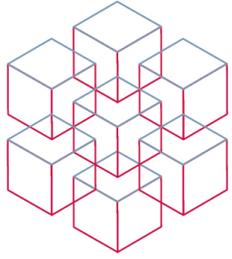


# Как вывести сотрудника на полную мощность?

Мастер-класс

6 сентября 2021



## Ведущий - Анастасия Бородина

Бизнес-тренер, директор проектов направления  
«Развитие персонала и внедрение изменений»

15 лет опыта в HR-консалтинге и развитии персонала.

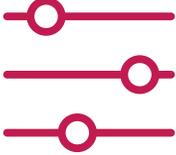
Специализация: разработка и проведение  
развивающих программ для менеджмента.



# ЭКОПСИ — это...

**КТО МЫ:**  
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:**  
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

**№1**   
В РЕЙТИНГЕ\*

более  
**500**   
ПРОЕКТОВ В ГОД

**150+**   
КОНСУЛЬТАНТОВ

более  
**30**   
ЛЕТ НА РЫНКЕ

**НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ —  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ**

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors



- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

# ЧТО ТАКОЕ ПРМ?

Практики регулярного менеджмента\* (ПРМ) - это конкретные управленческие действия. Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства. ПРМ – это и есть управленческая работа в стандартной части (а не что-то отдельное от нее).



## УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

Планирование



Обратная связь

Делегирование

Контроль



## УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Кадровые решения



Оценка эффективности и потенциала

Развитие

\* В базовом наборе есть объединенные практики: Делегирование и Контроль, и Согласование целей и оценка достижений. И есть «сквозная» практика – Проведение совещаний. Таким образом, всего базовых практик – 7.

# ЗАЧЕМ УЧИТЬСЯ ПРАКТИКАМ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА?



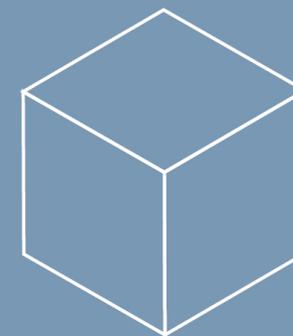
Придумать лучшую стратегию или лучший продукт недостаточно для того, чтобы быть успешными.



Побеждают те компании, которые способны воплотить свои идеи в жизнь.



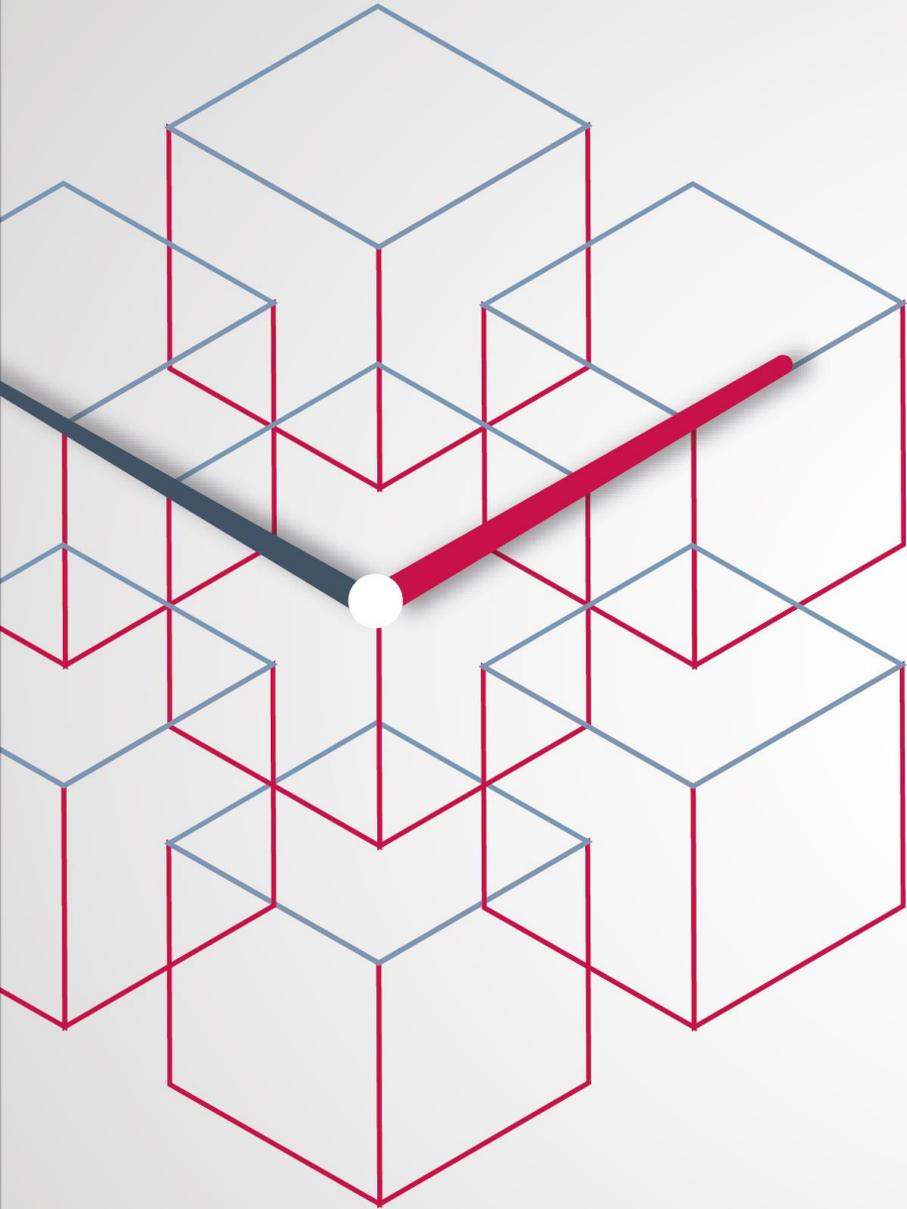
Операционное совершенство – конкурентное преимущество.

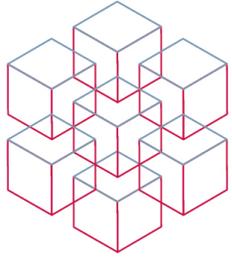


Практика регулярного менеджмента

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

**Как вывести сотрудника  
на полную мощность?**





## Ясность в понятиях

**Обратная связь** — это информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на эти действия:

а) скорректировать их  
— **корректирующая ОС**

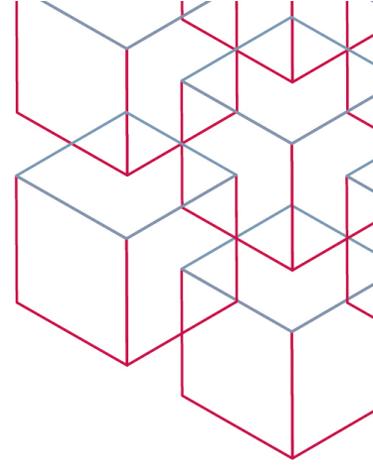
б) закрепить для достижения  
лучшего результата  
— **поддерживающая ОС**

# W. Gjedrem, O. Kvaloy, 2018:



Правильная и своевременная обратная связь способна повысить производительность труда сотрудников на 10-20% по сравнению с ситуациями, где обратная связь неконкретна или вовсе отсутствует\*

\* Gjedrem W., Kvaloy O. Relative Performance Feedback to Teams // CESifo Working papers. 2018.



# Эффективность обратной связи

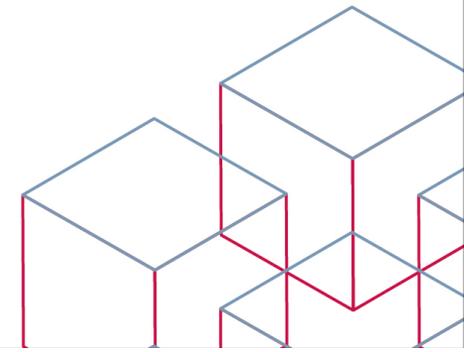
## Результат КОРРЕКТИРУЮЩЕЙ ОС:

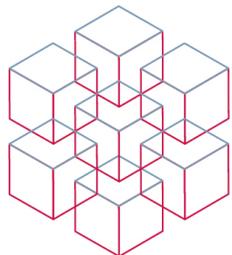
- Сотрудник **понял**, что и как надо делать по-другому;
- Сотрудник **мотивирован** к изменению поведения.



## Результат ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ ОС:

- Сотрудник **понял**, что конкретно он сделал верно и благодаря чему;
- Сотрудник **мотивирован** и в дальнейшем действовать подобным образом.





## А что на практике?

Эффективна ли такая обратная связь?

Какие убеждения относительно обратной связи демонстрирует руководитель?



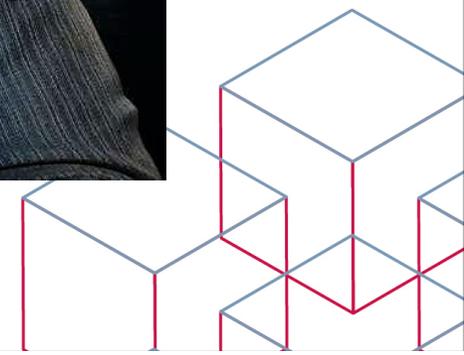
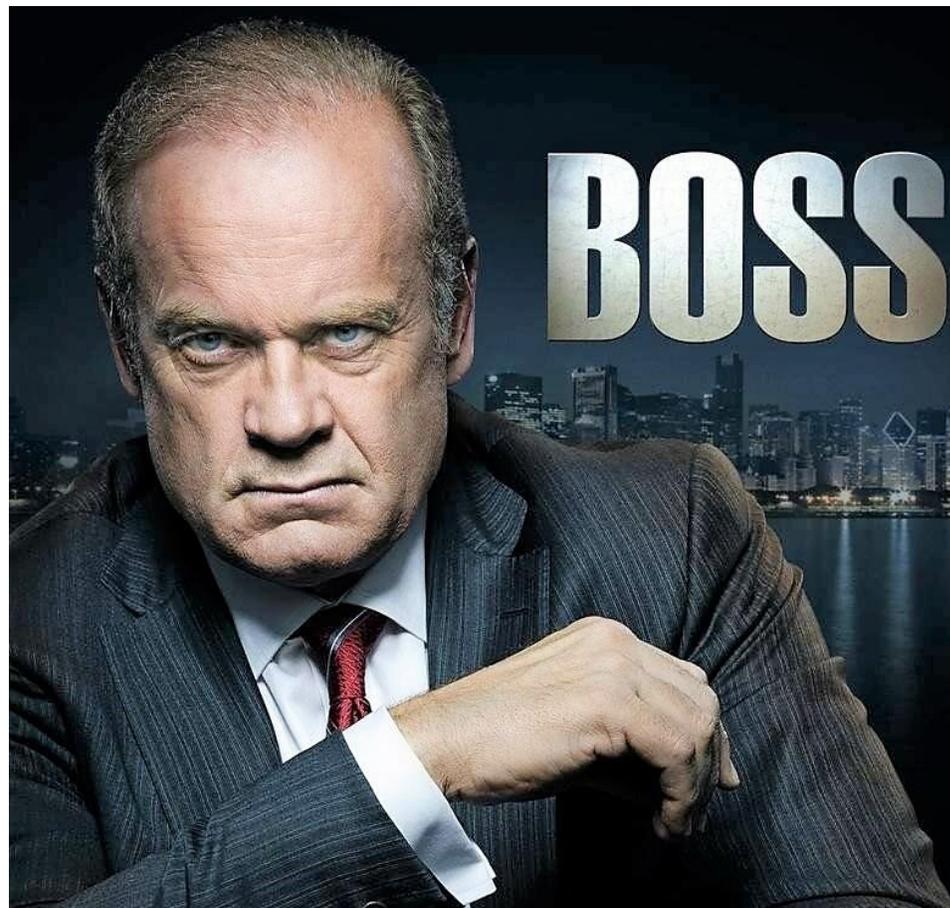
# Деструктивные убеждения

«Главное – не  
перехвалить!»

«Не ругаю – значит,  
нормально работаешь»

«Лучшая обратная связь –  
это премия!»

... ?



# Принципы обратной связи



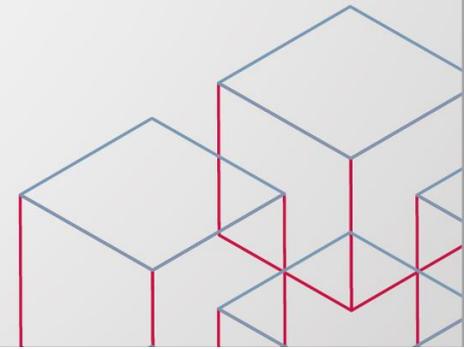
Давайте обратную связь сразу



Обсуждайте конкретное поведение,  
а не личность



Фокусируйтесь: обсуждайте один  
аспект поведения за один раз



# Принципы обратной связи



4

Поддерживайте позитивный баланс обратной связи за период



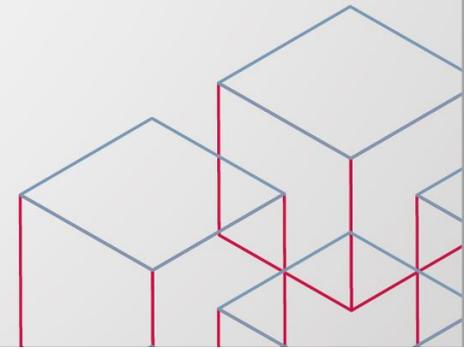
5

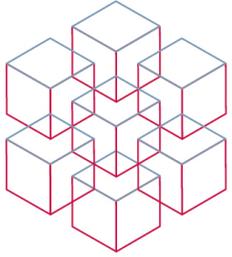
Ведите диалог, а не монолог



6

Говорите правду

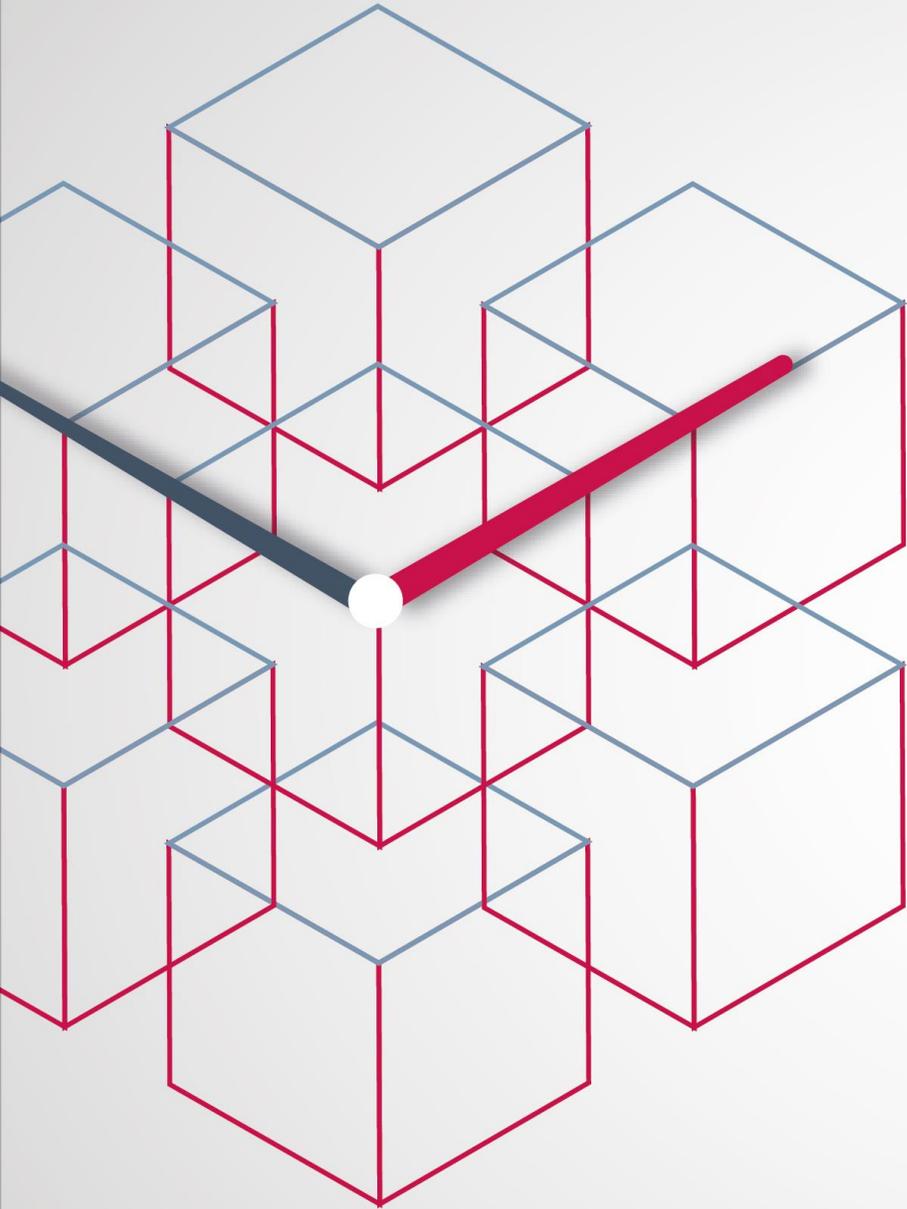




## Грамотная обратная связь – это:

- **НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ**
- **РАЗВИТИЕ И ЗАКРЕПЛЕНИЕ НАВЫКОВ**
- **РАЗВИТИЕ ИНИЦИАТИВЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ**
- **РОСТ ВОВЛЕЧЕННОСТИ**



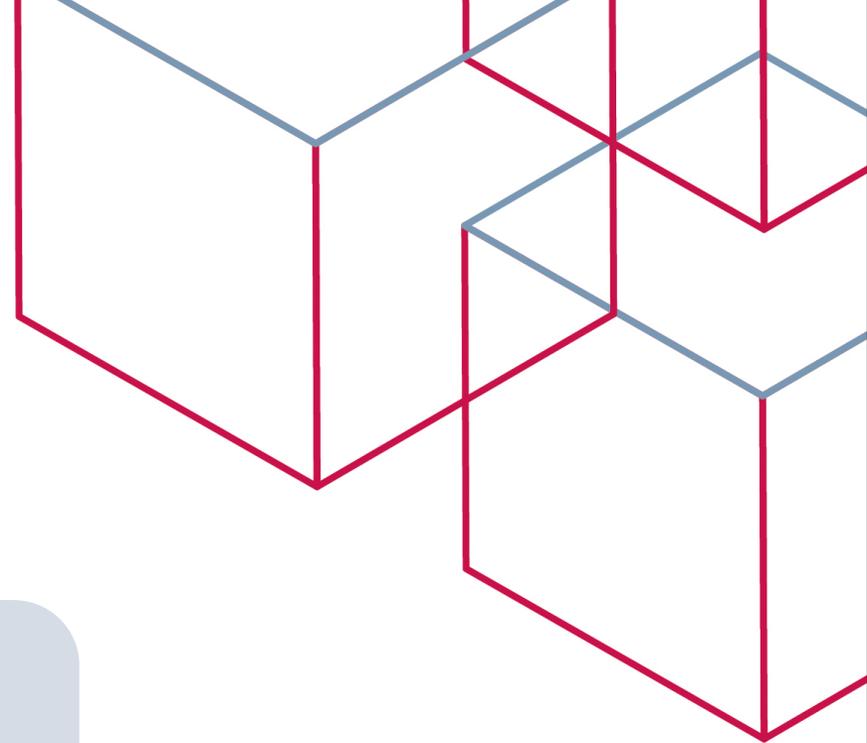


# Практикум

## Поддерживающая обратная связь

**Это поддерживающая  
обратная связь?**

**«Ты – молодец!»**



## Нет. Это похвала, повышающая самооценку

*Ты – молодец!*

**Ты – молодец!**

**Ты – молодец!**

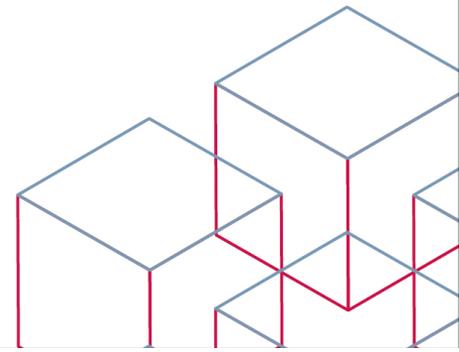


# Эффективность обратной связи



## Результат **ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ ОС:**

- Сотрудник **понял**, что конкретно он сделал верно и благодаря чему;
- Сотрудник **мотивирован** и в дальнейшем действовать подобным образом.



# ЗАМЕЧАЕМ ПРАВИЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

- Вспомните одного конкретного сотрудника или коллегу.
- **За 2 минуты** запишите как можно больше конкретных примеров его успешных действий за последнюю неделю.
  - Можно: учитывать «мелочи» и его повседневную работу
  - Важно: Вы должны быть искренне согласны, что это успешные действия!
- **Сколько примеров получилось?**
- **Было легко или сложно?**



# Алгоритм поддерживающей обратной связи



---

## Наблюдение

Понаблюдайте за действиями сотрудника и сформулируйте обратную связь.

---

## Описание

Опишите: **Контекст, Действие, Результат**. Сформируйте разделяемое понимание.

---

## Реакция

Сделайте паузу или задайте вопрос, дайте сотруднику отреагировать.

---

## Дальнейшие действия

Дайте краткое напутствие на будущее.

# Пример

---

## Наблюдение

Проводя важную презентацию, сотрудник впервые создает интерактив с помощью вопросов и голосований по теме. Аудитория, привыкшая к скучным докладам, вовлечена и позитивно принимает идеи сотрудника.

---

## Описание

**Руководитель** (подходит после презентации): «Очень хорошее выступление, поздравляю! Ты удачно использовал вопросы и голосование. Поэтому люди были вовлечены и поддержали твою идею».

---

## Реакция

(Пауза, ожидание реакции.)

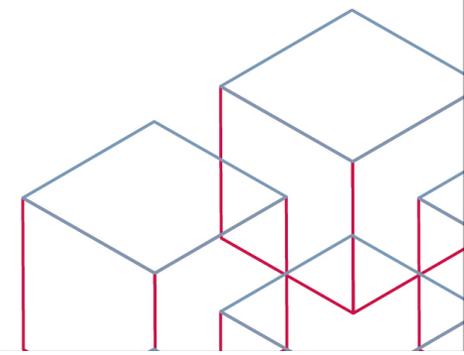
**Сотрудник:** «Да, я долго ломал голову, как бы их вовлечь... Решил подготовить интерактив — и это сработало!»

---

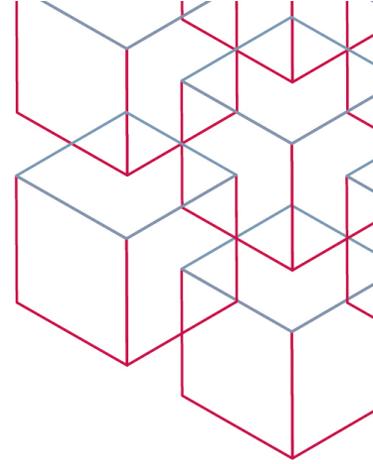
## Дальнейшие действия

**Руководитель:** Так держать!

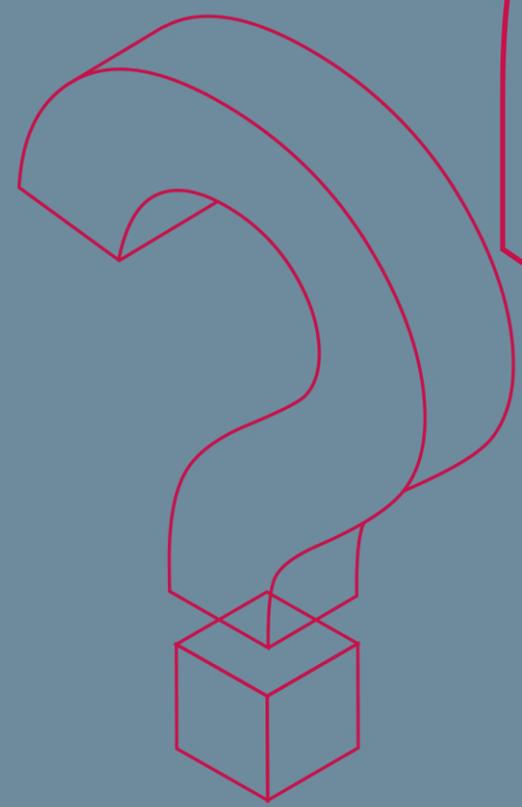
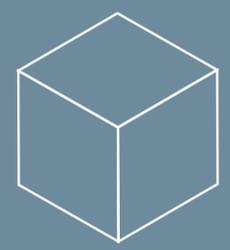
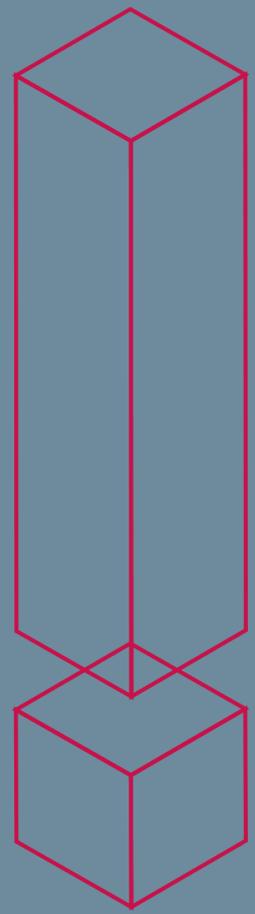
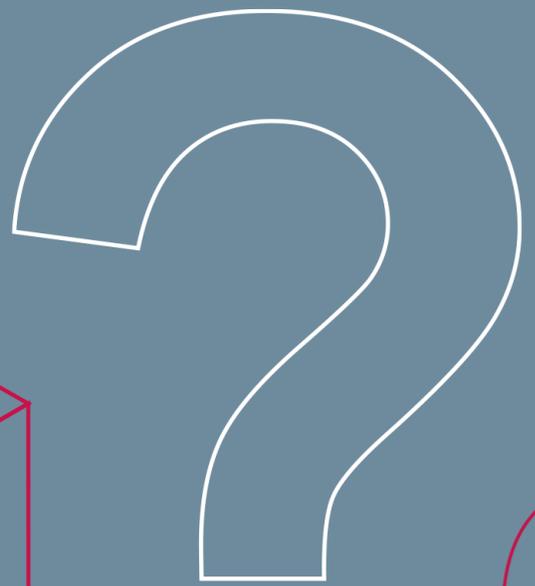
**Сотрудник:** Спасибо!



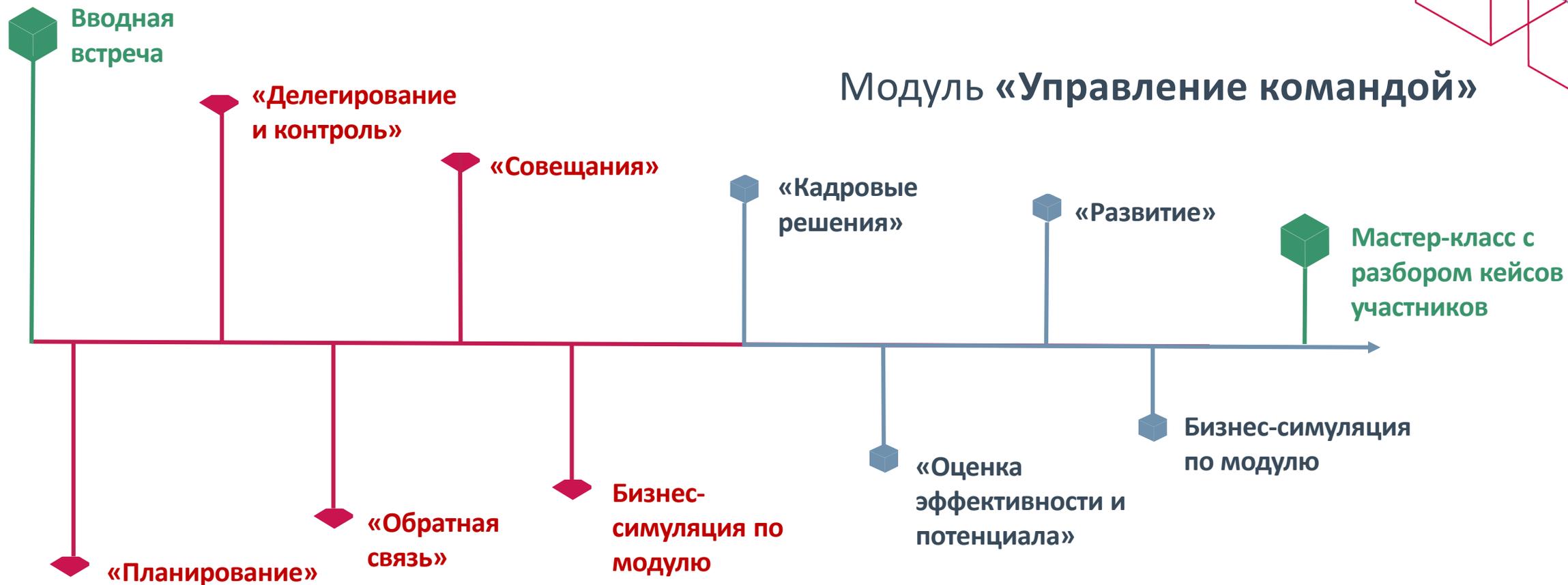
# Попробуем?



1. Руководитель дает поддерживающую ОС. Сотрудник реагирует естественно.
2. Сотрудник отвечает на вопрос: что именно я сделал хорошо?
3. Если понимание не четкое – руководитель уточняет свою ОС

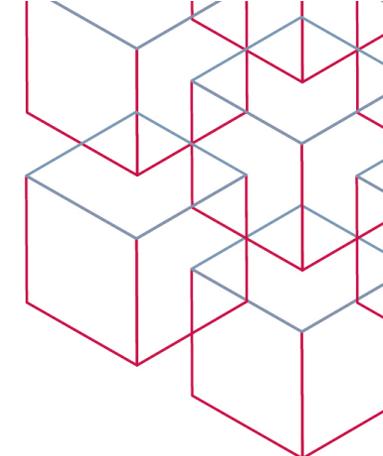


# ПРОГРАММА «АКАДЕМИЯ ПРМ»



Модуль «Управление исполнением»

# ОБУЧЕНИЕ ПРОХОДИТ В ФОРМАТЕ BLENDED LEARNING



Описание  
этапа



Самостоятельно  
**30 мин**



В группе до 15 чел  
**2,5 – 3 часа**  
(1 или 2 сессии)



Самостоятельно  
во время  
привычной работы



В группе до 15  
человек  
**1 час**

Результат для  
участника

➤ **ПРЕИДУАУДИО**

Познакомился  
с алгоритмами  
и принципом  
практики

➤ **ОНЛАЙН ОБУЧЕНИЕ С ТРЕНЕРОМ**

Попробовал в игровом  
формате

➤ **ДОМАШНЕЕ  
ЗАДАНИЕ**

Попробовал в работе  
Начал вырабатывать  
привычку

➤ **ОНЛАЙН – СЕССИИ  
ПО ОБМЕНУ ОПЫТОМ**

Осмыслил опыт  
Преодолеl барьеры  
Закрепил  
успех  
Запланировал новый опыт



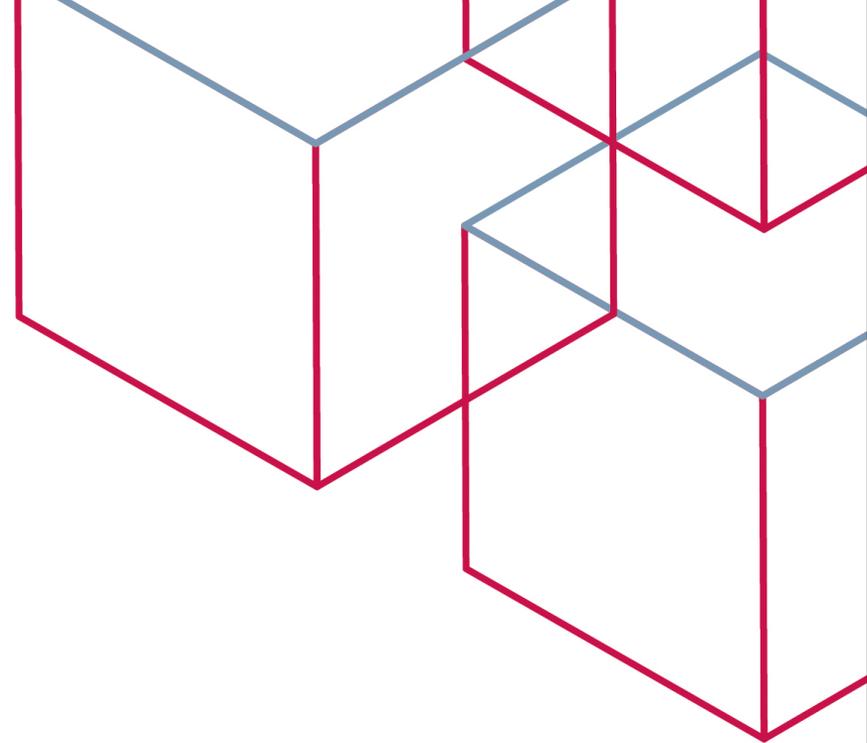
## УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ

- Стоимость полной программы  
**89 000 рублей**
- Модуль «Управление исполнением»  
**50 000 рублей**
- Модуль «Управление командой»  
**50 000 рублей**



**23 сентября  
стартует  
третий поток**

Поставьте «+» в чат, если хотите  
УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ПРОГРАММЕ  
и о подходе ПРМ



**Сергей Геворкян**  
Куратор «Академии ПРМ»

[Gevorkyan@ecopsy.ru](mailto:Gevorkyan@ecopsy.ru)