

Литература и интернет-источники

1. Джулия Камерон, «Путь художника»
2. «Википедия — свободная энциклопедия» (устойчивое развитие): www.wikipedia.org
3. Журнал «Компаньон», №33-34, 2013, стр. 30-31, статья «Экология отношений бизнеса и жизни»:
4. <http://www.companion.ua/articles/content?id=254666>
5. Страница проекта на Facebook: ECO ACTION.OIL GROUP:
6. <https://www.facebook.com/OilGroupECOAction>

Видео-материалы проекта:

1. Чемпионат ЭКО-Мафии: <http://www.youtube.com/watch?v=UG8Rg-xbq0U>
2. Экстрим — тренинг ЭКО Остров: <http://www.youtube.com/watch?v=VeJPsHNNifk>
3. Финальное видео, которое менеджеры компании снимали вместе с клиентами Ойл Груп в ЭКО Партнерстве, завершается оно посадкой деревьев в Национальном Ботсаду в честь 15 — летия компании: <http://www.youtube.com/watch?v=91nMNfBzy0E>

Владимир Маличевский,
Міжнародний інститут бізнесу
(MBA, Certified Management Consultant)

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ СИНЕРГИЮ УСПЕХА ТРЕНИНГА И КОНСАЛТИНГА В ПРОЦЕССЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Как правило, при появлении проблем в развитии организации и бизнеса операционный бизнес обращает свои взоры к консалтинговым компаниями или компаниям, которые специализируются на обучении персонала. На нашем рынке действительно много компаний, которые профилируются как консалтинговые и обучающие. И они работают с бизнесом. Очень часто потребитель, то есть руководство или владельцы компаний не знают как использовать результаты соответствующих услуг, чем и определяется актуальность исследования.

Постановка задания. «Классные» тренера могут провести тренинг, а продажи после него не выросли. По крайней мере заметно. Например, провели обучение по проведению эффективных совещаний, а результативность не выросла. Аналогичные ситуации, возникают и в консалтинге. Например, консультант провел сессию стратегического планирования. Теперь компания стоит перед задачами реализовать ее на практике. А менеджеры, стали перед задачей, как внедрять новые идеи, инструменты и технологии. Поэтому, ставим перед собой цель разобраться в причинах, приводящих к данной ситуации.

Результаты исследования. Эти ситуации на каждом шагу. А причина одна, странным образом, сложилось так, что консультирование и обучение оказались по сути разными услугами. Поясню. Например, все руководители прошли обучение по проведению эффективного совещания. Это сверх мега важный навык для менеджера. В результате, несколько менеджеров, из тех, кто прошел обучение, стали использовать несколько рекомендаций в работе. В результате, какая рентабельность такого обучения? Стоимость тренинга плюс стоимость рабочего времени всех участников, плюс стоимость времени на организацию. Возврат инвестиций очень маленький.

Теперь напрашивается вопрос: «Что делать?».

Начнем с определения понятия «помощи» или «услуги». Будучи клиенториентированным консультант или тренер, должен не только помочь сформировать решение или провести обучение, он должен помочь его внедрить. Например, что бы обучение менеджеров по продажам было эффективным, а инвестиции в развитие были рентабельными, нужно сделать следующее.

Мы оцениваем, наиболее слабо развитые навыки у сотрудников. Например, обработка негативных высказываний про компанию и работа с отказами из-за цены. Далее формируем программу, а главное мы создаем описание «правильного» поведения. Следующий шаг, мы обучаем людей, тренируем их, проверяем уровень освоения знаний и...! И главное внедряем изученные техники в практику. Слово внедрение означает, что должна быть создана система контроля, которая оценивает сам факт обработки высказываний и ее качество. Результаты контроля, естественно должны влиять на общую оценку сотрудника.

Данная схема была апробирована, при внедрении в практику навыков эффективных продаж, внедрение навыков процессного управления, навыков эффективного проведения совещаний.

Более подробно рассмотрим пример внедрения в практику навыков проведения совещаний. После того, как руководством компании было принято решение внедрить в практику «навыки эффективного проведения совещаний», были сделаны следующие шаги.

Была разработана модель внедрения навыков эффективного проведения совещания. Первый этап — пропаганда и знакомство. Второй этап — обучение. Третий этап — сопровождение и наставничество. Четвертый этап — формальное внедрение и организация контроля.

Первый этап. Было проведено собрание, на котором присутствовали руководители департаментов, отделов и сотрудники офиса. Собрание было не длительным, около 40 минут. На котором всем объявили, что компания реализовывает проект по внедрению навыка проведения совещаний. Участникам детально и наглядно продемонстрировали возможный экономический эффект от проекта, а также другие позитивные последствия формирования такого навыка. В том числе объяснили, как будет проходить весь проект. Таким образом, мы сформировали позитивные ожидания и снизили уровень сопротивления изменениям.

Второй этап. Было проведено обучение всех категорий руководителей по теме «эффективное совещание». В конце занятия всем сообщили, что с этого момента все участники должны внедрять в практику полученные инструменты и умения. Кроме того, через две недели была проведена оценка знаний по результатам обучения, что бы обеспечить, как минимум, знание «как».

Третий этап — сопровождение и наставничество. Сотрудники консалтинговой компании, периодически присутствовали на совещаниях руководителей и проверяли протоколы совещаний и решений. На основе полученных наблюдений, эксперты подсказывали, как вести себя в тех или иных ситуациях, помогали правильно формулировать решения и т.д. Этот этап длился около 3 месяцев, пока не было принято решение о том, что все руководители в основном освоили навык. Кроме того, на этом этапе, эксперты дополнительно готовили сотрудников корпоративного университета и HR департамента к роли контролера-наставника, которые должны будут проводить контроль в будущем.

Четвертый этап. На этом этапе приказом был внедрен регламентирующий документ, который описывал требования к проведению совещаний и системе его оценки. И с этого момента, подготовленные внутренние эксперты должны были проверять ис-

пользование этого навыка в практике руководителей. В систему проверки входили следующие элементы:

- подготовленность к совещанию;
- соблюдение структуры;
- контроль предыдущих решений;
- умение привлечь к обсуждению всех необходимых участников;
- умение контролировать ход обсуждений;
- структуру решений;
- количество решений по отношению к темам обсуждения.

Первые три месяца наставник должен был присутствовать на совещании 2 раза в месяц у каждого руководителя и проверить не менее 3 протоколов, на предмет: структуры; «уместности» решений; контроля выполнения решений, которые записаны в протоколе. В начале, наставник выступал, в большей мере, в качестве помощника. Со второго месяца, выявленные экспертом нарушения могли стать основанием для депремирования.

С четвертого месяца внедрения, количество проверок уменьшалось. Эксперты должны были в случайном порядке присутствовать на совещании каждого руководителя 1—2 раза за два месяца и проверять 10 % протоколов. Далее можно сократить количество проверок совещаний и протоколов, но контроль оставить. Совещание это узел, в котором пересекаются все функции руководителя, следовательно, необходимо иметь периодический контроль, что бы не снижать качество проведения. Естественное, стремление человека к «спокойствию» может существенно снизить качество.

Результатом этого проекта стало, очевидное увеличение производительности труда и качества решений, по отзывам заказчика.

Самым важным эффектом таких проектов, является то, что они закрепляют навыки на уровне профессиональной корпоративной культуры компании. Эти навыки становятся естественными и обычными для всех, так же, как рукопожатие.

Можно сделать вывод о том, что все изменения в компании не могут ограничиться только консалтингом или только обучением.

Внедрение новых технологий или инструментов — это последовательная цепь действий — «решение (описание правильного действия) — пропаганда (подготовка к изменениям) — обучение — наставничество — внедрение—контроль».

Эта модель позволяет обеспечить максимальный возврат инвестиций на развитие персонала и системы управления. Обойти

этот процесс невозможно по той причине, что есть психофизиологические и системные ограничения, которые не позволяют за один день изменить поведение. Нужно время на то, что бы знание перешло от мыслей в действие, а также нужно усилие и контроль, что бы действие стало постоянным и естественным.

А. В. Осокіна,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана» (м. Київ)

ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ В БІЗНЕС-ОСВІТІ

В основу професійної діяльності менеджера покладено процес пошуку й реалізації того чи іншого управлінського рішення в умовах конкретної ситуації, що характеризується специфічним сполученням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Ключова умова якісного рішення — багатоваріантність альтернатив. Саме на опрацювання навичок прийняття рішень в умовах певного сполучення факторів зовнішнього середовища спрямовано, в більшості, застосування тренінгових форм навчання.

У даній роботі, маємо за мету здійснити систематизацію причин, що спонукають до активного використання тренінгових технологій у системі бізнес-освіти.

Застосування тренінгових технологій може спрямовуватись на досягнення різних цілей залежно від обраних форм і способів роботи [1]. У системі бізнес-освіти частіше застосовуються такі форми тренінгів:

1. Тренінг як тренування, спрямоване на формування і відпрацювання учасниками відповідних вмінь і навичок.

2. Тренінг як форма активного навчання, на меті якого є ефективна передача знань і розвиток вмінь.

3. Тренінг як метод створення умов для розкриття потенціалу учасників і самостійного пошуку ними варіантів вирішення проблем, що моделюються в тренінгу залежно від його призначення.

Кожна із названих форм тренінгової роботи широко застосовується в бізнес-освіті залежно від цілей навчання. При цьому, засвоєння інформації та набуття вмінь (за умов правильного визначення потреб у навчанні) відбувається набагато ефективніше і швидше в порівнянні з традиційними формами навчання. Це від-