

Как повысить эффективность сотрудников

Опыт преодоления межличностных барьеров при решении профессиональных задач

Продукт

Тренинговая программа, направленная на выявление и снятие личностных барьеров мешающих эффективной работе и решению профессиональных задач. Тренировка конструктивных поведенческих установок.

Информация о заказчике

Департамент по безопасности (СБ) Дивизиона Угля и Кокса группы «Метинвест Холдинга».

Группа - региональный лидер и один из ведущих игроков в мировой горно-металлургической отрасли. В нее входят 23 предприятия – лидеры угольной, горнодобывающей и металлургической отраслей промышленности Украины. Каждое имеет свою СБ.

Дивизион Угля и Кокса состоит из шести украинских предприятий: АКХЗ, Запорожжкокс, Донецккокс, Краснодонуголь, Инкор и Ко и Стивидорная компания Авлита. Предприятия географически разбросаны по территории Восточной и Центральной Украине от Луганской области до Крыма.

Ситуация заказчика

В 2008 году в группу вошло несколько новых предприятий. Плюс изменился состав руководителей среднего звена служб безопасности в уже существующих активах.

Отсутствие, а иногда и избегание активного обмена опытом вместе со скрытой конкуренцией между активами способствовали разобщенности и так географически разделенного коллектива.

Все это автоматически сказывалось на экономических показателях эффективности работы всего департамента.

Так на одном предприятии могло тратиться множество времени и усилий на решение проблем, которые давно и успешно были устранены на другом.

Кроме этого СБ каждого актива попадала в ловушку «стереотипов профессиональной деятельности». Новые проблемы пытались решаться привычными и не обязательно самыми эффективными способами.

Критерии окончательного выбора поставщика

Решение о выборе UCG в качестве подрядчика основывалось на следующем:

1. Директор Департамента по Безопасности Дивизиона Угля и Кокса «Метинвест-Холдинга» Олег Гноевой ранее уже заказывал две тренинговые программы в UCG и был доволен результатами
2. Специалисты UCG хорошо знали особенности деятельности Заказчика и будущих участников тренинга лично
3. Предложенные специалистами методы в целом отвечали ожиданиям, целям и задачам директора

Описание проекта***Сбор информации и анализ проблем***

В ходе общения с Директором Департамента по Безопасности Дивизиона Угля и Кокса «Метинвест-Холдинга» были прояснены его цели и ожидания в отношении данного тренинга. По его мнению, резерв повышения эффективности работы содержался в:

- качественно иных контактах между подразделениями службы на местах
- выработке продуктивных стратегий решения повседневных производственных задач

Был проведен сбор информации о деятельности сотрудников СБ. В частности, привлекались эксперты, которые давали информацию о сложностях, с которыми сталкиваются в своей работе руководители среднего и нижнего звена.

Формулирование действительных проблем

Всего было сформулировано пять ключевых проблем, которые планировалось устранить в рамках и средствами тренинга «Корпоративная эффективность»:

1. Неэффективность стратегий решения профессиональных задач
2. Неумение оперативно реагировать на изменения окружающей среды, на изменение условий решения задачи – застревание в старых и неэффективных методах
3. Неуверенность в собственных силах и страх брать на себя дополнительную ответственность
4. Отсутствие обмена успешным опытом между работниками
5. Слабое взаимодействие с коллегами при решении новых, нетипичных рабочих задач

Перевод проблем в задачи

На мозговом штурме тренеров UCG данные проблемы были переведены в задачи тренинга:

1. Прояснить внутренние установки и стереотипы, мешающие в решении задач и достижении профессиональных целей
2. Сформировать новое представление об эффективном профессиональном поведении. Ввести новое понятие – «вовлечение» - в практическую деятельность по решению рабочих задач
3. Натренировать навыки быстрой перестройки деятельности и поиске новых эффективных способов решения задач, в случае если прежние, известные способы оказались неэффективны
4. Повысить уровень знаний о достижениях и результатах всех членов команды
5. Осознать степени влияния на команду и роль каждого члена команды в достижении совместных результатов
6. Натренировать командную эффективность в достижении совместных целей
7. Повысить уверенность в себе и своих способностях разрешения нестандартных ситуаций

Формирование группы участников

Количество участников было 25 человек, мужчин и женщин было приблизительно поровну, почти все участники имели высшее образование. Участники тренинга были из пяти предприятий, входящих в Дивизион: АКХЗ, Запорожжокс, Донецккокс, Краснодонуголь, СК Авлита.

Все они занимали должности руководителей управлений, отделов и бюро. По большей части это были участники двух предыдущих тренинговых программ, но были и «новички».

Сбор информации о лидерах

Удачно было то, что формальные и неформальные лидеры этой группы были одними и теми же людьми, что, безусловно, учитывалось при разработке программы тренинга. По ходу тренинга особое внимание уделялось участникам, которые могли бы составить «кадровый резерв лидерства».

Выбор формата тренинга

Для данной программы был выбран трехдневный формат тренинга:

- пятница с 17:00 по 20:30

- суббота с 10:00 по 20:00
- воскресенье с 8:00 по 14:00

Помимо аудиторных часов программа включала много практических заданий и упражнений для решения, которых участникам приходилось активно взаимодействовать с незнакомыми людьми в городе.

Организационная работа

Чтобы 25 человек из 5 разных предприятий и городов, находясь в одном месте, вели себя организованно и целенаправленно, необходимо было учесть и предусмотреть много мелочей.

На этом этапе было сделано следующее:

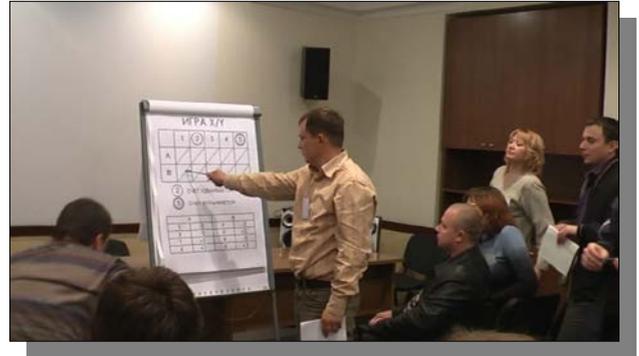
1. Подготовлено место проведения. Исходя из целей и задач тренинга было решено проводить его в крупном городе. Был выбран город Донецк, так как большая часть участников находилась в нем и городах спутниках. Тренинг проводился в гостинице «Централь», которая находится в центре города, что было крайне желательно для проведения упражнений, вмещала одновременно всех приезжих участников и располагала удобным залом. Там же было организовано питание участников. За несколько часов до начала в гостиницу прибыла команда организаторов тренинга, которая обеспечивала поселение и подготовку зала к началу мероприятия.
2. Составлены договоренности с Детским домом №1 г.Донецка об участии в ключевом упражнении тренинга «Детский дом»
3. Разослано специальное письмо всем участникам. Оно побуждало их формировать какие-либо ожидания от тренинга и было составлено так, чтобы дать минимум конкретной информации и заранее погрузить в ситуацию неопределенности и готовности к любым неожиданностям
4. Расписан по часам сценарий тренинга, что бы команда прошла все запланированные упражнения, разобрала уроки каждого участника и успевала отдыхать и есть на перерывах и обеде
5. Сформирована тренинговая команда, которая включала в себя:
 - a. 2-х тренеров
 - b. менеджера по организационным вопросам на выезде
 - c. консультанта
 - d. видео-оператора
6. Организован сбор всех участников из 5 городов в назначенное время на месте готовыми войти в зал

Тренинг шел по разработанной программе. Мелкие изменения вносились оперативно по ходу.

Проведение тренинга



Упражнение «Вовлечение vs. Манипуляция»



Игра «X/Y»



Упражнение «Конкурс-шоу» Жертва – Ответственный участник



Растяжка №2



Матрица Типов



Схема «Выход за рамки»



Растяжка «Детский сад»



Результаты тренинга



«Когда контролируешь точно каждого члена команды и руководителей команд, процесс идет нормально и стабильно. Самое сильно ощущение – уверенность: «Как мы не сможем этого сделать!? – Конечно, сможем!» и это сработало»

Егорова Анна

Начальник управления экономической безопасности АКХЗ

«Изначально выполнить задание казалось практически невозможно. Необходимо было просто отбросить все и раздвинуть рамки»

Дмитрий Калужский

Аналитик консолидированной информации отдела внутренней безопасности «Запорожжокс»





«Действительно пришлось отказаться от всех своих предыдущих установок, наладить коммуникации с людьми, ... войти в доверие, для того что бы достигнуть цели. Сработала команда. Удалось переломить свою скромность и переступить рамки. Хотелось бы этот опыт оставить для нашей работы в

Краснодонуголь»

Игорь Богданов
Директор по безопасности «Краснодонуголь»

«Перед нами была поставлена задача по максимуму реализовать свои организационные и коммуникационные способности... Мы эту задачу реализовали. На сегодняшний день я чувствую гордость за свою команду, за свой коллектив. Для себя и для работы я понял, что невыполнимых задач нет. Любая поставленная задача может быть реализована. Я в этом уверен»



Дзюбенко Александр
Начальник управления СБ «Краснодонуголь»