

ВЕБИНАР

18 февраля 2020

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – КЛЮЧЕВАЯ ЗОНА РОСТА РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

Как объяснить, что это,
и научить делать за 4 часа



АЛЛА ГОРЕТАЯ

Старший консультант направления «Развитие персонала и внедрение изменений» ЭКОПСИ Консалтинг

Тренер управленческих программ, включая стандартные ПРМ

Goretaya@ecopsy.ru

АЛЕКСАНДР ЕГОРЫЧЕВ

Консультант направления «Развитие персонала и внедрение изменений» ЭКОПСИ Консалтинг

Тренер управленческих программ, включая стандартные ПРМ

Egorychev@ecopsy.ru

WEBINAR



**ВЕДУЩИЕ
ВЕБИНАРА**

ЭКОПСИ – это ...

НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ –
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

№1
В РЕЙТИНГЕ *



498
ПРОЕКТОВ В ГОД



120+
КОНСУЛЬТАНТОВ



30
ЛЕТ НА РЫНКЕ



КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ



*По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2018 г.

1

Что такое ПРМ, как устроено обучение по стандартным ПРМ



2

О чем стандартный тренинг по ПРМ обратная связь, чему научатся руководители



3

Как устроен стандартный тренинг по ПРМ ОС, как удастся добиться изменения поведения участников за 4 часа



4

Кому подойдет стандартный тренинг по ПРМ ОС



ПЛАН ВЕБИНАРА



1

Что такое ПРМ, как устроено обучение по стандартным ПРМ



2

О чем стандартный тренинг по ПРМ обратная связь, чему научатся руководители



3

Как устроен стандартный тренинг по ПРМ ОС, как удастся добиться изменения поведения участников за 4 часа



4

Кому подойдет стандартный тренинг по ПРМ ОС



ПЛАН ВЕБИНАРА



Как сегодня развивают руководителей (чтобы лучше управляли)

Толком не учим – а мотивируем и воодушевляем (воодушевляющие семинары / конференции)



Ищем готовых гениев (волшебников), которых не надо учить



Учим много чему, но не все из этого точно пригодится руководителю



Учим конкретно тому что руководители (должны) делать в работе



Чему учить руководителя?



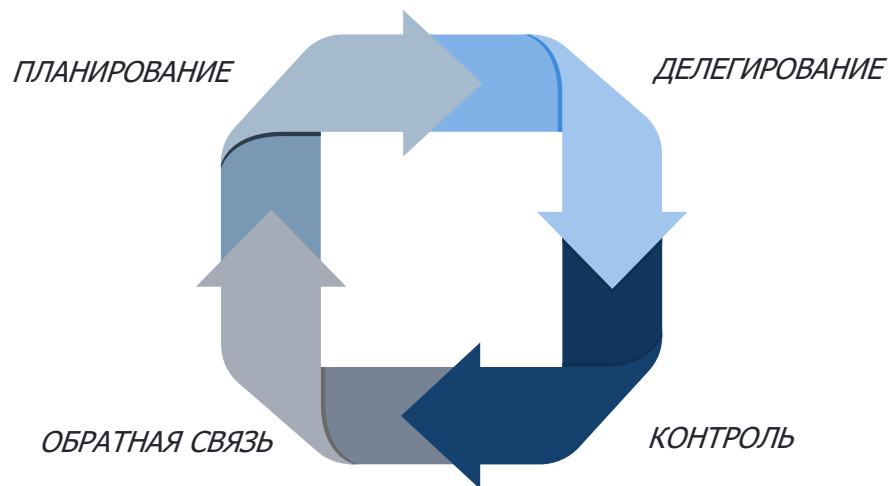
Компетенции развиваются медленно:

В классической 1,5-летней программе управленческого обучения прирост развиваемых компетенций около 14,2%. Это 0,5 балла по шкале компетенций (от 0 до 3х). Естественный прирост компетенций за это время – 3,5%

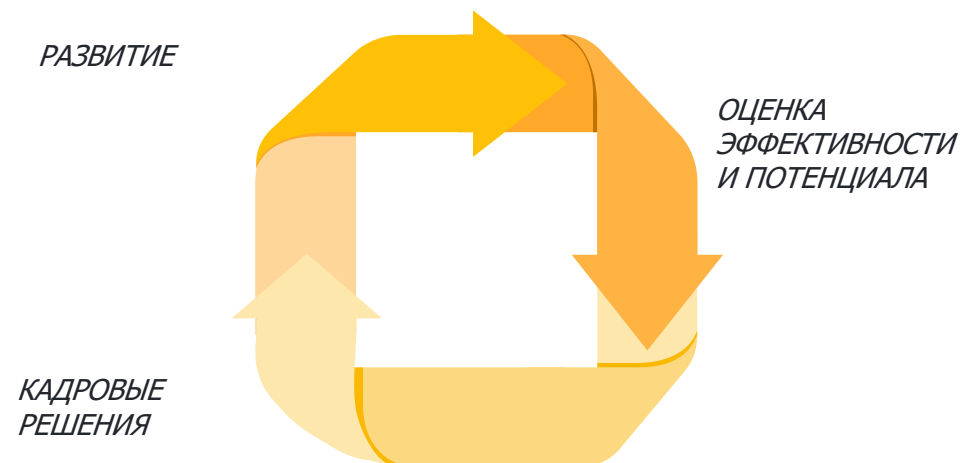
Стандартным практикам можно обучить гораздо быстрее.

Практики регулярного менеджмента*

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ



ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ



* 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.



Программа обучения по типовым практикам регулярного менеджмента для руководителей*

- Разработана под руководством П. Безручко, автора книги по ПРМ
- Построена исключительно на практических кейсах
- По результатам обучения руководитель умеет применять алгоритм и понимает важность принципов, описанных в книге
- Обучение по 1 ПРМ = от 4 до 8 часов
- Через 3 месяца после обучения рекомендуется провести типовой опрос по применению ПРМ

Программа обучения



- Программа не гарантирует внедрения ПРМ в компании и применение топ-менеджерами, так как включает обучение только типовым практикам. Для внедрения ПРМ необходимы выбор и разработка практик, соответствующих целям и актуальным барьерам компании, участие топ-менеджмента в разработке.
- В норме ПРМ – это часть операционной системы, при выборе обучения по стандартной программе практики не адаптируются под особенности системы

ЗАДАЧИ МОНИТОРИНГА — понять применяют ли стандартные управленческие практики обученные руководители



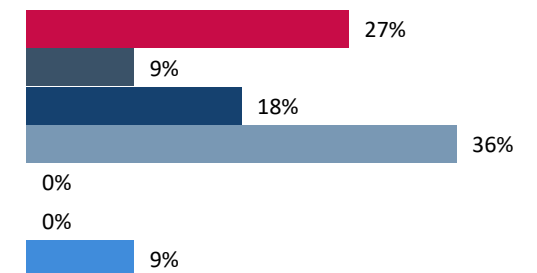
Как построен опрос:

- В ходе опроса руководители и их подчиненные отвечают на вопросы о регулярности применения практик и соблюдении конкретных принципов
- По результатам опроса
 - Руководитель получает **индивидуальный отчет**, который помогает ему осознать свой текущий уровень применения практик и мнение подчиненных о пользе практик. Отчет используется для развития руководителя
 - Формируется интегральный отчет о степени освоенности ПРМ



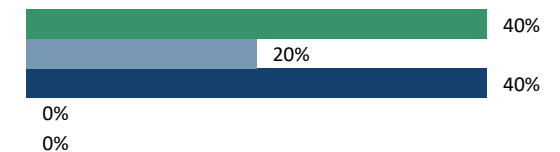
Как часто Вы видите, что ваш непосредственный руководитель использует практику «Решение проблем»?

- Не использует/не вижу
- Примерно 1-2 раза в год
- Примерно 1 раз в квартал
- Примерно 1 раз в месяц
- Примерно 1 раз в неделю
- Чаще, чем 1 раз в неделю
- Практически каждый день



Оцените полезность практики «Решение проблем» в Вашей работе

- Полезна
- Скорее полезна
- Затрудняюсь ответить
- Скорее бесполезна
- Бесполезна



1

Что такое ПРМ, как устроено обучение по стандартным ПРМ



2

О чем стандартный тренинг по ПРМ обратная связь, чему научатся руководители



3

Как устроен стандартный тренинг по ПРМ ОС, как удастся добиться изменения поведения участников за 4 часа



4

Кому подойдет стандартный тренинг по ПРМ ОС



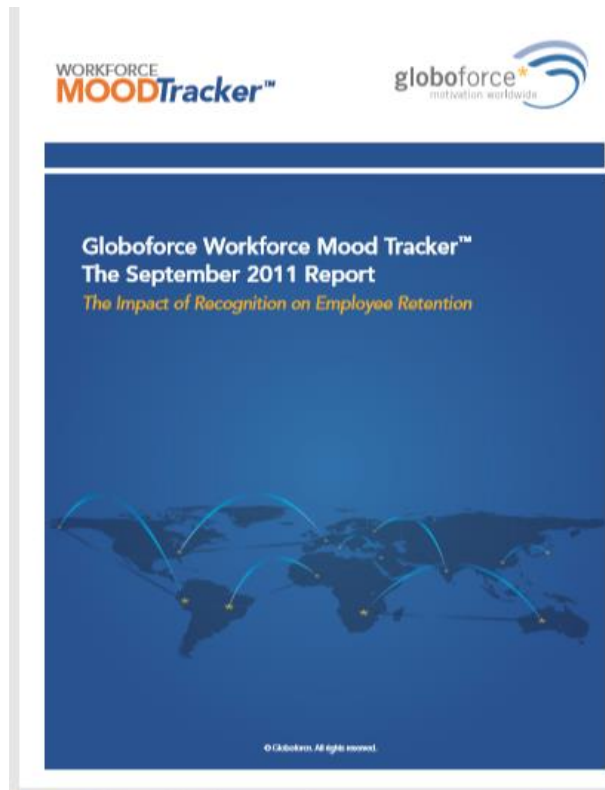
ПЛАН ВЕБИНАРА



Какие «ловушки» предоставления обратной связи встречаются чаще всего

- 1** Не давать ОС вообще или «Все взрослые люди, сами должны все понимать»
- 2** Дисбаланс ОС или «Хвалить надо пореже, чтобы не расслаблялись»
- 3** Давать ОС поверхностно, не разобравшись
- 4** Давать ОС несвоевременно или «Кстати, давно хочу тебе дать ОС по проекту, который ты сделал 3 мес. назад»
- 5** Давать ОС по нескольким ситуациям за одну встречу или «Давай сразу обо всем. Ну, чтобы два раза не собираться»

Отсутствие практики обратная связь напрямую влияет на вовлеченность персонала



Согласно исследованию Market Tools Inc., 98% сотрудников не чувствуют вовлеченности в работу, если руководитель не обеспечивает им достаточную обратную связь.

Качество предоставления обратной связи напрямую влияет на управленческую эффективность



Исследование Уильяма Гьдрема и Олы Квалой показало, что 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.)

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — это информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на эти действия: скорректировать их или закрепить для достижения лучшего результата.

Поддерживающая обратная связь помогает получателю осознать и чаще повторять действия, которые приводят его к успеху. Корректирующая обратная связь помогает изменить поведение.



Поможет участнику: :

- Скорректировать действия сотрудника
- Закрепить правильные действия сотрудника
- Повысить вовлеченность людей и помочь им в развитии



Поможет компании-заказчику:

- Повысить производительность труда сотрудников и команд на 10%-20%*



Длительность: 4 часа

Содержание программы:

- Чем обратная связь отличается от других форм коммуникации и почему это важно?
- Какие виды обратной связи существуют?
- Какие принципы помогут давать конструктивную и полезную обратную связь?
- Какой порядок действий оптимален при предоставлении обратной связи?
- Какие тактики предоставления обратной связи можно использовать?
- Какие неконструктивные реакции на обратную связь встречаются чаще всего? Каковы оптимальные ответы на такие реакции?
- Какие принципы помогут сотруднику получать своевременную и полезную обратную связь?

* Согласно исследованию, которое провели Уильям Гьедрем и Ола Квалой

Принципы обратной связи

- 1** Давайте обратную связь сразу, как можно ближе ко времени события
- 2** Обсуждайте конкретное поведение, а не личность
- 3** Фокусируйтесь: обсуждайте один аспект поведения за один раз
- 4** Поддерживайте позитивный баланс обратной связи за период
- 5** Ведите диалог, а не монолог
- 6** Говорите правду

Алгоритм предоставления обратной связи НОРД

1 Наблюдение

2 Описание

3 Реакция

4 Дальнейшие действия

Как принимать обратную связь в роли сотрудника

- 1** Будьте инициатором – запрашивайте обратную связь
- 2** Слушайте, уточняйте, не защищайтесь
- 3** Благодарите за обратную связь
- 4** Сообщайте о своей реакции и намерениях

1

Что такое ПРМ, как устроено обучение по стандартным ПРМ



2

О чем стандартный тренинг по ПРМ обратная связь, чему научатся руководители



3

Как устроен стандартный тренинг по ПРМ ОС, как удастся добиться изменения поведения участников за 4 часа



4

Кому подойдет стандартный тренинг по ПРМ ОС



ПЛАН ВЕБИНАРА



В основе обучения ПРМ лежит следующая философия:



Чем стандартное обучение по ПРМ отличается от классических управленческих тренингов

ЦЕЛЬ

- #### КЛАССИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ
- Мотивировать, взбодрить, чтобы руководители чувствовали, что ими занимаются.

ЧЕМУ УЧИМ

- Знакомим с предметной областью, расширяем кругозор, рассказываем о подходах и принципах, используемых в мировой практике.
- Понимание, что бывает «по-разному»; набор советов себе «в копилку».

ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ ПОЛУЧАЕТ НА ВЫХОДЕ

СТАНДАРТНАЯ ПРОГРАММА ПО ПРМ

- Дать конкретный инструмент выполнения стандартной управленческой работы.
- Даем конкретный пошаговый алгоритм («что делать») и самые главные принципы («как делать»). Отрабатываем особенности применения в типовых и сложных ситуациях.
- 1 конкретный навык по стандартной управленческой работе.

1

Что такое ПРМ, как устроено обучение по стандартным ПРМ



2

О чем стандартный тренинг по ПРМ обратная связь, чему научатся руководители



3

Как устроен стандартный тренинг по ПРМ ОС, как удастся добиться изменения поведения участников за 4 часа



4

Кому подойдет стандартный тренинг по ПРМ ОС



ПЛАН ВЕБИНАРА



Всем ли компаниям показаны ПРМ?

Когда нужны ПРМ

1

Внедряем
новую
Производственную
систему

2

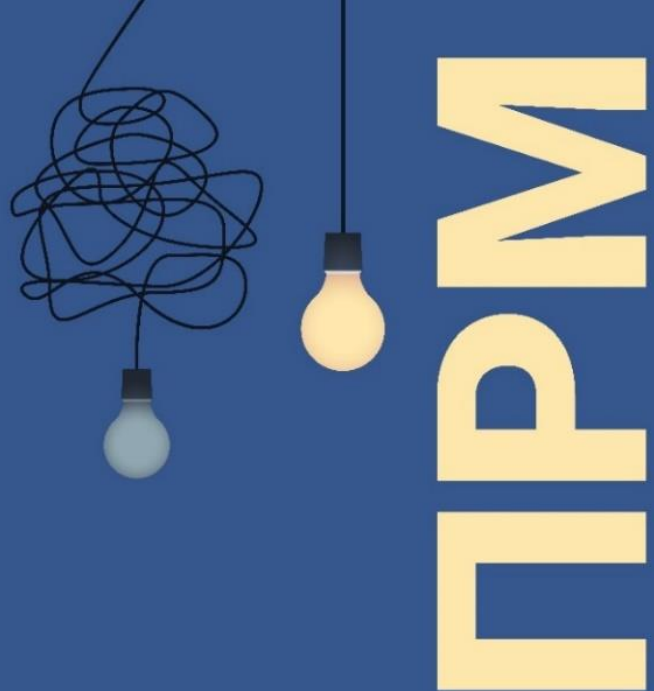
Трансформируем
или развиваем культуру

3

Хотим повысить
качество управления

4

Ищем возможность
быстро обучить
руководителей
главному



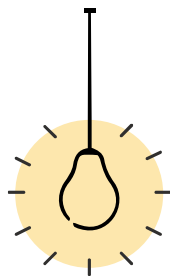
ИЗ КАКИХ ЭТАПОВ СОСТОИТ ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРМ

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ТОП-КОМАНДОЙ О ВНЕДРЕНИИ ПРМ



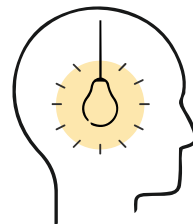
- Серия интервью с руководителями. Презентация подхода, обсуждение развилки и набора практик.
- Встреча с топ-командой - принятие решения о наборе практик для внедрения

ОПИСАНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ ПРМ



- Интервью с руководителями в компании по выбранным практикам
- Разработка драфтов практик
- Фокус-группы для проверки применимости ПРМ
- Оформление ПРМ в виде буклета
- Согласование буклета с топ-командой

ОБУЧЕНИЕ ТОП-КОМАНДЫ НАСТАВНИЧЕСТВУ ПО ПРМ



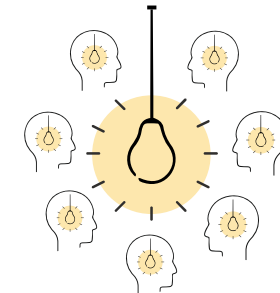
- Обсуждение готовых ПРМ на топ-уровне
- Обучение топ-менеджмента наставничеству по ПРМ
- Применение ПРМ в работе с подчиненными

ПРОГРАММА ВНЕДРЕНИЯ ПРМ В ОРГАНИЗАЦИИ

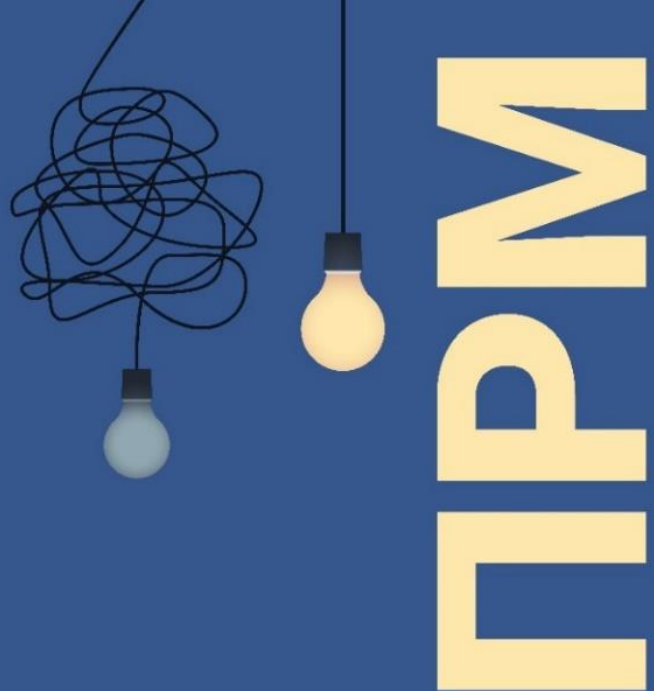


- Разработка обучающих материалов
- Обучение по ПРМ: мотивирующее – с участием топ-менеджеров и практическое (3-4 часа на практику)

РЕГУЛЯРНЫЙ МОНИТОРИНГ



- Регулярный опрос о применимости и эффективности ПРМ
- Совершенствование ПРМ



ИЗ КАКИХ ЭТАПОВ
СОСТОИТ ПРОЕКТ
**ПО ОБУЧЕНИЮ
СТАНДАРТНЫМ
ПРМ (рекомендуемый
вариант)**

ЭКСПСИ

**ПРИНЯТИЕ
РЕШЕНИЯ
ТОП-КОМАНДОЙ
О ВНЕДРЕНИИ ПРМ**



- Серия интервью с руководителями. Презентация подхода, обсуждение развилки и набора практик.
- Встреча с топ-командой - принятие решения о наборе практик для внедрения

**ОПИСАНИЕ
И СОГЛАСОВАНИЕ
ПРМ**



- Интервью с руководителями в компании по выбранным практикам
- Разработка драфтов практик
- Фокус-группы для проверки применимости ПРМ
- Оформление ПРМ в виде буклета
- Согласование буклета с топ-командой

**ОБУЧЕНИЕ
ТОП-КОМАНДЫ
НАСТАВНИЧЕСТВУ
ПО ПРМ**



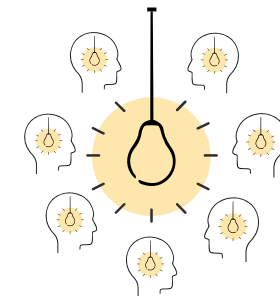
- Обсуждение готовых ПРМ на топ-уровне
- Обучение топ-менеджмента наставничеству по ПРМ
- Применение ПРМ в работе с подчиненными

**ПРОГРАММА
ОБУЧЕНИЯ
СТАНДАРТНЫМ
ПРМ В
ОРГАНИЗАЦИИ**

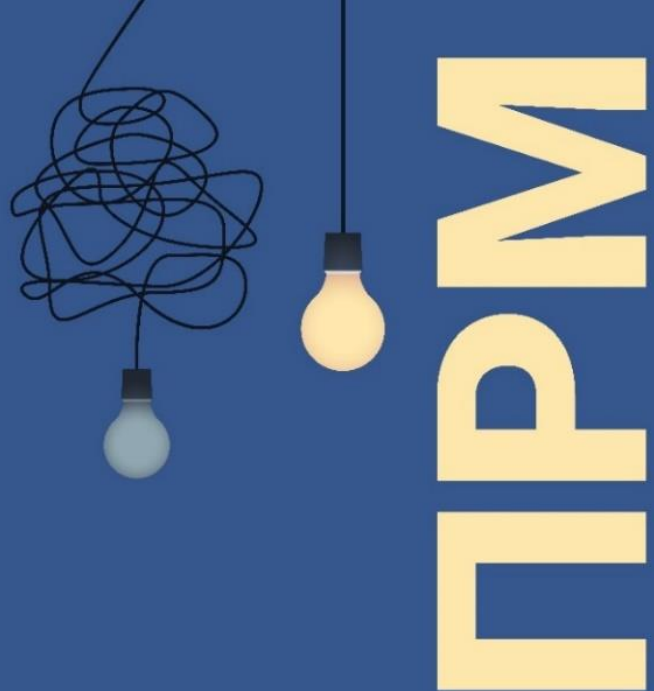


- Разработка обучающих материалов
- Обучение по ПРМ: практическое (3-4 часа на практику)

**РЕГУЛЯРНЫЙ
МОНИТОРИНГ**



- Регулярный опрос о применимости и эффективности ПРМ
- Совершенствование ПРМ



ИЗ КАКИХ ЭТАПОВ СОСТОИТ ПРОЕКТ ПО ОБУЧЕНИЮ СТАНДАРТНЫМ ПРМ (возможный вариант)

ПРИНЯТИЕ
РЕШЕНИЯ
ТОП-КОМАНДОЙ
О ВНЕДРЕНИИ ПРМ



- Серия интервью с руководителями. Презентация подхода, обсуждение развилки и набора практик.
- Встреча с топ-командой - принятие решения о наборе практик для внедрения

ОПИСАНИЕ
И СОГЛАСОВАНИЕ
ПРМ



- Интервью с руководителями в компании по выбранным практикам
- Разработка драфтов практик
- Фокус-группы для проверки применимости ПРМ
- Оформление ПРМ в виде буклета
- Согласование буклета с топ-командой

ОБУЧЕНИЕ
ТОП-КОМАНДЫ
НАСТАВНИЧЕСТВУ
ПО ПРМ



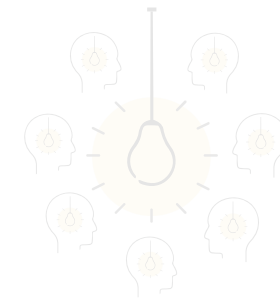
- Обсуждение готовых ПРМ на топ-уровне
- Обучение топ-менеджмента наставничеству по ПРМ
- Применение ПРМ в работе с подчиненными

ПРОГРАММА
ОБУЧЕНИЯ
СТАНДАРТНЫМ
ПРМ В
ОРГАНИЗАЦИИ



- Разработка обучающих материалов
- Обучение по ПРМ: практическое (3-4 часа на практику)

РЕГУЛЯРНЫЙ
МОНИТОРИНГ



- Регулярный опрос о применимости и эффективности ПРМ
- Совершенствование ПРМ



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

www.ecopsy.ru

www.facebook.com/ecopsy.ru

Тел. +7 (495) 645 00 40

Goretaya@ecopsy.ru

Egorychev@ecopsy.ru

Алла Горетая

Александр Егорычев