



Green skills.

**Какие форматы обучения
сотрудников устойчивому
развитию работают лучше всего?**

Оксана Орлова-Горская

- Директор по устойчивому развитию
TSQ Consulting
- ESG-консультант
- Член ассоциации этики бизнеса RBEN
- Бизнес-тренер и методолог, автор образовательных программ
- Эксперт РБК



Устойчивое развитие
#TSQ_Sustainability



Телеграм-канал
Три зелёных буквы



Кристина Самородникова

- Лидер практики «Развитие сотрудников»
- 10 лет в развитии персонала: от линейных сотрудников до руководителей регионов, управленческий стаж более 5 лет
- Ключевая компетенция: развитие сотрудников, наставников, кадрового резерва и руководителей
- Работала с командами Совкомбанк, Русагро, Сбербанк, X5 Group и др.



Развитие сотрудников



Телеграм-канал
HR-штаб

TSQ CONSULTING

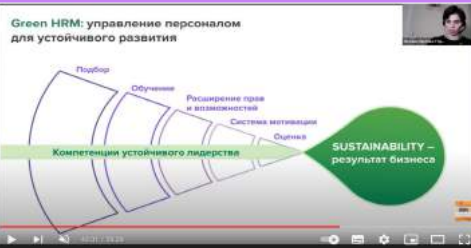
Мы помогаем компаниям реализовать успешные изменения, работая над решениями в сферах управленческого и HR-консалтинга, в основе которых лежат передовые технологии, работа с данными и отраслевые особенности.

В тройке лучших консалтинговых компаний России

В области управления персоналом и четвертое место в области стратегического планирования и организационного развития согласно «Эксперт РА».



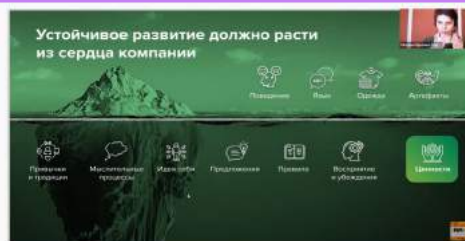
№80



RAEX-Sustainability-вебинар 80: Почему важно работать с персоналом для глубокой ESG-трансформации?

248 просмотров 4 мар. 2022 г. 2 марта 2023

№84



RAEX-Sustainability вебинар 84: С чего начать ESG-трансформацию?

301 просмотр 4 апр. 2022 г. RAEX Sustainability вебинар 84: С чего начать ESG-трансформацию? ...#84

№88



RAEX-Sustainability-вебинар 88: ESG-лидерство – компетенция руководителя будущего

320 просмотров 23 мая 2022 г. RAEX-Sustainability вебинар 88: ESG-лидерство – компетенция руководителя будущего? ...#88

№97



RAEX-Sustainability вебинар 97: Lean Green. Снижение издержек для сохранения устойчивости

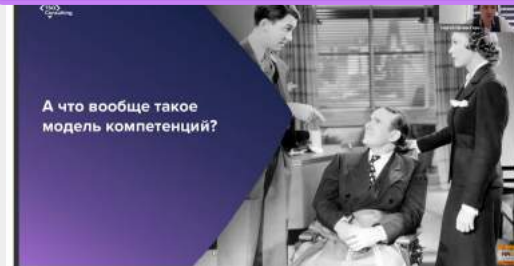
30 просмотров 30 мар. 2022 г. RAEX Sustainability вебинар 97: Lean Green. Снижение издержек при оптимизации процессов для сохранения устойчивости? ...#97

№105



RAEX-Sustainability вебинар 105: Как "привязать" устойчивое развитие к системе управления

№114



RAEX-Sustainability вебинар 114: Нужна ли особая модель компетенций для успешной ESG-трансформации?



Напишите в чат

Есть ли в вашей компании уже сейчас обучение по устойчивому развитию?



Обучение по устойчивому развитию поддерживает ESG-трансформацию



Поведение



Язык



Одежда



Артефакты



Привычки
и традиции



Мыслительные
процессы



Идея себя



Предложения



Правила



Восприятие
и убеждения



Ценности

В конце дарим материалы!

Сегодня целых два!

Обучение сотрудников практикам устойчивого развития: как выжать максимум?

Чек-лист «Как "выжать" максимум из обучения по устойчивому развитию?» и каталог решений от TSQ Sustainability

Устойчивому развитию?

руководителей

Ключевые вопросы, ответы на которые помогут вам:

- Как спланировать обучение по устойчивому развитию в подразделении/компании?
- Как соотносится плановое обучение со стратегическими целями компании?

С чего сотрудники должны выйти после обучения?

- Целевая аудитория: кто участники, какой у них опыт участия в аналогичных активностях, наставники участников и опытные в развитии в области?
- Показатели: кто потом будет получать результаты от изменений в поведении участников? Как они смогут оценить эффект?
- Раски и ограничения: что может помешать реализовать задумку? Но точно не подорвет?
- Желательный формат: очно/очно-онлайн, квалификация дилеммы?
- Если не вариант, на что стоит сориентироваться?
- Какие будут проекты?
- Когда планируете реализовать?
- Кто войдет в команду проекта?

3. Выбрать «правильного» подричника:

- Значительные время работы на рынке (годы)
- В профессии есть релевантные кейсы
- У подричника есть специализация и экспертиза в устойчивом развитии и смежных вопросах
- Адекватная цена (взвешено, из чего складывается)
- Задает правильные вопросы на брифинге
- Выяснил свои предложения, проконсультировал и пожелал определиться
- Проявляет, заранее предупреждает о возможных трудностях, следит за временем и выполняемыми обязательствами
- Клиентоориентирован - готов, адаптирует материалы, стремится «попасть» в tone of voice, чужа к обратной связи
- Готов делиться опытом и насили ответственностью

Выводим компанию на новый уровень

Чтобы выделиться от конкурентов, не важно, насколько вы успешны, важно, насколько вы устойчивы.

1. **Оборотельная**

Чтобы выделиться от конкурентов, не важно, насколько вы успешны, важно, насколько вы устойчивы.

2. **Нормативная**

Чтобы не допустить ошибок, важно соблюдать все требования законодательства и стандартов.

3. **Управленческая**

Чтобы не допустить ошибок, важно соблюдать все требования законодательства и стандартов.

4. **Стратегическая**

Чтобы увеличить свою стоимость, важно соблюдать все требования законодательства и стандартов.

5. **Гражданская**

Чтобы увеличить свою стоимость, важно соблюдать все требования законодательства и стандартов.

Sustainable Leadership: устойчивое лидерство в модели компетенций

Руководство для лидеров устойчивого развития и топ-менеджеров компаний

Руководство

TSQ Sustainability
Увжение к системе

Мы привыкли думать, что все обстоит так



На самом деле, скорее это так



Следует работать на все четыре мотива



Биосферные ценности
(любовь к природе)



Эгоистические ценности
(забота о себе)



Альтруистические ценности
(забота о человеке
и человечестве)



Гедонистические ценности
(привязанность к комфорту
и стремление к красоте)

Условия для изменений

1

Отношение к проблеме:
что я сам думаю?

2

Субъективная норма:
что принято думать в компании?

3

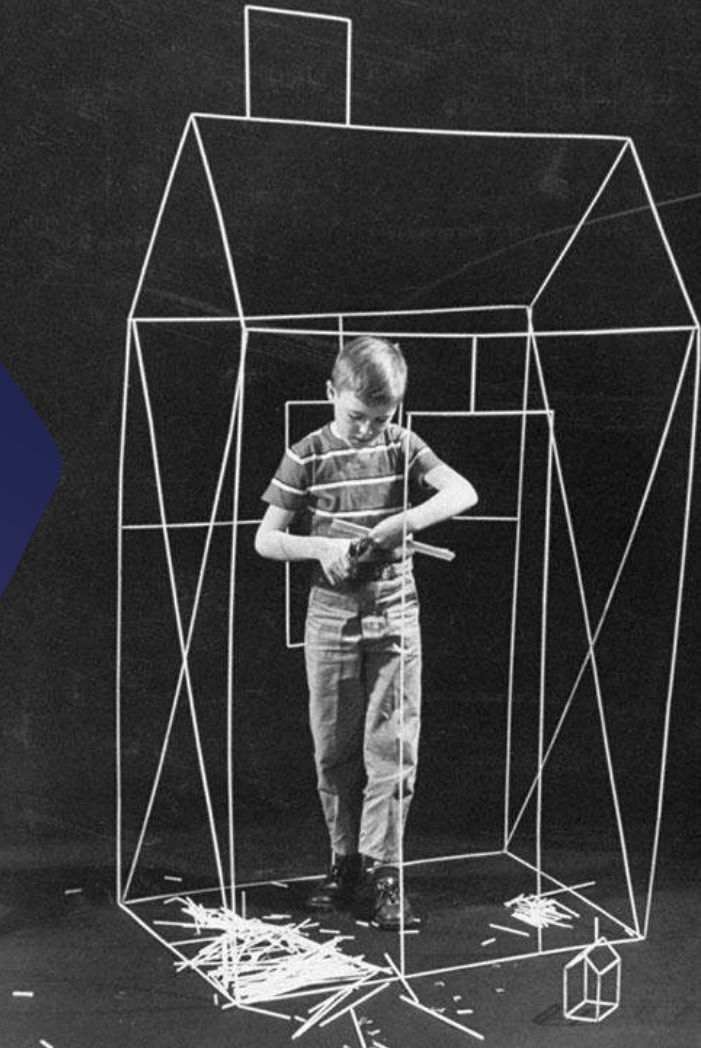
Возможности:
насколько трудно это сделать?



Как системно развивать Green skills?



Какие форматы
и инструменты
масштабирования
знаний существуют?



Глобально в обучении есть три варианта



Только очные
встречи



Только онлайн-
инструменты



x



Blended
learning



Напишите в чат

Что, на ваш взгляд, работает лучше всего, чтобы рассказать сотрудникам об устойчивом развитии?



Инструменты онлайн

Вебинары
и онлайн-тренинги

Интерактивные
лонгриды

Бизнес-симуляции

Элементы
геймификации

Онлайн
и видеокурсы

Подкасты



Другие форматы,
переведенные в онлайн

Антиконференция	Квартирник	Открытый микрофон	Bootcamp
Аудиотур	Квест	Питчинг	Brown Bag Lunch
Аудиокурс	Кейсориум	Практикум	Case Study
Баттл	Кинопоказ	Презентация	Fuck Up Night
Firesede chat	Клуб по интересам	Рабочая группа	Master Mind
Бизнес-баня	Подкаст	Семинар	Pecha Kucha
Бизнес-завтрак	Коуч-сессия	Творческий вечер	Speaking Club
Бизнес-разбор	Круглый стол	Тимбилдинг	Stand Up
Бизнес-ужин	Лаборатория	Тренинг	TEDx
Блиц-интервью	Лекция	Чемпионат	The Lost Lectures
Брейншторминг	Литературные чтения	Шоу историй	Town Hall Meeting
Воркшоп	Мастер-класс	Экскурсия	World Cafe
Деловые игры	Мастерская	Экспертная группа	
Демонстрация	Менторская гостиная	Ask Me Anything	
Дискуссия	Митапы	Birds of a Feather	

Какие задачи можно
решить при помощи
онлайн-инструментов?



Адаптация

Кто целевая аудитория?
Каков портрет сотрудника?

Что должен знать сотрудник,
чтобы приступить к работе?

Кто пользователь
результата обучения?



Масштабирование внутренней экспертизы



Какие знания/навыки
востребованы?

Как снять знания с эксперта?

И снова – кто ЦА?

Стандартизация знаний в компании

Какие знания нужны
сотрудникам?

Как стандартизировать
экспертизу?



Что важно учитывать при выборе подхода и инструментов?

Задачи

Люди

Инструменты



Задачи

**Какую задачу
решает бизнес?**

- Обучение сотрудников и наращивание компетенций в области устойчивого развития
- Баланс между ценой обучения и результатом для бизнеса
- Получение конкурентных преимуществ и/или повышение устойчивости

Люди

**Кто ЦА?
И кто пользователь
результата?**

- Фокус на внутреннем заказчике результата обучения – **тот, кто формирует запрос**
- Фокус на пользователе – **тот, кто будет работать с целевой аудиторией**
- Фокус на целевой аудитории – **тех, кто придет на курс**

Инструменты

**Насколько инструменты
адекватны задаче и доступны
пользователям?**

- Доступность платформы и качество UX/UI
- Непрерывность поддержки платформы
- Когнитивная легкость материала

Заранее постарайтесь определить для себя

Прояснение контекста запроса:

- В связи с чем возникла задача обучения по устойчивому развитию?
- Что происходит/изменилось в подразделении/компании?
- Как соотносится со стратегическими целями компании?

Формирование образа желаемого результата:

- Какая главная цель обучения?
- Что для вас будет успешным результатом? С чем сотрудники должны выйти после обучения?
- Целевая аудитория: кто участники? Какой у них опыт участия в аналогичных активностях? Какой настрой участников и отношение к развитию в целом?
- Риски и ограничения: что может помешать реализовать задачу? Что точно не подойдет?
- Желательный формат: очно/онлайн, длительность и т.д.
- Есть ли пример, на что стоит ориентироваться?
- Ожидания по бюджету
- Когда планируете реализацию?

... или посоветуйтесь с провайдером

Универсальная модель проектирования

A

Analysis
(исследование)

D

Design
(проектирование)

D

Development
(разработка)

I

Implementation
(применение)

E

Evaluation
(оценка)

Что происходит на этом этапе?



Analysis

- 1 Изучение запроса заказчика
- 2 Выявление и исследование проблемы в работе
- 3 Анализ целевой аудитории с точки зрения потребности в обучении
- 4 Погружение в тему

«Как мы можем улучшить ситуацию и достичь бизнес-целей с помощью обучения?»

Что происходит на этом этапе?

D

Design

- 1 Формулирование учебных целей
- 2 Создание учебных задач
- 3 Формулирование общей концепции проекта
- 4 Выбор материала, необходимого для решения задач
- 5 Выбор также стратегий преподавания и его форматов

Что происходит на этом этапе?

D

Development

- 1 Создание учебных материалов
- 2 Написание сценариев программ, видео и т.д.
- 3 Описание мануалов для тренера
- 4 Создание проверочных заданий
- 5 Согласование материалов
- 6 Упаковка в общую программу

Что происходит на этом этапе?



Implementation

- 1 Загрузка учебного курса на электронную платформу (если это электронный курс)
- 2 Очное проведение программы
- 3 Наблюдение за реакцией целевой аудитории на разработанную программу

Что происходит на этом этапе?



Evaluation

- 1 Соотнесение поставленных целей и задач обучения с реальными показателями после обучени
- 2 Оценка результатов (метрики)
- 3 Критическая интерпретация результатов
- 4 Выработка решений для дальнейшего совершенствования образовательного продукта

Итерационный подход к разработке

S

Successive

A

Approximation

M

Model

Модель последовательных приближений

Сравнение



Пример применения SAM

ADDIE

Процесс разработки устроен линейно

Несколько длительных циклов

Меньше возможностей для тестирования пробной версии

Разработка возможна при понимании конечного результата

Не предполагаются быстрые изменения в процессе разработки

Чаще используется для больших и сложных в производстве проектов

SAM

Процесс разработки устроен итерационно

Множество коротких циклов

Есть время для тестирования пробной версии

Допустимо отсутствие четкого понимания конечного результата

Возможны быстрые изменения в процессе разработки

Подходит для небольших проектов, которые не требуют сложных технологий

Как выбрать модель?

Определите формат вашего курса:

масштаб проекта, возможность создания тестовой версии, уровень используемых технологий

Проанализируйте аудиторию:

готова ли она к постоянным доработкам или ждет готовое решение?

Проанализируйте цели и образовательные результаты курса:

какая модель поможет вам преподнести материал учащимся наилучшим образом?

Подумайте об ограничениях бюджета, технических возможностей и особенностях целевой аудитории

Что такое хороший и плохой электронный курс?



Вот что отвечают методисты

Хороший курс

- Содержание соответствует названию *(определены цели и задачи курса в начале)*
- В курсе есть связь между блоками
- Хорошая визуализация
- Отработка теории на практике
- Добавлены кейсы или задания для отработки
- Есть сторителлинг и статистика
- Нет грамматических ошибок
- Хорошо налажена техническая настройка (ссылки и навигация)
- Есть материалы для дополнительного изучения и памятки-саммари для скачивания
- В конце каждой темы и всего курса подведены итоги
- Есть тестирование
- Используются элементы геймификации

Плохой курс

- Есть фактические и грамматические ошибки
- Нет структуры или она нелогичная
- Нет понятной цели и задачи обучения
- Технические проблемы (качество картинок, ссылки, не проигрывается видео, не скачиваются материалы)
- Не соответствует требованиям заказчика (нет чего-то, что просил заказчик)
- Построен в одном формате (только текст / только видео)

Ключевые характеристики хорошего курса

Изменяет поведение того,
кто прошел этот курс

Встроен в систему обучения,
не висит в вакууме



Эффективность обучения –

мера совпадения реально достигнутых результатов с заявленными целями образовательной программы



Напишите в чат

Как мы можем понять, что обучение эффективно?



Четырехуровневая модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика

- 1 **Реакция** (эмоциональный уровень)
- 2 **Усвоение** (уровень знаний)
- 3 **Поведение** (уровень навыков)
- 4 **Результат** (цели = результаты)
- 5 **ROI** (возвратные инвестиции)



**Примеры:
Когда все сложилось**



Кейс: Добрый Заяц

Передача навыков взаимодействия с людьми, с ОВЗ

Все сотрудники компании (200 000 чел.)

- Переложить узкую экспертизу в образовательный продукт
- Продакшн (подготовка, съемка, монтаж видеоуроков)



Кейс: Экокапсулы

Экопросветительские материалы и мероприятия

Все сотрудники филиалов в СНГ

- Переложить информацию в образовательный продукт
- Поддержать портал онлайн-активностями



Мероприятия

посмотри записи прошедших встреч и познакомься с тематикой предстоящих событий



"Зеленые" капсулы

узнай больше о ключевых аспектах жизни и работы, влияющих на окружающую среду



Экоинициативы

присоединяйся к существующим инициативам или начни свою



Калькулятор экоследа

опреми, как ты тратишь ресурсы планеты, чтобы отслеживать личный прогресс



Экосоветы для каждого

научи подборку экотрипов, помогающих снизить воздействие на природу дома и на работе



"Зелёная" книжная полка

скачайте книги в [экологической библиотеке](#) из экоподборки, сделанной специально для Ecologicals (доступ по [ссылке](#))

**Примеры:
Как мы справлялись
с противоречиями**



Кейс: прикладное и про отрасль



Филиал европейской
производственной компании

Проведение онлайн-семинаров
по устойчивому развитию

«Нам нужно, чтобы руководители
понимали, что такое устойчивое
развитие, как это связано с их работой
и что можно сделать на практике»

Кейс: впихнуть невпихуемое



Крупнейшая металлургическая
Компания

Создание слайдового курса
по устойчивому развитию

«Сделайте пожалуйста, простым
языком и только русскими словами»

«В прошлый раз очень много
получилось»

... И ПОМЕНИТЬ ГУСЯ

Кейс: между простым и сложным

Крупная добывающая
Компания

Создание видео-курса
по устойчивому развитию

«Сделайте про нас»

«Простым языком,
но профессиональным.
Без очевидностей»

«Побольше конкретики, но не слишком»



Кейс: чтобы нам поверили



Финансовая компания

Создание слайдового курса
по устойчивому развитию для малого
и среднего бизнеса

«Это должно быть про них»

«Приведите вдохновляющие кейсы
мирового бизнеса»

Противоречия при создании методики

1 Мы подумали, что все просто

2 Нет общей идеи и логики

3 Мы не понимаем, для кого,
в конце концов, мы делаем

4 Недостаточно итераций по согласованию
промежуточных результатов

5 Проект не продан. Слабый PR

6 «Впихнули невпихуемое»

7 Неадекватный подбор
форматов, методик, инструментов

8 Не относимся как к проекту

9 Мы не договорились. И «раздули»
команду согласующих

Советы ESG-менеджеру: Как организовать обучение по устойчивому развитию?



На что обращать внимание при выборе провайдера?

1

Время работы на рынке (опыт) и наличие в портфолио релевантных кейсов

2

Специализация и экспертиза в устойчивом развитии и отдельных вопросах

3

Репутация

4

Цена

5

Вопросы на брифинге

6

Предложение

7

Проактивность

8

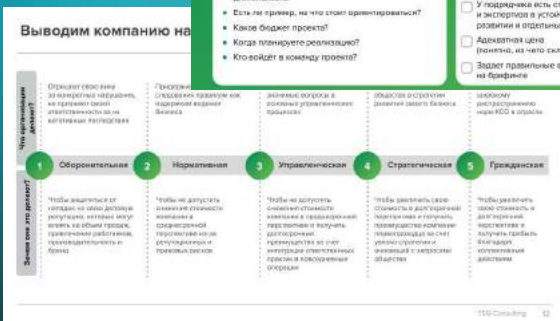
Клиентоориентированность (гибкость, кастомизация, стремление «чувствовать» Заказчика)

9

Готовность делить риски и ответственность



Гайд Обучение сотрудников практикам устойчивого развития: как выжать максимум?



ичивому развитию?

рудников

ные вопросы, ответы на которые онтекст:

ана обучение по устойчивому развитию? а в подразделении/отделении?

- С нами сотрудники должны выйти после обучения?
- Целевая аудитория, кто участники, какой у них опыт участия в аналогичных активностях, настраиваем участников и объясняем в развитии в целом?
- Показывать, кто потом будет получать результат от изменений в поведении участников? Как он сможет оценить эффект?
- Риски и ограничения: что может помешать реализовать задумку? Что точно не подойдет?
- Желаемый формат: очно/онлайн, квалификация деятельности?
- Если не в рамках, на что стоит ориентироваться?
- Каков бюджет проекта?
- Когда планируете реализовать?
- Кто войдет в команду проекта?

3. Как соотносится планируемое обучение со стратегическими целями компании?

3. Выбрать «правильного» поддчика:

- Значительное время работы на рынке (годы)
- В компании есть релевантные кейсы
- У поддчика есть специализация и экспертиза в устойчивом развитии и зеленых вопросах
- Адекватная цена (раньше, из чего складывается)
- Задает правильные вопросы на брифинге
- Выяснит свои предложения, проконсультирует и поможет определиться
- Проявляет, заранее предупреждает о возможных трудностях, следит за временем и выполнением обязательств
- Клиентоориентирован – гибко адаптирует материалы, стремится «попасть» в tone of voice, чутко к обратной связи
- Готов делиться рисками и нести ответственность



**Скачать
бесплатно**





Три зелёных буквы

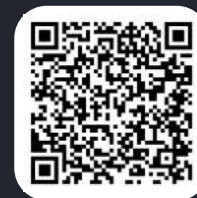
Телеграм-канал Оксаны Орловой-Горской, где собираем базу знаний по устойчивому развитию



@ogoeso



Подробнее о работе
практики и кейсы



tsqconsulting.ru/sustainability



HR-Штаб

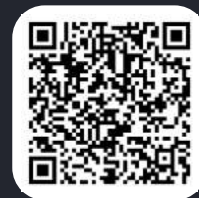
Телеграм-канал TSQ Consulting о современных инструментах и методах управления персоналом



@emergency_HR



Развитие сотрудников и команд



tsqconsulting.ru/training

Модель устойчивого лидерства



Скачать
бесплатно





TSQ Sustainability
Устойчивое развитие
Уважение к системе

8 800 301 04 23
+7 (495) 260 57 02
+7 (812) 748 26 07

info@tsqconsulting.ru
tsqconsulting.ru/sustainability

TSQ Consulting

