

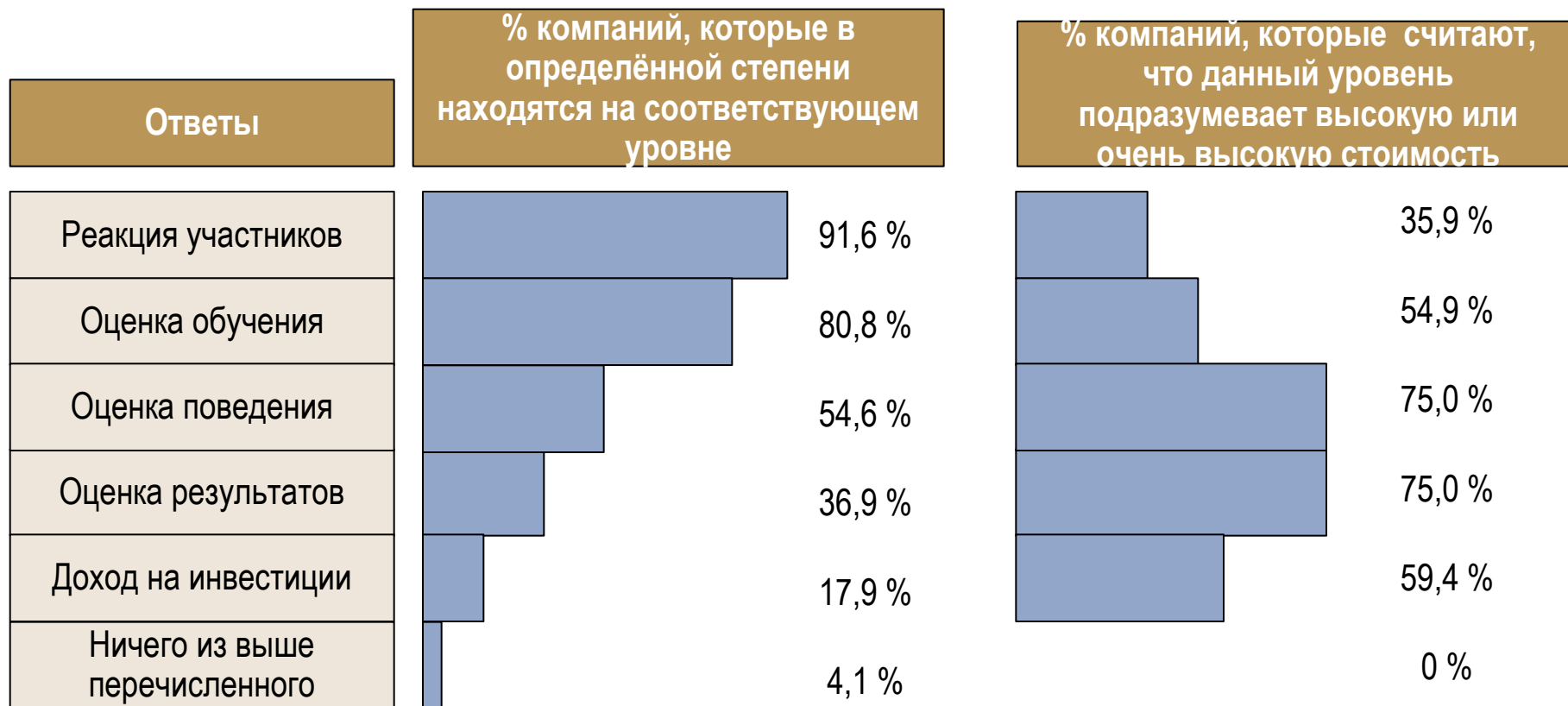
# «Достижение желаемых результатов и способы их измерения»



Презентация

Д-р Франциска Франк  
22-е мая 2012

## Как обычно ведут себя компании



**Более 72 % средств оценки обучения идут на оценку Уровня 1 и Уровня 2. Только 28% бюджета оценки обучения идёт на оценку того, как тренинги влияют на поведение сотрудников на работе и достижение ключевых результатов бизнеса. (Уровни 3 and 4)**

## Почему?

Страх перед результатом

Ожидание запроса

Недостаток инвестиций

Запоздалая оценка

Подход “Они так попросили”

Недостаточная подготовка

- Мы боимся, что программа на деле может оказаться менее эффективной, чем мы рассчитываем
- Никто не просил нас предоставить очевидное доказательство того, что программа работает
- Мы не тратили деньги на установку комплексной программы
- Мы подумали об этом уже после того как разработали программу
- Высшее руководство хотело данную программу – мы предоставили её
- Извините, но мы не совсем представляем, как это сделать

Но

**75% участников опроса не могут обеспечить желаемое поведение на работе вследствие факторов рабочей обстановки**  
**Только 10% не могут сделать этого из-за чего-то что произошло или не произошло во время формального обучения**

## » Что делают «великие» компании?

### Примеры решений

- Направить, по крайней мере, 3-5 % бюджетных средств, выделяемых на обучение на создание систем оценки на всех уровнях
- Включать топ-менеджмент в процесс и гарантировать совпадение результатов
- Объединить программу с нуждами бизнеса выделить конкретные рабочие задачи
- Обеспечить наставничество старших над новообучаемыми
- Включить методы и инструменты для сбора информации



### Ключевые вопросы:

- **Что конкретно должно изменить данное решение?**
- **На самом ли деле данное решение может произвести необходимые изменения?**
- **Можем ли мы объективно изолированно выделить влияние конкретного решения?**

**И так как всё это было сделано, Вы можете спросить:  
«Как Вы думаете, насколько бы лучше работали Ваши топ-менеджеры, если бы 2 недели в год посвящали участию в прогрессивных программах?»**

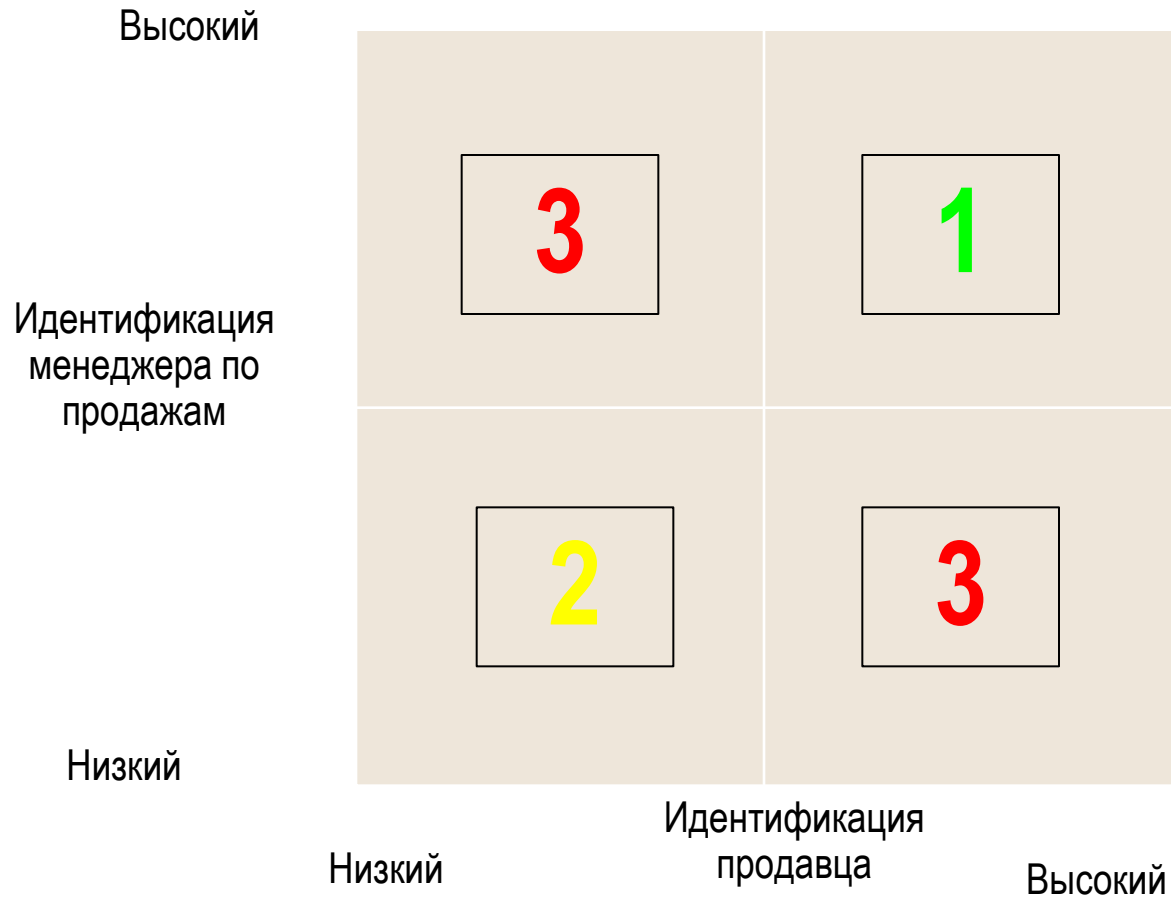
Даже крупнейшие компании могут упустить из вида одну деталь: некоторые детали обучения могут быть полезны для конкретной группы, но ухудшить положение компании в целом.  
Пример:

Утверждение: Идентификация себя с организацией может улучшить эффективность и результативность работника, удовлетворенность клиента

1. Когда кто –либо хвалит мою компанию - я воспринимаю это как личный комплимент.
2. Когда кто – либо критикует мою компанию – я воспринимаю это как личное оскорбление.
3. Мне чрезвычайно интересно мнение других о моей компании.
4. Когда я говорю о своей компании, я чаще употребляю местоимение “мы”, нежели “они”
5. Успехи моей компании – мои успехи.
6. Если в масс – медиа критикуется моя компания – я чувствую себя смущенным.

Таким образом, усиление личной идентификации с организацией в любой группе должно давать положительные результаты.  
Так ли это?

# Что происходит, когда существуют трудности в идентификации с организацией на разных уровнях?



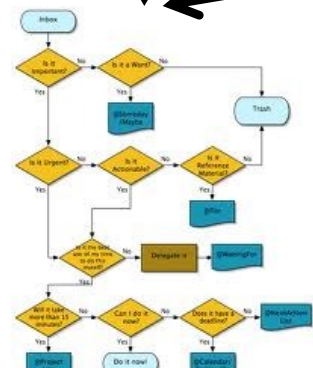
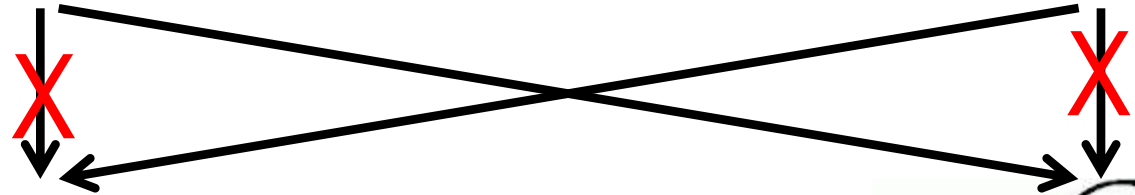
# Могут ли лидеры компенсировать разницу в и улучшить результаты с помощью стиля руководства?



Харизматичные лидеры



Трансакционные лидеры



Лидерство, ориентированное на процесс



Лидерство, ориентированное на результат

## » Что это будет значить для целей обучения и оценки?

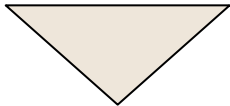
1. Подумайте о включении в список целей идентификацию с организацией
2. Проводить её оценку до и после программ
3. Стараться разрабатывать синхронизированную оптимизацию для процесса идентификации организации
  - Совместные программы?? Командное обучение?
  - Отдельные программы с похожими задачами?
4. Сфокусироваться на улучшении индивидуального в его/её стиле и руководстве – Харизматический фокус на результат, транзакционный фокус на процесс
5. Проводить оценку изменений в поведении после программы



## Взгляд вперед на методы оценки будущего

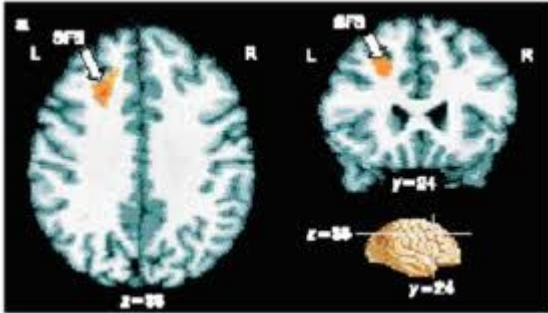
Каким должен быть менеджер?



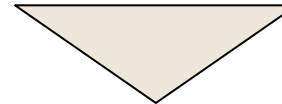
- Стрессоустойчивость обусловлена большей (до 30 раз) активностью левой части префронтальной коры головного мозга: недостаток подобной психической устойчивости наблюдается в случае большей активности правой части коры.
- 
- Префронтальная кора посылает мозжечковым миндалинам (ответственным, помимо прочего, за стресс, и включающимися в работу, когда мы испытываем огорчение или испуг) подавляющие сигналы заставляющие их успокоиться. Активность в левой части префронтальной коры снижает время активности миндалин, позволяя мозгу быстрее преодолеть стресс и переключиться в режим спокойствия.
  - Чем больше аксонов, соединяющих нейроны между префронтальной корой и миндалинами, тем более устойчив к стрессам человек.
  - Благодаря этому механизму наш мозг способен преодолевать беспокойство и отсекал негатив, позволяя более эффективно работать, не отвлекаясь на эмоции.

Помимо этого, существует еще 5 эмоциональных стилей:  
Мировоззренческий, Социально-интуитивный, Самосознательный, Чувствительный к контексту (обстоятельствам), Внимательный

## Экстремальные методики оценок



- фМРИ (Функциональное магнито-резонансное исследование) наглядно демонстрирует эмоциональные стили
- Мозг пластичен и имеет возможности к изменению структуры и функций в широчайших пределах
  - Мозг виртуозных скрипачей, к примеру, демонстрирует значительное увеличение зон, ответственных за контроль пальцев
  - Мозг лондонских таксистов, которые учатся ориентироваться в сложной сети улиц этого города, демонстрирует значительный рост зоны гиппокампа.
  - Мозг также может менять структуру в ответ на внутренние раздражители и обстоятельства, другими словами, на наши мысли и намерения, например воображаемая игра на клавишных



- Должно ли обучение фокусироваться на таких изменениях в мозгу? Наблюдать такие процессы?
- Насколько важна эмоциональная готовность к таким изменениям?

С точки зрения этики данные вопросы, естественно, достаточно спорны

В целом, необходимо достигнуть баланса

