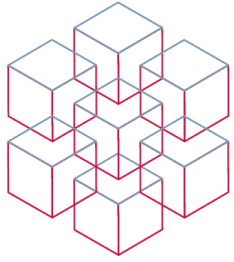


Как вывести сотрудника на полную мощность?

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

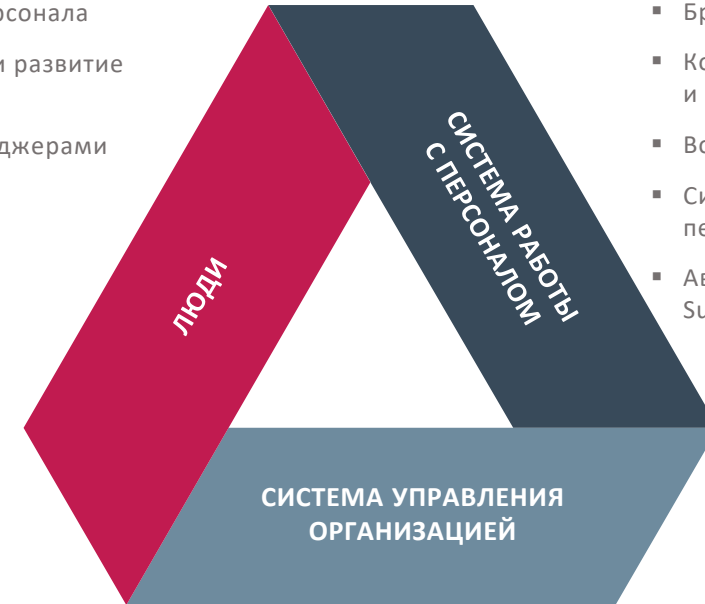
150+ 
КОНСУЛЬТАНТОВ

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?

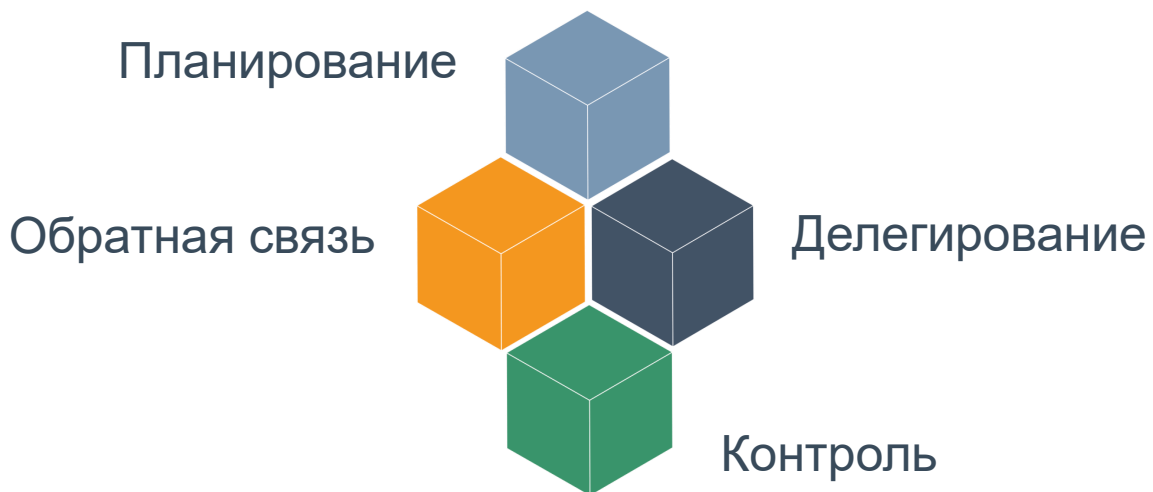
Практики регулярного менеджмента* (ПРМ) - это конкретные управленческие действия. Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства. ПРМ – это и есть управленческая работа в стандартной части (а не что-то отдельное от нее).



УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ



УПРАВЛЕНИЕ 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.

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.



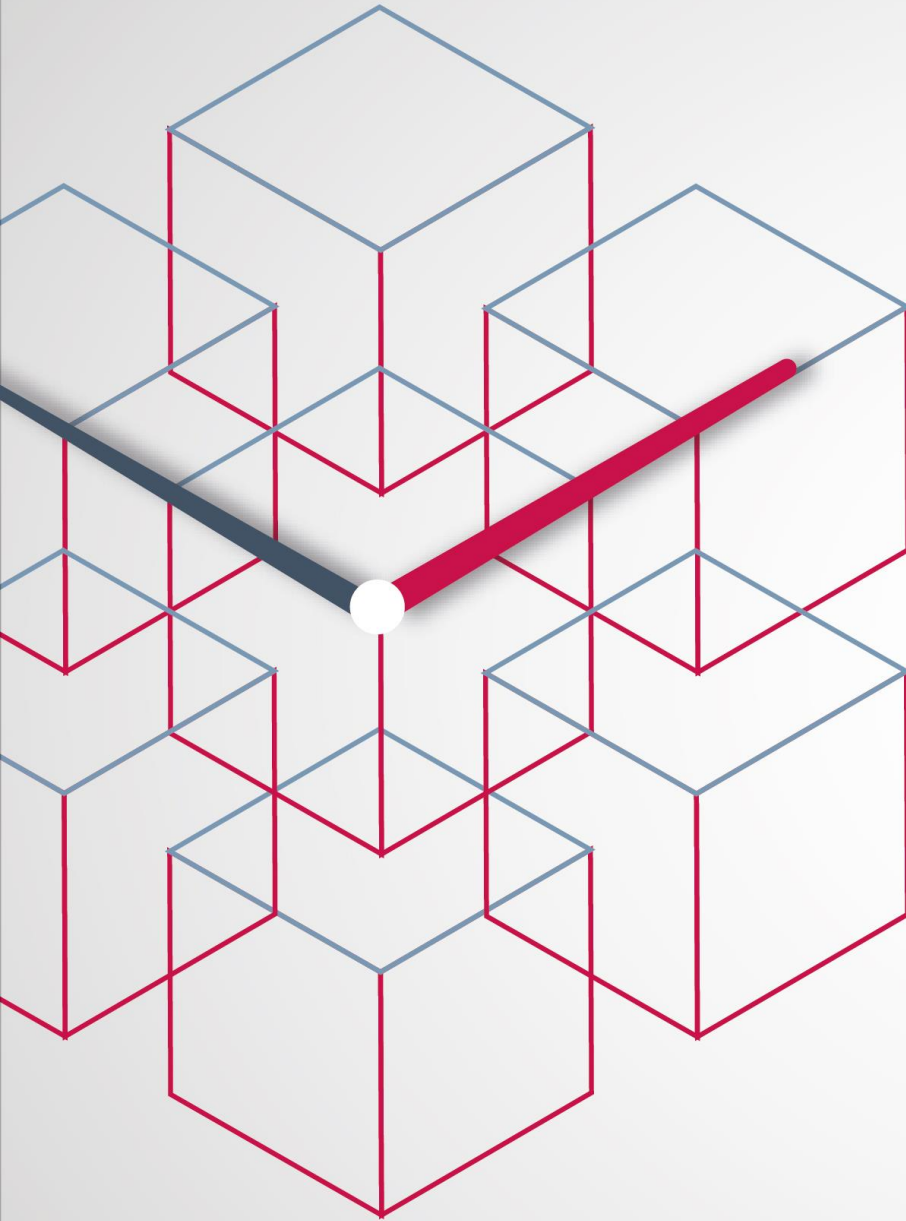
Операционное совершенство – конкурентное преимущество.

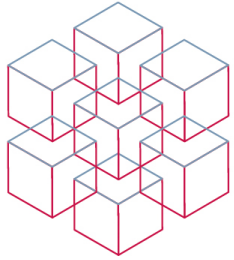


Практика регулярного менеджмента

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**

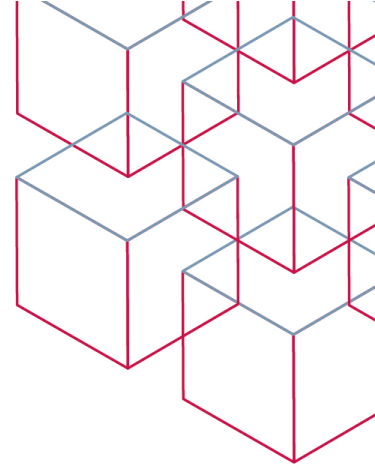
б) закрепить для достижения
лучшего результата
— **поддерживающая ОС**

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

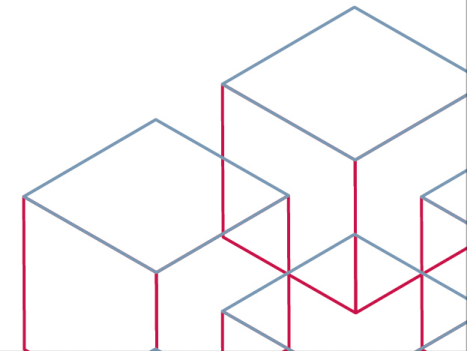
Результат КОРРЕКТИРУЮЩЕЙ ОС:

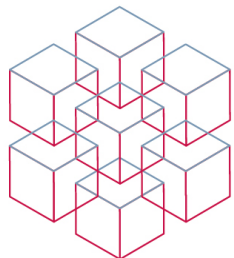
- Сотрудник **понял**, что и как надо делать по-другому;
- Сотрудник **мотивирован** к изменению поведения.



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?



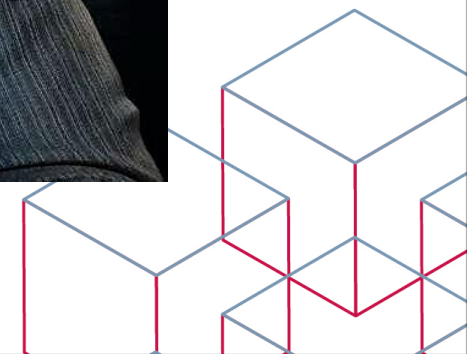
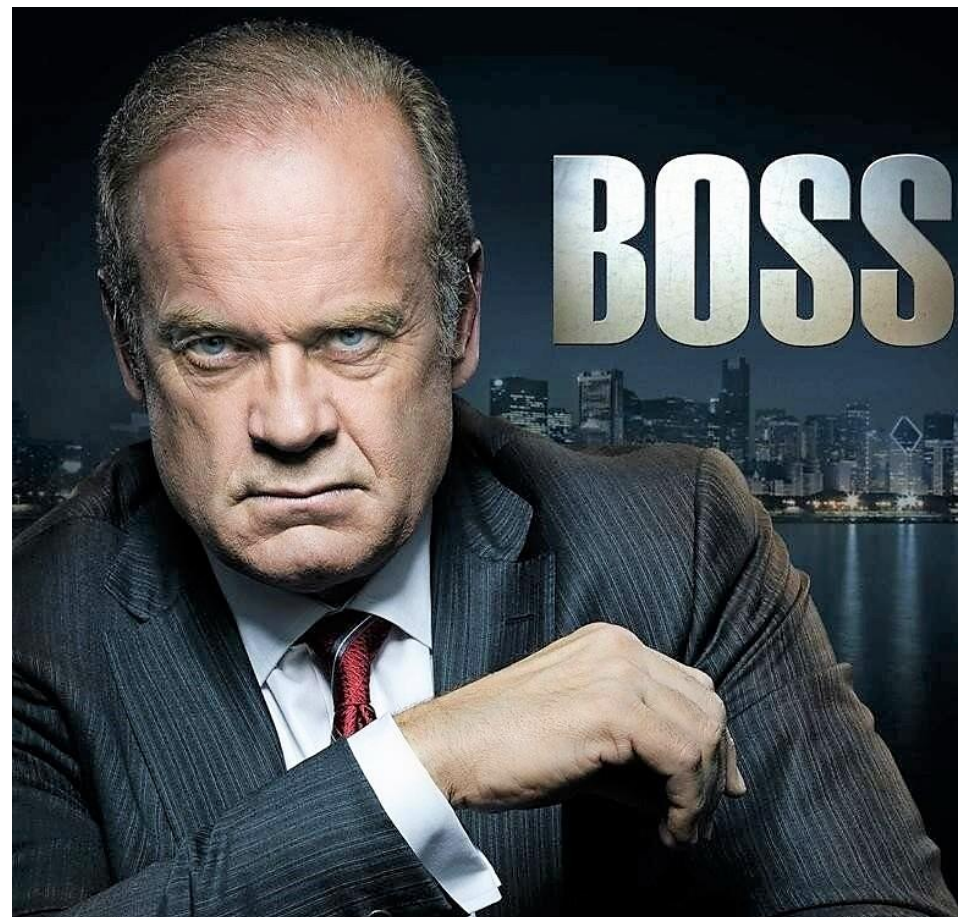
Деструктивные убеждения

«Главное – не
перехвалить!»

«Не ругаю – значит,
нормально работаешь»

«Лучшая обратная связь –
это премия!»

... ?



Принципы обратной связи



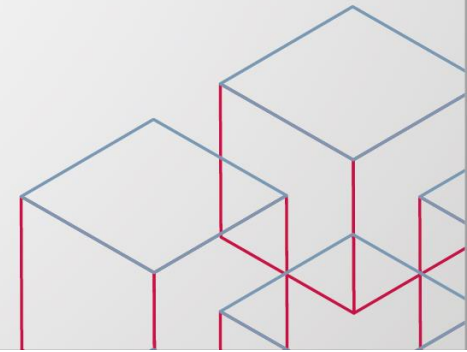
Давайте обратную связь сразу



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



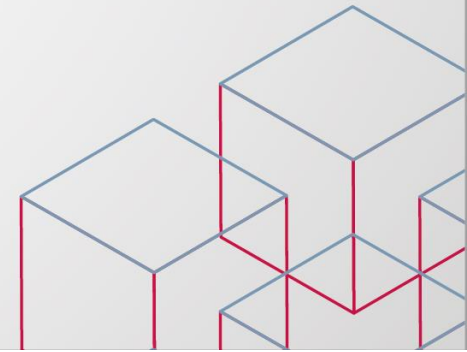
5

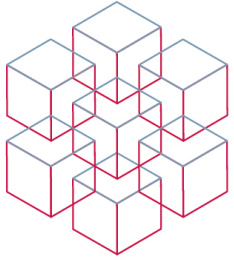
Ведите диалог, а не монолог



6

Говорите правду

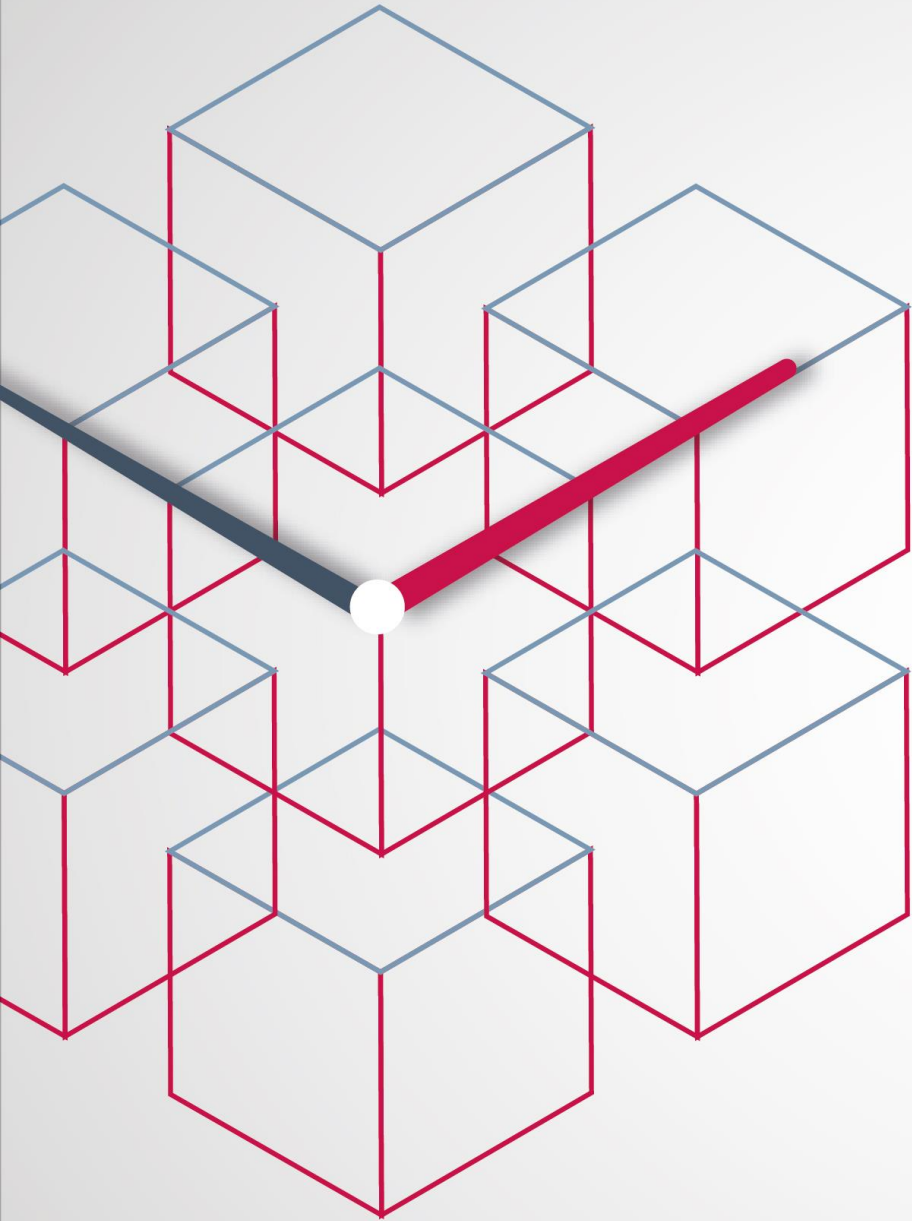




Грамотная обратная связь – это:

- **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!

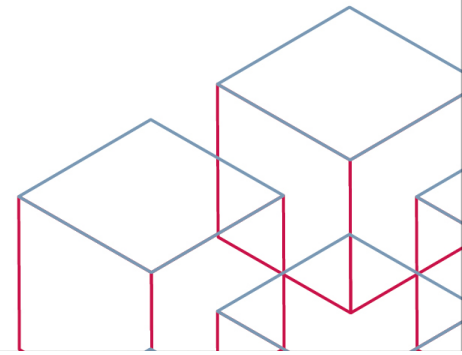


Эффективность обратной связи



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

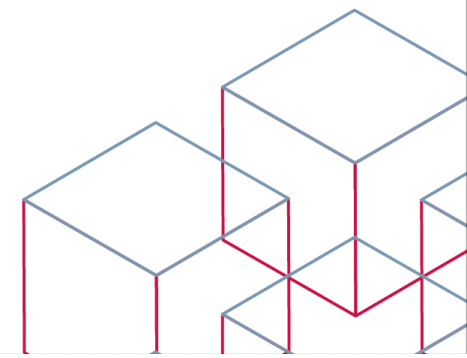
(Пауза, ожидание реакции.)

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

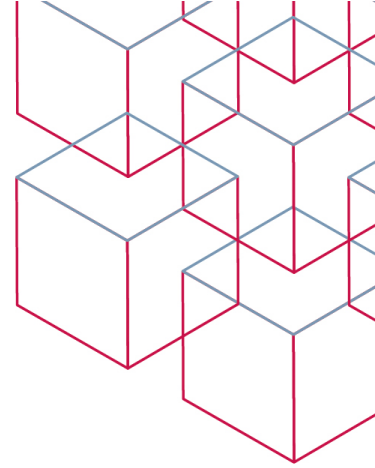
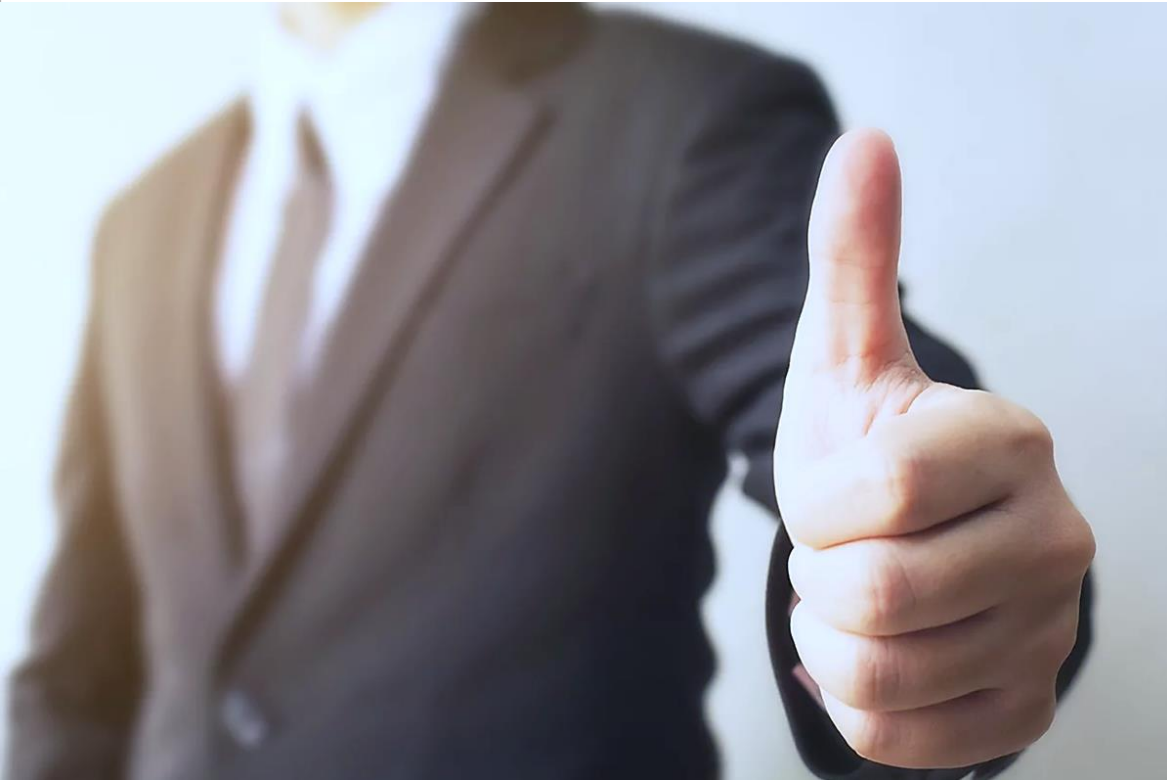
Дальнейшие действия

Руководитель: Так держать!

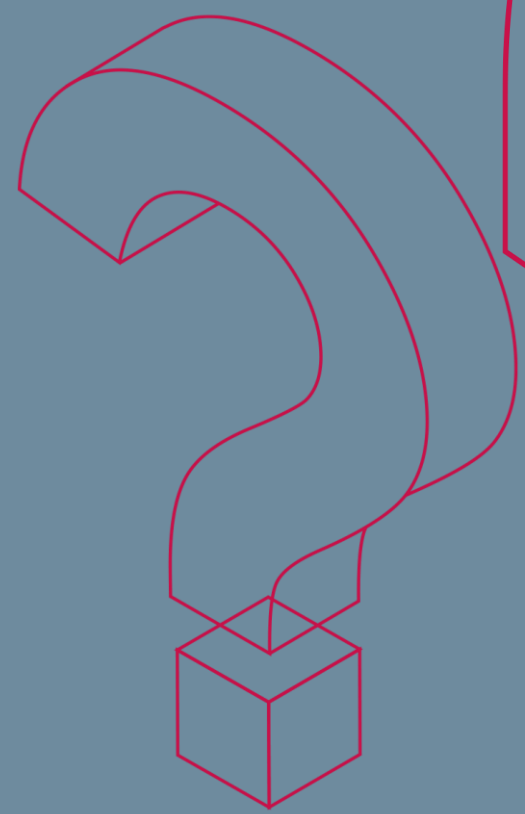
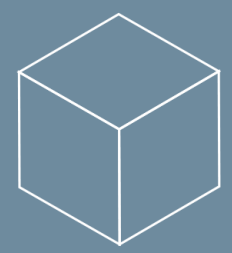
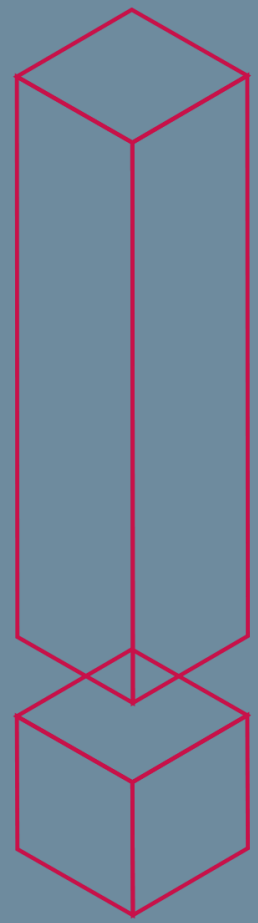
Сотрудник: Спасибо!



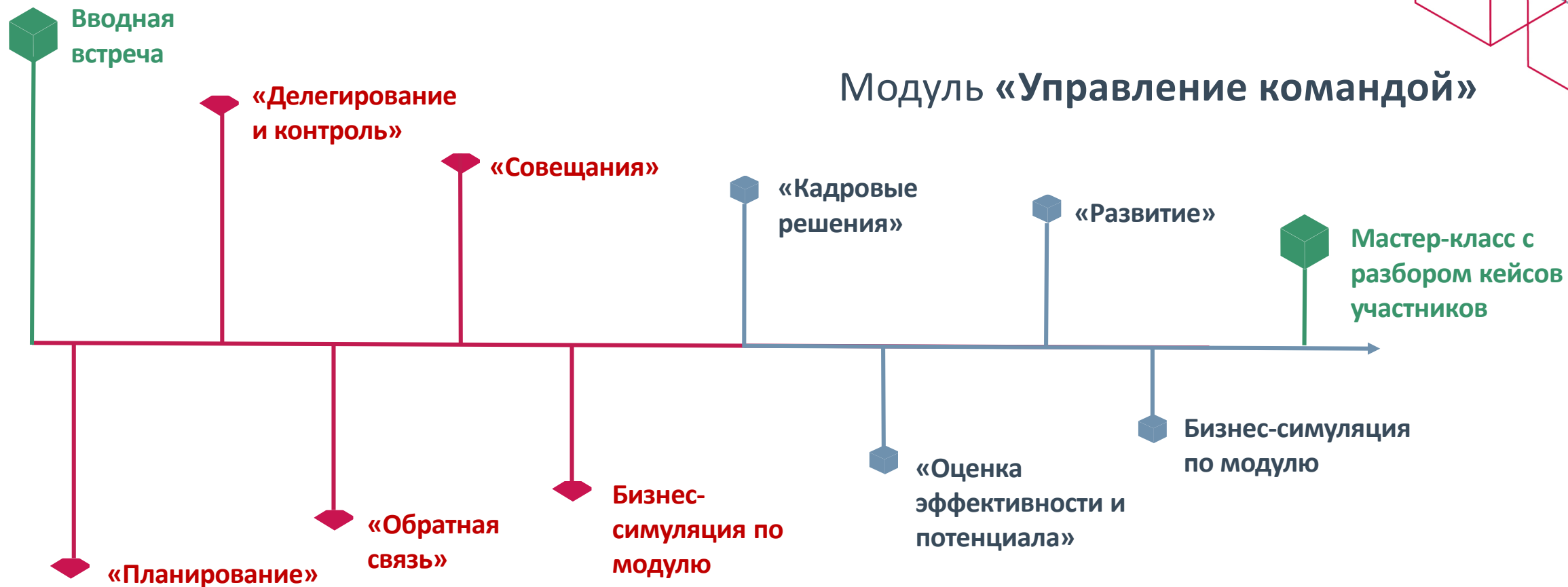
Попробуем?



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

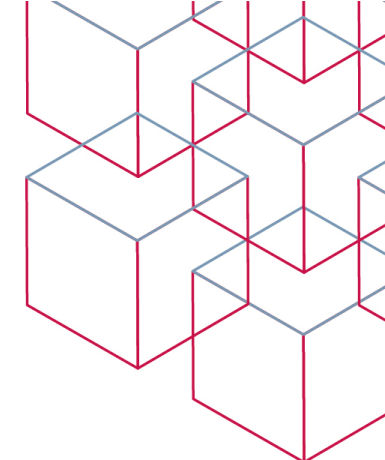


ПРОГРАММА «АКАДЕМИЯ ПРМ»



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

➤ ПЕРИД/АУДИО

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
Преодолел барьеры
Закрепил
успех
Запланировал новый опыт



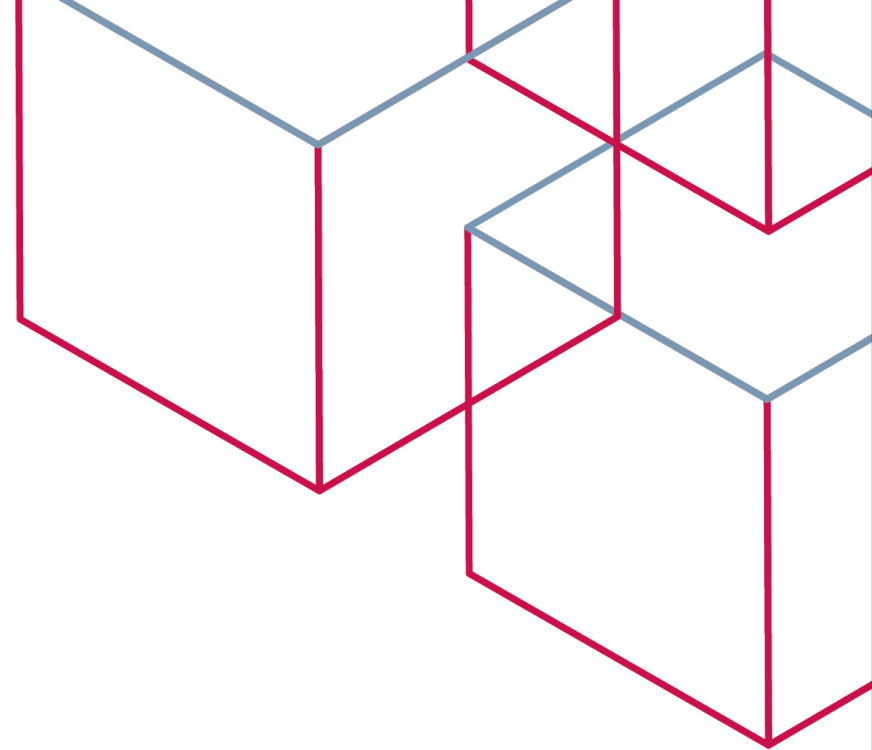
УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ

- 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