

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

КОРПОРАТИВНЫЙ GR-УНИВЕРСИТЕТ: БЕЗ ТРЕНИНГОВ НЕ ОБОЙТИСЬ?

Виктор Зимин,

генеральный директор экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компании «ЮНИПРАВЭКС»

В тринадцатой статье из цикла по теории и практике GR, подготовленной экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компанией «ЮНИПРАВЭКС» специально для журнала «Пресс-служба», на основе комплексного анализа рынка тренинговых услуг даются практические рекомендации GR-специалистам по выбору наиболее качественных программ, предлагаемых бизнес-тренерами с целью повышения уровня специальных знаний, развития умений и приобретения навыков, необходимых для эффективного взаимодействия с органами государственного и муниципального управления, а также для налаживания системы цивилизованных взаимоотношений бизнеса и власти, в том числе в рамках корпоративного GR-университета.

КОРПОРАТИВНЫЙ GR-УНИВЕРСИТЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ СВЯЗЕЙ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Концептуально-корпоративный GR-университет – это комплекс программ стратегического уровня в системе корпоративного обучения специалистов по связям с органами государственного и муниципального управления. Базовое образование в сфере GR способно решить задачу по подготовке высококвалифицированных GR-специалистов для реализации актуальных задач не только в области экономики, государственного управления, местного самоуправления, но и воспитать высокообразованную элиту для государственного и муниципального управленческого аппаратов всех уровней, а также применять полученные в ходе обучения знания, умения и навыки, осно-

ванные на knowledge-технологиях (технологиях знаний), в структурах, непосредственно осуществляющих связи с органами государственной и муниципальной власти.

С этой целью программа и учебный план подготовки высококвалифицированных GR-специалистов предусматривает реализацию следующих задач:

- приобретение фундаментальных знаний в процессе решения конкретной научно-исследовательской проблемы государственного строительства и/или местного самоуправления, участия в реализации конкретной целевой федеральной или муниципальной программы;
- всесторонняя гуманитарно-техническая подготовка GR-специалиста, способная сформировать глубоко интеллигентного, широко образованного человека, способного самостоя-

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

тельно принимать решения и брать на себя ответственность за результаты последствий принятых решений;

- инвариантность как можно к более широкому спектру смежных специальностей и специализаций, использование сочетания различных методов и методик обучения с применением практического опыта лучших учебных заведений России и развитых стран мира.

Анализ социально-экономических предпосылок позволяет сделать вывод об «исторической закономерности» появления новых технологий в GR, основанных на изменениях информационной среды, стимулирующих внимание к GR-бизнесу как эффективному инструменту, способствующему развитию системы цивилизованного взаимодействия с органами государственного и муниципального управления. Для GR-специалистов материальное производство становится вторичным по отношению к производству информации и знаний. Естественно, происходят значительные изменения и в структуре занятости. Главной производственной силой становится новая категория – GR-специалисты как работники знаний (knowledge worker). Соответственно, процесс изменения управленческой структуры, а также общественное значение GR-специалистов как «работников знаний» определяет два главных специфических свойства:

- во-первых, GR-специалист как работник знаний отличается от всех остальных участников трудового процесса тем, что самостоятельно владеет своими собственными «средствами производства»: неразрывно принадлежащими ему интеллектом, памятью, знаниями, умениями, навыками, инициативой, личным опытом;
- во-вторых, GR-специалист, являющийся непосредственным участником процесса, может эффективно работать как индивидуально, так и в составе коллектива.

Учитывая, что переход информации в класс экономических категорий отражает объективную необходимость в информационных ресурсах для всех основных видов деятельности GR-специалистов, их интеллектуальный потенциал и владение knowledge-технологиям напрямую связаны с возможностью повышения эффективности реализации федеральных, региональных и отраслевых программ с использованием программно-целевых методов. В этой связи анализ проблематики корпоративных университетов в Российской Федерации показал, что в настоящее время с целью повышения конкурентоспособности бизнеса, налаживания системы взаимодействия предпринимательских структур с органами государственного и муниципального управления происходит становление и развитие корпоративного образования в области GR: в одних организациях возникают корпоратив-



ВИКТОР ЗИМИН

Генеральный директор экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компании «ЮНИПРАВЭКС», председатель Комитета по рейтингам Ассоциации развития финансовых коммуникаций и отношений с инвесторами (НОА «АРФИ»). Имеет международный опыт консультационно-информационной деятельности и большую практику информационно-аналитического обеспечения органов государственной и муниципальной власти и бизнес-структур. Основные направления деятельности: рейтинги, исследования, брендинг. Хобби – гольф.

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

ные университеты, в других называет необходимость их создания с целью сохранения и передачи знаний, владения knowledge-технологиями.

Актуальным шагом в развитии корпоративных GR-университетов, реализующих корпоративное образование в сфере GR, являются не столько бизнес-компании или государство, а независимые структуры, которые определяют основные задачи, консолидируют необходимую информацию, разрабатывают и реализуют актуальные проекты в области корпоративного образования. Как показала практика, создание корпоративных GR-университетов на разных этапах развития системы отношений с органами государственного и муниципального управления обусловлено следующими факторами:

Фактор 1. Появляется активный инструмент реализации стратегии в области связей с органами государственного и муниципального управления, GR-специалисты ориентируются на будущие стратегические задачи GR-бизнеса.

Фактор 2. Обеспечиваются долгосрочные потребности организации в квалифицированных GR-специалистах, прошедших специальную подготовку по программе GR-университета.

Фактор 3. Обеспечивается отлаженный бизнес-процесс развития GR-специалистов, четко определяется ответственность каждого участника этого процесса и появляется возможность правильно оценить работу всех лиц, включенных в процесс развития персонала.

Фактор 4. Появляется возможность отслеживать и постоянно повышать эффективность обучения и развития GR-специалистов как с точки зрения результата, так и с точки зрения соотношения «цена/качество/сроки».

Фактор 5. Появляется возможность повысить мотивацию у перспективных GR-специалистов, владеющих knowledge-технологиями.

КАК GR-СПЕЦИАЛИСТАМ ВЫБРАТЬ НАИБОЛЕЕ КАЧЕСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ БИЗНЕС-ТРЕНЕРАМИ

Форма обучения в GR-университетах может быть разной. Но наиболее эффективной является «внутрифирменное образование» в виде тренингов. Хотя они и относятся к системе «внутрифирменного образования», тренинговые услуги корпоративным образом отличаются по своей сути от традиционных образовательных услуг. Похожа лишь форма организации учебного процесса. А вот знания, умения и навыки, получаемые GR-специалистами в ходе обучения, носят не общеобразовательный или узкопрофессиональный характер, а направлены непосредственно на повышение эффективности деятельности организации заказчика. В том числе это относится и к системе связей с органами государственного и муниципального управления. Поэтому тренинговая деятельность является одним из самых универсальных инструментов развития в GR-бизнесе.

На сегодняшний день «обучающая» инфраструктура рынка тренинговых услуг состоит из следующих игроков (провайдеров):

- во-первых, это российские тренинговые компании, применяющие в своей деятельности апробированные (в т. ч. на практике западных предприятий) методики зарубежных тренинговых фирм и собственные разработки;
- во-вторых, составляющие конкуренцию российским крупные зарубежные тренинговые фирмы, имеющие большой опыт работы у себя на родине и достаточно разветвленную сеть собственных филиалов по всему миру, включая Россию;
- в-третьих, штатные бизнес-тренеры, состоящие «на службе» в крупных российских корпорациях, коммерческих и производственных предприятиях и объединениях;
- в-четвертых, консалтинговые компании, имеющие в штате консультантов-тренеров;
- в-пятых, кадровые агентства и компании по подбору персонала, имеющие в штате бизнес-тренеров;

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

- в-шестых, свободно практикующие бизнес-тренеры, тренеры-консультанты, частные тренеры-психологи (консультанты) и тренинг-менеджеры, выполняющие заказы либо «в свободном режиме», либо на договорной основе по приглашению организаций, либо работающие на субподряде у тренинговых компаний;
- в-седьмых, специализированные центры обучения;
- в-восьмых, консультационные центры при вузах и других учебных заведениях;
- в-девятых, факультеты специализированной направленности (маркетинг, менеджмент, экономика, финансы);
- в-десятых, городские и районные центры занятости населения.

Большая часть компаний, предоставляющих тренинговые услуги, имеет в штате не более одного-двух, реже двух-трех тренеров высокой квалификации. В некоторых случаях в компании работают на постоянной основе 4–5 тренеров, а общее число специалистов в этой области в компании «среднего масштаба», составляет около десяти человек. Каждая третья компания ежегодно привлекает до полутора десятков свободно практикующих тренинг-менеджеров – фрилансеров.

Однако, как показал анализ рынка, тренинговая деятельность в Российской Федерации на сегодняшний день не только не регулируется государством, но и не имеет единых образовательных тренинговых стандартов. Невозможность их стандартизации является затрудняющим объективным фактором для GR-специалистов, поскольку направленность корпоративного обучения строго функциональна. Его основные задачи – это: поддержать достигнутый уровень производства, повысить результативность финансовых и экономических показателей, развить имеющиеся навыки и привить персоналу новые трудовые качества. Формы и виды тренингов, при, казалось бы, обширном разнообразии, имеют достаточно формализованные рамки, в которых и реализуется большинство техник.

По убеждению бизнес-тренеров, принимавших участие в исследовании «Цивилизованный рынок тренинговых услуг в России: новые тренды развития и перспективы глобального сотрудничества», которые в режиме рейтингового мониторинга провела недавно экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая компания «ЮНИПРАВЭКС», «мнимое разнообразие тренингов связано лишь со спецификой их подачи тренинг-менеджерами», согласно другому мнению: «ограниченность в технике и методах связана прежде всего со слабой теоретической и недостаточно разработанной научно-методической базой в области тренинговой деятельности». Многие респонденты также отметили, что «большинство имеющихся на рынке программ представляют собой адаптированные к российским условиям зарубежные технологии менеджмента». Которые, по мнению GR-специалистов, «в большинстве случаев вступают в конфликт с российским законодательством».

Как ни парадоксально, но до сих пор, несмотря на коренные отличия в структуре экономического пространства России и Запада, иностранные тренинг-менеджеры со своими «техниками» доминируют на рынке данного вида бизнес-услуг. Возможно, это объясняется значительной долей целевого финансирования специализированных центров за рубежом, постоянно работающих над созданием новых тренинговых техник, технологий работы с клиентами, которые затем апробируются в странах с «новой экономикой» и доводятся до «готового продукта». Как показало изучение, впоследствии этот продукт предоставляется/продается/реализуется в среде тренинг-менеджеров. В итоге – любой желающий может «купить» сертификат (предварительно пройдя платное обучение и получив соответствующую обучающую программу) и самостоятельно проводить тренинги. Исследование выявило, что отдельные российские компании предпринимали неоднократные попытки по созданию мощных конкурентоспособных цент-

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

ров обучения тренинг-менеджеров, однако из-за недостатка финансовых средств, а также ввиду отсутствия заинтересованных российских инвесторов эти усилия на сегодняшний день не увенчались успехом.

Здесь также надо иметь в виду, что многие «купленные» западные «техники и методики» в российских условиях не работают. Во-первых, потому, что они изначально были рассчитаны на «менталитет вышколенного персонала» иностранных компаний, владеющего «безотказно-автоматическими исполнительскими навыками» и «безропотно соблюдающими корпоративные традиции»; во-вторых, для достижения максимального эффекта «западные тренинги» ориентированы на регулярность их применения; а в-третьих, в них все процедуры «расписаны по нотам», поскольку каждый шаг «подкреплен соответствующими корпоративными ресурсами». В условиях же финансовой нестабильности российского бизнеса экономическая основа для проведения регулярных и «полномасштабных» тренингов, к сожалению, отсутствует.

Вместе с тем даже в этих условиях российским бизнес-тренерам удалось сформировать достаточно конкурентоспособный рынок тренинговых услуг, особенно в сфере корпоративных тренингов. В числе самых распространенных тренинговых программ можно выделить перечисленные ниже.

Программы, направленные на выработку стратегии, целей организации и способов их достижения:

- тренинг стратегии, философии, идеологии, миссии организации;
- тренинг принятия решений (управленческих, административных);
- тренинг изменений (организационных, структурных, инфраструктурных);
- тренинг стратегического мышления (руководителей, топ-менеджеров);
- тренинг управления проектами (Project Management – проектный менеджмент);

- тренинг по финансам;
- тренинг по развитию экономического мышления руководителей;
- тренинг развития управленческих навыков;
- тренинг публичных выступлений.

Программы, направленные на оптимизацию межличностного взаимодействия в организации:

- тренинг формирования команды;
- тренинг лидерства;
- тренинг личного влияния;
- тренинг делегирования полномочий;
- тренинг управления временем (Time Management);
- тренинг кросс-культурных коммуникаций;
- тренинг решения проблем;
- тренинг разрешения межличностных конфликтов.

Программы, направленные на развитие личностных качеств, получения новых знаний, умений и навыков персонала:

- мотивационный тренинг;
- тренинг влияния;
- тренинг противодействия влиянию;
- тренинг психосаморегуляции;
- тренинг уверенности в себе;
- тренинг отстаивания собственных позиций;
- тренинг планирования и расстановки приоритетов;
- тренинг креативности (в менеджменте);
- тренинг эффективной коммуникации;
- тренинг сенситивности;

Программы, направленные на изучение и презентацию (представление клиентам) продуктов (товаров и услуг), производимых организацией, стандартов сервиса:

- тренинг, направленный на знакомство с товарами и услугами (Product knowledge);
- тренинг эффективных закупок;
- ассортиментный тренинг;
- тренинг марчендайзинга;
- тренинг продаж (установочный);
- тренинг продажи товаров;
- тренинг продажи услуг;

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

- тренинг продажи эксклюзивных (дорогих) товаров и услуг;
- тренинг кросс-продаж;
- тренинг оптовых продаж;
- тренинг продаж уцененных, невостребованных и вышедших из моды товаров (Stock-тренинг);
- тренинг распродаж несезонных товаров с большими скидками (Sale-тренинг);
- тренинг стандартов сервиса;
- тренинг обслуживания клиентов;
- тренинг лояльности постоянных клиентов;
- тренинг работы с платежеспособными клиентами (VIP Customer-тренинг);
- тренинг сбора информации;
- тренинг ведения телефонных переговоров (Call-тренинг);
- тренинг ведения переговоров;
- тренинг презентаций.

Программы, направленные на работу с персоналом:

- ознакомительные тренинги;
- ориентационные тренинги;
- тренинг front-персонала;
- тренинг back-персонала;
- ассесмент-тренинги;
- тренинги аттестации персонала.

Преимущества корпоративных тренингов заключаются в их адаптации к определенной организации, конкретной «команде», доработке и переработке апробированной методики под потребности и специфику конкретного заказчика, что позволяет быстрее внедрить полученные персоналом знания, умения и навыки в реальное производство. Каждый корпоративный тренинг имеет четкую направленность на результат и безусловную «привязку к местности» – данной организации. Как справедливо отметил М. В. Кларин, доктор педагогических наук, консультант по менеджменту, организационному развитию и корпоративному управлению, ведущий научный сотрудник Российской академии образования, экс-

перт Российского института директоров, ведущий консультативно-тренинговых программ для предприятий и организаций, «корпоративный тренинг максимально конкретен, иначе это либо не тренинг, либо плохой тренинг»¹. В условиях бизнеса конечная задача корпоративного тренинга – «вклад в рост прибыли компании, в условиях некоммерческой деятельности – повышение ее эффективности. Корпоративный тренинг принципиально отличается от обучения в рамках бизнес-образования, которое направлено на то, чтобы заложить общие представления об основных областях и способах ведения бизнеса»².

На основе анализа периодичности и регулярности обращений к услугам тренинговых компаний, изучения индекса удовлетворенности клиентов рынком тренинговых услуг были выявлены факторы, которыми руководствовались предприятия при выборе бизнес-тренеров и их программ обучения. В целом периодичность приглашения специалистов тренинговых компаний зависела не столько от возникших потребностей, сколько от финансовых возможностей клиентов. Выбирая оптимальную периодичность проведения тренингов и других образовательных мероприятий, большинство опрошенных остановилось на «ежеквартальном цикле», многих устроил «разовый вариант» – проведение тренингов один раз в полугодие или даже в год, в меньшинстве остались те респонденты, кто был готов к «ежемесячным затратам».

По цели «краткосрочного профессионального обучения» заинтересованность в проведении тренингов третья часть опрошенных руководителей определила как «повышение уровня знаний с применением новых knowledge-технологий»; примерно столько же работодателей были заинтересованы в формировании у своих работников «нужных предприятию умений и навыков»; пятая часть респондентов – лиц, принимающих решения, опре-

¹ Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я. – М.: Дело, 2000.

² Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я: Науч.-практ. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2002. – С. 106.

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

делила цель участия сотрудников в тренингах с точки зрения «дополнительной мощной стимулирующей мотивации, направленной на развитие организации». Среди немногих руководителей были те, кто выразил свою заинтересованность в привлечении тренинг-менеджеров с целью проведения обучения в области «замещения вакансий с применением «Профессиограммы», которая путем экспертного опроса позволяет составить общую картину способностей, необходимых претенденту на вакантную должность для успешной профессиональной карьеры».

По типу «обучаемых лиц» третья часть крупных предприятий стремилась повысить «образовательный ценз» прежде всего у персонала высшего и среднего звена. А также, «не скупясь на бюджет», уделяла большое внимание специальной подготовке и переподготовке топ-менеджеров и специалистов узкого профиля. Наряду с этим они менее заинтересованы «инвестировать обучение» новых сотрудников из числа «низшего персонала» по причине «высокой степени текучести кадров». В то же время каждое пятое предприятие среднего бизнеса уделяло внимание обучению своих сотрудников «в равной степени». Доля «небольших клиентов», имеющих возможность «регулярно оплачивать услуги» тренинговых компаний, не превышала 10%. Согласно исследованиям окончательное решение о привлечении тренинговой компании и выбор программы корпоративного обучения в подавляющем большинстве случаев определяли руководители. Но иногда эта обязанность (подкрепленная соответствующим «образовательным бюджетом») была возложена на начальников службы персонала. В редких случаях решение о проведении «закрытых» корпоративных тренингов с привлечением внешних тренеров принимали руководители специальных учебных центров, созданных, например, в структуре банков или страховых компаний.

Как правило, руководители HR-департаментов, которым был поручен выбор поставщика конкретного вида тренингов, выбирали из довольно ограниченного набора «готовых» программ: индивидуальные, а уж тем более «эксклюзивные» разработки имеют весьма высокую цену и длительные сроки разработки и апробации (включая регистрацию тренинговых программ, техник, методик как особого вида интеллектуальной собственности). В некоторых случаях существует опасность их низкого качества вследствие «слабой теоретической проработки». Иногда к советам «внешнего» консультанта прибегали для уточнения своего запроса или для «прояснения» новых тенденций на рынке обучения. В этой связи важную роль в тренинговом бизнесе имеют т. н. бизнес-посредники. Посредниками могут выступать как юридические, так и физические лица. Прежде всего к этой категории можно отнести кадровые агентства и компании по подбору персонала. Их функция в период организации тренингового процесса заключается в формировании корпоративного имиджа на основе «рыночной стоимости» деловой репутации, анализе качества учебных программ, всесторонней оценке профессионального уровня кандидатов, исследовании «потребительских предпочтений» работодателей.

Качественные услуги бизнес-тренеров были востребованы в четверти случаях по рекомендациям самих участников тренингов, «прошедших достойное обучение» и получивших «хорошие практические навыки»; более половины использовали «личные связи»; каждый десятый доверял мнению консультантов; примерно столько же заказов «пришло» на основании позитивной информации о качестве тренингов от источников «из непосредственного окружения руководителей». Однако чаще всего сами тренеры или компании, в которых они работали, проявляли инициативу для получения выгодных заказов. В значительной мере это про-

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

• Безупречная деловая репутация/индекс UNi(Tr)	– 8,9
• Выгодная стоимость тренингового процесса	– 8,1
• Положительные отзывы участников тренингов	– 7,7
• Позитивный образ/имидж бизнес-тренеров	– 7,5
• Положительные рекомендации работодателей	– 7,4
• Профессионализм тренинг-менеджеров	– 6,0
• Накопленный опыт в тренинговом бизнесе	– 5,8
• Уникальность тренинговых методик	– 5,6
• Эффективность тренинговых техник	– 5,5
• Степень инновационности тренингов	– 4,9
• Известность тренингового бренда	– 4,3
• Возможность обучения на регулярной основе	– 4,2
• «Доступность» передаваемых знаний	– 3,3
• Практическая значимость умений и навыков	– 2,9
• Точки роста в сфере дистанционного обучения	– 1,4

Рис. 1. Факторы, влияющие на решение заказчиков в пользу выбора российских бизнес-тренеров (экспертная оценка по 10-балльной шкале)

исходило и под воздействием привлекательно-го рекламного образа/имиджа, созданного российскими бизнес-тренерами. Например, по их инициативе была опубликована сводная информация о тренерах-консультантах, работающих на территории России и стран СНГ, отражающая: опыт работы на рынке тренинговых услуг, специализацию, тематику тренингов и консультационных продуктов, сведения о заказчиках, наличие публикаций, базовое и дополнительное образование бизнес-тренеров³. Факторы, привлекающие работодателей для выбора российских профессионалов в области тренинговой деятельности с целью повышения уровня специальных знаний, развития умений и навыков у своих работников, представлены на гистограмме (рис. 1).

Как показали результаты исследования, респонденты были убеждены, что итогом работы бизнес-тренеров наряду с письменным отчетом о проделанной работе является и возможность заказчиков дать «собственную оценку их квалификации», влияющую на сумму заключенного контракта. Разграничив эти два понятия, необходимо пояснить, что в содержание

аналитического отчета входит: анализ исходной ситуации, отраженной в техническом задании, описание целей и задач тренинга, представление полной характеристики участников (в разрезе каждой группы), основные результаты, отзывы участников, выводы и предложения. Оценка квалификации бизнес-тренера базируется на следующих параметрах: «личном впечатлении» от общения с ним, адекватности психологического контура обучаемому контингенту, эффективности программы тренинга, практическом результате, внедрении новых методов работы на основании знаний, полученных в ходе тренинга, росте производительности труда работников, в итоге – повышении финансово-экономических показателей предприятия. Эффективность тренинга можно оценить по степени удовлетворенности самих участников, их стремлению к самосовершенствованию, карьерному росту, желанию продолжительное время работать на данном предприятии, улучшению социально-психологического климата в коллективе.

Вместе с тем изучение показало, что некоторые руководители подходят к оценке работы бизнес-тренеров «не слишком заинтересованно» и «остаются удовлетворены» только формальными результатами аттестационного экзамена сотрудников после тренинга. Эта категория руководителей довольствуется лишь фактом проведения тренинга, но «затрудняется в его всесторонней оценке». В ходе проведения опроса были выявлены причины, по которым некоторые руководители отрицательно относились к приглашению бизнес-тренеров. В их числе – полное или частичное несоответствие заявленной программы тренинга реальному ее воплощению на практике, низкое качество предлагаемого «тренингового продукта» при высокой цене, «шаблонность» программы, неадаптированной под конкретный заказ, «отор-

³ Тренинги и консалтинг в России: кто есть кто – каталог тренеров и консультантов / Редакторы-составители Л. С. Латыпова, А. В. Солнцева. – М.: МООТиК «ИнтерТренинг», 2007. – 192 с.

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

ванность» бизнес-тренера от реальных проблем, стоящих перед данным предприятием, поверхностный подход и полная некомпетентность в вопросах отраслевой специфики, отсутствие инновационных решений, применимых на практике, недостаточно проработанный на методическом уровне информационный материал, не дающий возможности персоналу, участвующему в тренинге, осуществить после его завершения процесс «самообразования и саморазвития». Наряду с этим у некоторых респондентов вызывало раздражение «необучаемостью персонала», особенно низшего звена, на обучение которого, по заявлению опрошенных, «деньги были потрачены впустую». Основные причины неудовлетворенности качеством тренингов представлены на диаграмме (рис. 2).

Весьма полезное наблюдение было сделано в период проведения профильных выставок по «обучению и развитию персонала» самими организаторами данных мероприятий. По их мнению, «абсолютное большинство компаний-экспонентов являются одновременно и тренинговыми, и консалтинговыми. Расширение портфеля тренинговых компаний происходит прежде всего за счет услуг по оценке персонала: всевозможные тестирования, оценка «360 градусов», диагностика командных ролей, опросы удовлетворенности, выявление ожиданий руководства и необходимых сотрудникам компетенций и т. д. После чего конструируется программа обучения. Консалтинговые компании, в свою очередь, готовят учебные программы с учетом типовых проблем: развитие компетенций, командообразование, программы развития для руководства, повышение эффективности продаж и закупок». В этой связи консалтинговые компании в определенной степени также выполняют «посредническую роль» на рынке тренинговых услуг. Выставки выявили еще одну актуальную проблему снижения себестоимости тренингов. Все чаще на стендах стали встречаться предложения по организации дистанци-

- Несоответствие программы тренинга условию договора – 20,4%
- Несоответствие качества тренинга цене контракта – 19,9%
- «Шаблонность» программы – 15,5%
- «Оторванность» бизнес-тренеров от реальности – 12,1%
- Поверхностный подход к проблемам заказчика – 9,6%
- «Отраслевая» некомпетентность тренинг-менеджеров – 8,3%
- Недостаток практических решений – 6,5%
- Отсутствие качественных методических пособий – 3,8%
- «Закрытость» методики и «техники самообразования» – 2,7%
- «Необучаемость» персонала – 1,2%

Рис. 2. Причины неудовлетворенности качеством тренингов

онного обучения – не только обучающих курсов, но и специального программного обеспечения (ПО), включая ПО для автоматизации управления человеческим капиталом, мультимедийные программы, видеокурсы, ИТ-решения для кадрового менеджмента, оптимизации HR-процессов. Пока этот сегмент рынка тренинговых услуг невелик, но есть все основания считать, что здесь заложены достаточно перспективные точки роста. Анализ мирового опыта рынков обучения свидетельствует о стремлении работодателей максимально автоматизировать процесс учебы, уменьшив тем самым собственные издержки на обучение персонала и сведя к минимуму отвлечение работников от их непосредственной профессиональной деятельности.

По итогам каждого полугодия, а затем всего года экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая компания «ЮНИПРАВЭКС» проводит рейтинговый мониторинг, собирая и анализируя информацию о самых востребованных видах тренинговых услуг. В последнее время наибольшим спросом пользовались программы и услуги бизнес-тренеров, представленные в следующем разделе.

САМЫЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ ПРОГРАММЫ И ТРЕНИНГИ

1. Программы по развитию лидерства и компетенций руководителей, бизнес-тренинги для руководителей (развитие лидерского потен-

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

- циала, личной эффективности, креативного мышления, формирование навыков оперативного управления, создание системы управления внутрикорпоративными коммуникациями, а также управления конфликтами, кризисными и рисковыми ситуациями, повышение эффективности работы персонала в экстремальных и форс-мажорных обстоятельствах, разработка ролевых моделей лидерства).
2. Программы повышения личной и профессиональной эффективности, обучающее консультирование, разработка и проведение открытых тренингов (краткосрочных 1–2 дня; пролонгированных 3–5 дней), корпоративных и/или индивидуальных тренингов, в т. ч. бизнес-обучение (обучающие семинары, проблемно-проектные семинары, семинары-тренинги), система модульного обучения, деловые и организационно-деятельностные игры, в т. ч. управленческие деловые игры, сюжетно-ролевые игры для персонала, имитационные деловые игры, инсценированный тренинг, учебно-игровой эксперимент, интерактивные деловые игры, анимационный офисный гольф, упрощенные деловые игры, деловые игры и ролевые упражнения – шутки, самодиагностические процедуры, обучение менеджеров использованию человеческого фактора в бизнесе методом «soft-skills» («мягкие навыки»).
 3. Командообразование, внедрение и реализация программ тим-билдинга (Exclusive team building).
 4. Программы по развитию навыков продаж и обслуживания клиентов, разработка стандартов продаж и обслуживания, включая подготовку и проведение тренингов для front-персонала, продавцов, продавцов-консультантов и менеджеров по продажам.
 5. Экспертное консультирование в области GR, IR, HR, предтренинговая бизнес-диагностика, система внедрения эффектов тренинга, посттренинговое сопровождение.
 6. Управление компанией, разработка и реализация учебных программ и тренинговых сценариев с учетом типовых и факторных проблем (развитие компетенций, оценка по компетенциям, профессиограммы, командообразование, программы развития для руководства и топ-менеджеров, повышение эффективности продаж и закупок), программы обучения и тренинги для мидл-менеджеров (управление продажами, эффективный менеджмент, управление конфликтами, наставничество).
 7. Бизнес-симуляция, фасилитация, проведение тренингов по тайм-менеджменту (ТМ), внедрение тайм-менеджмента на базе Microsoft Outlook и/или другого программного обеспечения, разработка корпоративных ТМ-стандартов, ТМ-диагностика, ТМ-аттестация персонала.
 8. Программное обеспечение (ПО) для автоматизации управления человеческим капиталом, мультимедийные программы, видеокурсы, организация дистанционного обучения на базе специализированного ПО, ИТ-решения для кадрового менеджмента, оптимизации HR-процессов, применение зарубежных методик, тренингов мирового класса, интегрированных с лучшим опытом, накопленным в субъектах федерации и адаптированных к российским реальным условиям, трансфер и адаптация тренингов и циклов обучения, посвященных аспектам функционирования предприятий всех форм собственности.
 9. Организация по оригинальным сценариям шоу-программ, промоакций и мероприятий «позитивного отдыха» для персонала всех уровней иерархии в компании, включая проведение корпоративных мероприятий (юбилеев, праздников, тематических торжеств, светских раутов, приемов, балов; выездных –

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

познавательных, приключенческих, спортивных) в России и за рубежом, конференц-услуги.

10. Программы по развитию кадрового резерва, кастомизированные программы для бизнес-тренеров и HR-специалистов, интернет-продукты и брокерские услуги для HR- и T&D-специалистов, построение системы долгосрочного обучения (для корпоративных университетов), разработка и проведение краткосрочных программ и блиц-курсов для HR-менеджеров, обучение «внутренних» тренеров и бизнес-консультантов, практические тренинговые бизнес-кейсы, программы бенчмаркинга, исследования рынка тренинговых услуг, анализ инвестиционной привлекательности тренинговых компаний и центров обучения учебных заведений.

В Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД) тренинговая деятельность не имеет отражения в прямой постановке, хотя в «Разделе М – «Образование», предусмотрены следующие виды коммерческой деятельности для осуществления тренингов: к группе 80.42 «Образование для взрослых и прочие виды образования» относятся:

- образование для взрослых, которые не обучаются в системе регулярного общего образования или высшего профессионального образо-

вания. Обучение может проводиться на дневных или на вечерних занятиях в школах или в специальных заведениях для взрослых. В программы обучения могут включаться как общеобразовательные, так и специальные предметы, например компьютерное образование для взрослых;

- дополнительное образование в целях всестороннего удовлетворения образовательных потребностей граждан, общества, государства, осуществляемое в образовательных учреждениях дополнительного образования, а также посредством индивидуальной педагогической деятельности;
- все виды обучения по радио, телевидению, компьютерным сетям и т. п.

В этой связи с формированием системы GR-университетов соответствующие классификационные группировки требуют дополнений, отражающих сложившуюся в реалиях российского рынка тренинговых услуг, научную типологию и экономическую практику тренингового бизнеса, с целью приведения данных разделов ОКВЭД в соответствие с деятельностью, фактически осуществляемой тренинговыми компаниями и индивидуальными бизнес-тренерами на территории Российской Федерации по заказам многочисленных клиентов, в том числе осуществляющих связи с органами государственного и муниципального управления.