киркпатрика-Филлипса [6]. Пять уровней оценки корпоративного обучения:

1. Уровень – Reaction and Satisfaction. Общая реакция слушателей на обучение в формате бизнес-тренинга, а также их удовлетворенность обучением. Оценивалась с помощью анкет обратной связи, выводов по итогам обучения, в форме неформального общения и индивидуальных интервью с участниками бизнес-тренинга.
2. Уровень – Learning. Оценка того, насколько полученные на тренинги знания участники запомнили. Оценка производилась с помощью тестов по итогам обучения и через некоторое время после обучения – повторное тестирование.
3. Уровень – Application and Implementation. Руководители и наставники отслеживали поведение сотрудников, прошедших обучения, а также исследовали внедрение изученных знаний и полученных навыков на рабочем месте. Оценка производилась с использованием технологии наблюдения за поведением сотрудников и заполнением специальных чек-листов в которых фиксировались отклонения от той модели поведения, которую изучали сотрудники на тренинге.
4. Уровень – Business Impact. Результаты, измеряемые в виде экономической эффективности от проведенного обучения.
5. Уровень – Return on Investment. Возврат инвестиций, вложенных в обучение. Коэффициент возврата инвестиций. Показатель рентабельности вложенных в обучение средств.

В данной статье мы разберем первый уровень исследования, а именно реакцию участников обучения в формате 16 часового бизнес-тренинга, разделенного на 2 дня по 8 часов.

После тренинга, участники заполняли анкеты обратной связи с 10 вопросами, которые включали в себя возможность оценить тренинг по шкале от 0 до 10, а также написать свои комментарии в развернутой форме. Оценивались следующие элементы тренинга:

1. Содержание тренинга.

2. Практическая значимость.
3. Изученные навыки и умения.
4. Компетентность тренера.
5. Качество взаимодействия бизнес-тренера с участниками тренинга.
6. Комментарии к работе тренера.
7. Актуальность тренинга.
8. Организация тренинга.
9. Общее впечатление о программе в целом.
10. Рекомендации по изменению бизнес-тренинга.

Анкеты обратной связи были проанализированы с помощью математических моделей в редакторе Microsoft Excel. Вся информация, которая касалась непосредственно работы тренера, была проанализирована методом контент-анализа. Из всего объема анкет примерно 30-40% участников тренингов писали подробные комментарии, а в 20% случаях была представлена значительная информация, описывающая социально-психологические особенности взаимодействия бизнес-тренера с аудиторией, именно данная информация позволила выявить самые важные моменты во взаимодействии участников тренинга с бизнес-тренером.

Таким образом, благодаря контент-анализу удалось сформировать ключевые компетенции и поведенческие индикаторы, которые влияют на слушателей тренинга. После того как был проведен контент-анализ, были сопоставлены данные по 68 тренерам и развернутые комментарии участников тренинга с оценками по 10-бальной шкале. Убрав из исследования крайние варианты и те анкеты, в которых прослеживались малоинформативные комментарии, такие как «все понравилось», «хороший тренинг», «нечего добавить», были проанализированы самые лучшие бизнес-тренеры и менее успешные по итогам анкет обратной связи. В результате была получена модель социально-психологического взаимодействия участников тренинга с бизнес-тренером, которая повышает эффективность от обучения.

Таким образом, было выделено 5 ключевых групп социально-психологических компетенций бизнес-тренера, которые позволяют повысить эффективность обучения в формате бизнес-тренинга – они представлены в таблице.

Таблица

Группы компетенций

Группа компетенций	Компетенции
Подача материала	Доступное и структурированное донесение информации
Управление группой	Установление контакта с группой
	Организация групповой работы
	Управление практической отработкой навыков
Вовлечение участников	Интересная подача материала
	Активный подход к проведению тренинга
	Вовлечение всех участников в работу
Демонстрация компетентности	Глубокое знание темы тренинга и специфики бизнеса участников
Ответы на вопросы	Отвечает развернуто на все вопросы

Как видно из таблицы, для участников важно, чтобы информация была интересной и структурированной; при этом важно, чтобы бизнес-тренер следил за работой участников и затем, чтобы все были включены в процесс. Особенно важно обратить внимание на то, что в ситуациях, когда бизнес-тренер получал не самые высокие оценки, в анкетах обратной связи появлялись следующие комментарии: «тренер не следил за работой группой, некоторые участники отвлекались и вовремя занятия общались по телефону». Это важный момент, так как он непосредственно влияет на групповую динамику и снижает эффективность обучения. Далее были выделены такой параметр, как вовлеченность участников в тренинг, здесь участники высказывались о том, что тренер их активно вовлекает, заинтересовывает, показывает видео сюжеты и приводит примеры, а также работает с каждым. Демонстрация компетентности – это умение с первых минут показать аудитории свои знания бизнеса и отрасли в целом. Исследования показали, что данная компетенция развилась у всех бизнес-тренеров в процессе проведения тренингов, так как каждый бизнес-тренер провел от 5 до 10 бизнес-тренингов для одной и той же аудитории. Компетенция «ответы на вопросы» мы отдельно выделили, так как она является действительно одним из самых важных социально-психологических элементов обучения взрослой аудитории.

С одной стороны, результаты наших исследований подтвердили упомянутые выше социально-психологические особенности обучения взрослых, с другой стороны нам удалось подсчитать упоминания по 5 группам в процентном соотношении. Получилась следующая картина:

1. Подача материала – 30%.
2. Управление группой – 28%.
3. Вовлечение участников – 23%.
4. Демонстрация компетентности – 12%.
5. Ответы на вопросы – 7%.

В представленных данных процент показывает насколько часто данный параметр упоминался. На первый взгляд из этой таблицы следует, что «ответы на вопросы» менее важны, чем «подача материала», но на самом деле все в точности наоборот. Дело в том, что участники тренинга упоминали о том, что им понравилось, как тренер отвечает на вопросы лишь в 7% случаях не потому, что это не является значительным для обучения взрослых, а потому, что только 7% самых лучших бизнес-тренеров смогли таким образом ответить на вопросы аудитории, что это оказалось настолько значимым, что попало в комментарии в анкетах обратной связи. Более того, участники записывали комментарии для тренеров, которые эффективно отвечали на вопросы следующим образом: «Если нет возможности ответить на вопрос сразу, записывает и через некоторое время отвечает»; «При ответе на вопросы приводит примеры из бизнеса»; «Знает специфику бизнеса и четко отвечал на все поставленные вопросы».

Такая же ситуация наблюдается и в демонстрации компетентности, и в вовлеченности аудитории. Таким образом, наша модель совершенствования социально-психологических особенностей взаимодействия бизнес-тренера с взрослой аудиторией выглядит следующим образом:

1. Ответы на вопросы.

Умение бизнес-тренера отвечать на вопросы, позволяет давать участникам тренинга знания и навыки, направленные на решение их актуальных проблем и задач. Приводить примеры из практики, которые можно сразу же использовать в работе. Позволяет

сформировать образ эксперта в глазах слушателей, что помогает преодолеть «критичность мышления» взрослой аудитории.

2. Демонстрация компетентности.

Бизнес-тренер обязан в самом начале тренинга продемонстрировать свои знания специфики бизнеса клиента, а также знание отрасли и темы тренинга. Именно данный подход позволяет убрать «скептический» настрой к обучению у взрослой аудитории. При этом очень важно, чтобы «демонстрация компетентности» не была чрезмерной. Очень важно в начале тренинга повысить уровень знаний участников тренинга, а потом вместе с участниками повышать свой статус отвечая на сложные вопросы аудитории и демонстрацию своих знаний и своего опыта в данной отрасли и теме тренинга.

3. Вовлечение участников.

Один из важнейших параметров, который в 21 веке становится для бизнес-тренера становится сложным в исполнении, так как бизнес-тренеру противостоят мобильные телефоны, планшеты, ноутбуки. Конечно можно забирать у участников телефоны, но это не всегда позитивно сказывается на мотивации участников и их доверии к бизнес-тренеру. Поэтому мы рекомендуем использовать современные методы вовлечения участников в тренинг о которых поговорим в следующих статьях.

4. Управление группой.

Результаты исследований показали, что участники тренингов не любят, когда кто-либо из коллег не участвует в тренинге или отвлекается. Также участники очень не любят, когда тренер не следит за временем, не четко дает инструкции и не может найти с ней контакт. Поэтому управление группой является базовым навыком для всех бизнес-тренеров.

5. Подача материала.

Безусловно в пост информационном обществе очень сложно удивить кого-либо новой информацией, при этом профессия бизнес-тренера в том и заключается, что необходимо не просто дать теорию, а дать ее таким образом, чтобы данная информация проникла в сознание сквозь все фильтры восприятия.

Таким образом, на примере исследования было показано, что существуют социально-психологические особенности обучения взрослой аудитории в формате бизнес-тренингов и справиться с этими особенностями позволяет предложенная модель социально-психологических компетенций бизнес-тренера. Пять ключевых социально-психологических компетенций необходимо постоянно развивать и совершенствовать для повышения эффективности внутрикорпоративного обучения. Из этого следует, что бизнес-тренеру необходимо готовиться заранее к аудитории, прорабатывать возможные вопросы и готовить на них ответы. Также необходимо с первых минут тренинга продемонстрировать свою компетентность и экспертизу по теме тренинга. Необходимо развивать навыки эффективного управления группой участников. А также использовать методы вовлечения участников в тренинг. Преподносить информацию структурированно и с использованием интересных фактов и примеров из бизнеса слушателей. В результате данных исследований были внесены изменения в план бизнес-тренинга, который был апробирован в январе 2016 года в одной из коммерческих организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. – Прогресс, 1990.
2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_force/.
3. Постиндустриальное образование / Новиков А.М., - М.: Эгвес, 2008.-136 с.
4. Рейтинг РБК: 15 лидеров корпоративного образования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/special/business/27/04/2015/552c5adf9a7947ba47f95877>.
5. Григорьев Д.А., Бизнес-тренинг: как это делается. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 288 с.
6. Kirkpatrick D.L. Evaluating Training Programs: The Four Levels: Easyread Comfort Edition. – ReadHowYouWant.com, 2009.
7. Salas, E. Learning, Training, and Development in Organizations // The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Vol. 1, Sep 2012.
8. Tudor O., Bompa, Haff G. Periodization: Theory and methodology of training. – Human Kinetics, 2009.
9. Ford J.K. Improving training effectiveness in work organizations. – Psychology Press, 2014.
10. Ferreira A.P. Training and Development in Organizations: Start at the Beginning // MBA. – Springer International Publishing, 2016. – С. 105-121.

Nelidov Alexander Viktorovich
Russian State Social University, Russia, Moscow
E-mail: av.nelidov@gmail.com

Sociel-psychological interaction of a business-trainer and adult audience

Abstract. In modern tough economic situation the key role is played by internal corporate education of personnel. Modern middle and high education places the basis of key working competences and when taking position newcomers face the need to lean new knowledge and skills. And profitability of commercial organizations is majorly dependent on how promptly they can educate newcomers and develop them to standardized levels. In this article we are to study social-psychological peculiarities of interaction between business trainer and adult audience during internal education course in the format of a training. Also the author is to propose an approach to improve educational process for personnel in the format of business trainings, which was developed during large-scale All Russia study of personnel engagement in a bank field during 2013-2015 period.

Key words: internal corporate education; corporate university; business training; education and development of personnel; social-psychological peculiarities of adults

REFERENCES

1. Iacocca L., Novak U. Career of a Manager. - Progress, 1990.
2. Federal State Statistics Service [electronic recourse] – Access: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_force/.
3. Postindustrial education / Novikov A.M., - M.: Egves, 2008.-136 pages.
4. RBC rating: 15 leaders of corporate education [electronic recourse] – Access: <http://www.rbc.ru/special/business/27/04/2015/552c5adf9a7947ba47f95877>.
5. Grigoriev D.A., Business training: how it is done. - M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2014 - 288 pages.
6. Kirkpatrick D.L. Evaluating Training Programs: The Four Levels: Easyread Comfort Edition. – ReadHowYouWant.com, 2009.
7. Salas, E. Learning, Training, and Development in Organizations // The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Vol. 1, Sep 2012.
8. Tudor O., Bompa, Haff G. Periodization: Theory and methodology of training. – Human Kinetics, 2009.
9. Ford J.K. Improving training effectiveness in work organizations. – Psychology Press, 2014.
10. Ferreira A.P. Training and Development in Organizations: Start at the Beginning // MBA. – Springer International Publishing, 2016. – pp. 105-121.