

# О подготовке внутренних тренеров

## Почему внутренние тренеры - это не всегда выгодно?

С запросами на внутренних тренеров мы встречаемся давно, и заботясь о вашей пользе, отвечаем на них совершенно открыто - да, мы готовим в некоторых случаях внутренних тренеров, но не советуем клиентам этот путь. Парадоксально, но оправданно. Попробуем объяснить, почему.

Любая подготовка или переподготовка специалиста означает, что компания вкладывает в него деньги в расчете на дальнейшую отдачу. Что нужно, чтобы от тренера по защитному вождению была отдача, мы знаем очень хорошо за 13 лет работы на рынке, и имея собственный штат в более чем 40 (!) тренеров. Готовы с вами этим поделиться:

- Отбирать нужно образованных людей с умными глазами, подвижным интеллектом, готовых обучаться и признавать что им есть, чему учиться. Готовых научиться вождению заново. Умеющих видеть структуру в изложении. Готовых объяснить заново и по другому. С достаточным стажем вождения, жизненными достижениями, харизмой, чистой развитой речью, уверенностью, доброжелательностью к участникам, готовых к стрессу, различным участникам, меняющимся условиям на практических занятиях. Заинтересованных в изменениях к лучшему - в участниках, компании, коллегах, себе. Нам такие встречаются один-два раза в год. Требования к кандидату можно посмотреть подробнее у нас на сайте: <http://www.ezda.ru/vacancy/trainerdd>
- Обучать тренеров нужно в несколько заходов: как правило, это первое знакомство с защитным вождением, потом несколько раз прохождение курса в качестве слушателя, потом первая неделя подготовки, первые самостоятельные практические занятия, вторая неделя подготовки, проведение частей семинара под присмотром наставника, практика и посещения занятий коллег, двухнедельная подготовка к экзаменам RoSPA, экзамены. Через полгода новичок более-менее обкатан и готов к работе на не самых критичных направлениях. В "гвардию" попадают далеко не все, и обычно не раньше чем за несколько лет.
- Сопровождать тренеров методически необходимо регулярно, причем чем больше степень автономности тренера (у нас есть удаленные обособленные подразделения), тем больше надо уделять внимания сохранению целостности методики и содержания курса. Это и гостевые посещения занятий опытными коллегами, и внутренние семинары, собрания и обучения, и внутренние инструменты рассылки и обновления знаний.
- Продолжать обучение тренеров риторике, тонкостям публичного выступления, нюансам вождения по бездорожью, перевозке опасных грузов, побуждать их к открытию дополнительных категорий или изучению языков необходимо ежегодно.

- Плюс к этому жизнь ставит задачи по развитию управленческих подходов к тренерам - аттестации, планов индивидуального развития, нематериальной стимуляции, и т.п. Весь ассортимент современного HR и управления качеством.

У нас есть и опыт выправления ситуаций у заказчиков, где не было возможности организовать работу внутренних тренеров должным образом. Часто принимается решения "вот, ты механик, мы тебя быстренько обучим и будешь еще тренинги проводить". При этом сотрудник любит железо гораздо больше людей, неумело общается, должен по прежнему делать основную работу в полном объеме, а в довесок еще и вести тренинги - за те же деньги. Представляете, что получится. Даже если ситуация не столь драматична, но просто нет контроля и методического сопровождения - через полгода внутренние тренеры "сваливаются" в зачитывание презентаций с бесконечным текстом, расплывшимся содержанием и структурой в стиле "а был еще такой случай". Когда мы на практических занятиях встречаемся с водителями, которых так обучали - приходится "на пальцах" экстренно восстанавливать пробелы, порой шокирующие.

Какие решения могут быть полезны с учетом как всего изложенного, так и реальных условий вашего предприятия?

### **Вариант А: самый серьезный**

Внутренние тренеры целесообразны в связи с большими и постоянными объемами обучения (5-10 тыс сотрудников в год и более). Компания готова к формированию внутреннего учебного центра, внутреннего и внешнего отбора кандидатов в тренеры и отсева их в процессе обучения и испытаний. Реализуются многоступенчатое обучение, периодическая переаттестация, внешнее методическое сопровождение. Стоимость такого решения надо рассчитывать с учетом всех реалий по географии и распределению персонала и ТС, структуры компании, особенностей работ, политики по управлению подрядчиками.

### **Вариант Б. компромисс за счет качества**

Внутренние тренеры кажутся целесообразными исключительно из финансовых соображений, соответственно на их отборе, подготовке и работе будут экономить. Их много, и дай бог кто-то окажется неплох. Подготовку можно начать с курса на 5 дней, понимая что не все будут аттестованы и надеясь, что обучения для них будут продолжены в виде хотя бы поддерживающих трехдневных занятий. Стоимость двухнедельной подготовки - от 140 тыс рублей за одного участника плюс накладные, плюс НДС. Стоимость трехдневного поддерживающего - от 50 тыс рублей соответственно.

## Вариант В. Лучшая практика на сегодня в России

крупнейшее газодобывающее предприятие на Дальнем востоке полностью финансирует обучение всех водителей на проекте (включая подрядчиков. Экономически стоимость учтена в производственном контракте подрядчиков). Без сертификата ездить нельзя вообще, под страхом выдворения с проекта. Обучения для профессионалов раз в год, для непрофессиональных водителей (специалистов и менеджеров) - раз в два года. Весь комплекс работ по обучению оказывает отобранный подрядчик своими силами (это мы, скрывать не станем). Постоянно до 6 тренеров в работе, сменный старший тренер, выделенный координатор. несколько тысяч водителей в год, 5 мест обучения с удалением в сотни километров. Используется комплекс мер с бортовой телематикой на а/м, действенными административными процедурами, постоянным вниманием руководства и управлением подрядчиками. Результаты - улучшение от 7-9 смертельных дтп в год к редким дтп без потери трудоспособности.

К варианту В необходимо уточнить - мы с недавнего времени предлагаем дополнительно одно из лучших решений в мире по развертыванию и поддержанию комплексной системы безопасности движения в соответствии с новейшими стандартами - VirtualRiskManager. Будем рады рассказать подробнее.

## Об уровнях подготовки

Уровни, которых может достичь тренер, можно описать так:

1. Супервайзер/региональный менеджер с дополнительной экспертизой в защитном вождении (сотрудник занят бизнесом, знания 3В базовые, может выявить серьезные риски сотрудников и дать им некоторые рекомендации в ходе двойных визитов).
2. Ассессор - оценщик (опираясь на набор predetermined критериев, может оценить, достаточно ли корпоративный водитель безопасен, чтобы управлять корпоративным а/м).
3. Инструктор по защитному вождению (то же + может тренировать водителя на дороге, используя технику вождения с комментариями).
4. Тренер по защитному вождению (то же + может проводить теоретический семинар для групп - мотивирует, работает с индивидуальностями, спрашивает и управляет обсуждением).
5. Тренер для автодромных занятий (то же + может поставить и провести упражнения на автодроме: скольжение, торможение и тп).
6. Тренер для специальных задач по клиентскому запросу (то же + может выполнить специфические запросы и разрешить нетипичные ситуации клиента, подразумевается креативность, кругозор и масштабное нестандартное мышление).
7. Коуч по вождению (то же + может помочь водителю настроить его персональное развитие, используя уместные открытые вопросы, предельно индивидуализированная и подстроенная под участника подача).

Максимальный уровень для внутренних тренеров (работающих для внутренних нужд внутри компании) - до 4, никогда более, и скорее 3. Причина очевидна: 4 уровень подразумевает дополнительные знания и навыки, сопоставимые с уровнем бизнес-тренера (риторика и публичное выступление, групповые динамики и тп). При подготовке внутренних тренеров из числа отобранных водителей, имеющих общие представления о приемах безопасного вождения и опыт наставничества или авторитет в коллективе, рекомендуется ожидать уровень 3 в любом случае и уровень 4 - если достижимо.

Разумеется, если участники не могут развиваться до уровня тренеров несмотря на все наши усилия, назвать их тренерами будет нельзя, но надо надеяться, это не наш случай.

Надеемся, эта информация поможет движению в полезном для вашей компании направлении, будем рады вас в этом поддерживать.

Ян Долманов, директор по развитию  
Вячеслав Лужных, директор по учебно-методической работе