

# ЭКОПСИ



## ГРАМОТНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

---

МУЛЬТИИНСТРУМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ

# Экопси — №1 в сфере HR консалтинга

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

## ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ

**500+**

проектов в год

**200+**

консультантов

**30+**

лет на рынке



### Системы работы с персоналом

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR



### Системы управления организацией

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



### Люди

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



# ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



## ЕКАТЕРИНА РЫЖЕР

Бизнес-тренер,  
Консультант направления  
«Развитие персонала и  
внедрение изменений»  
**ЭКОПСИ**

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





## Содержание вебинара



Обратная связь и ее виды



Ошибки руководителей при предоставлении обратной связи



Почему фраза «ты молодец» — не обратная связь



Алгоритм предоставления обратной связи



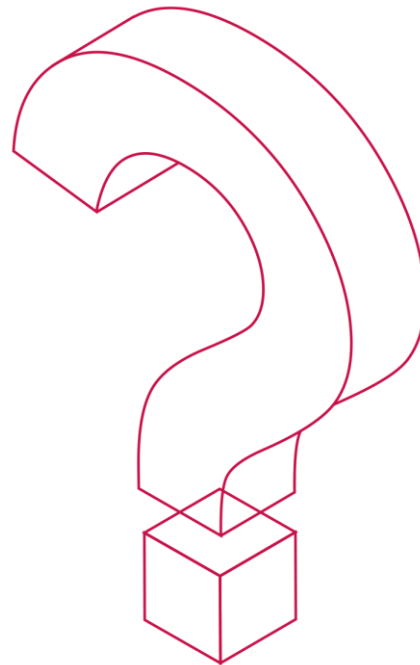
Какие еще существуют практики и как быстро им можно обучиться?

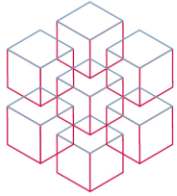




**Напишите в чат**

**К чему приводит отсутствие  
обратной связи?**





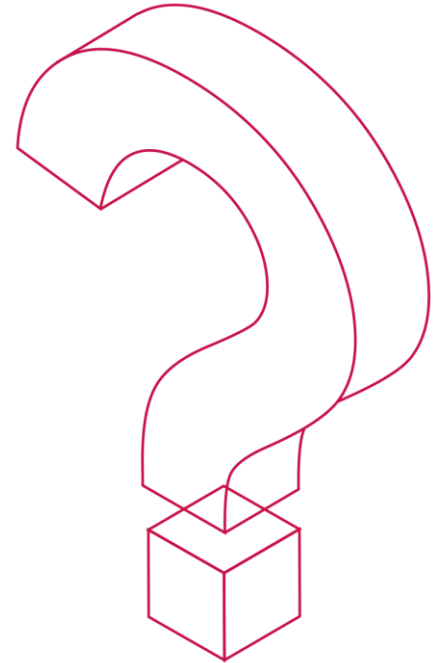
**Напишите в чат**

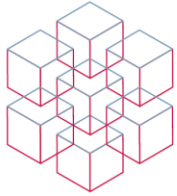
**Как часто вы сами даете ОС?**

от 1 до 5:

«1» - очень редко,

«5» - во всех уместных случаях.





## Определение



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

- скорректировать их
- закрепить для достижения лучшего результата



## Качество обратной связи напрямую влияет на управленческую эффективность



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





## Результаты грамотной обратной связи

### Результат КОРРЕКТИРУЮЩЕЙ ОС:

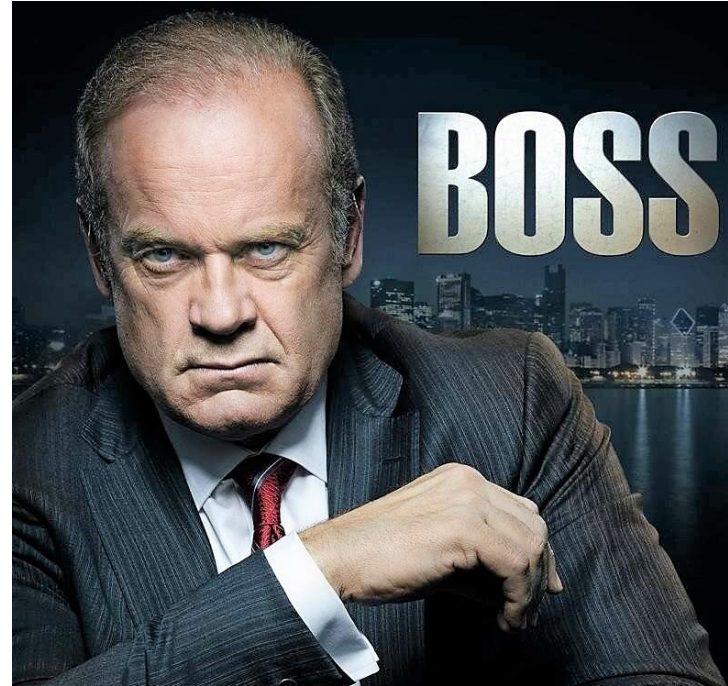
- Сотрудник **понял**, что и как надо делать по-другому;
- Сотрудник **мотивирован** к изменению поведения.



### Результат ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ ОС:

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

# Деструктивные убеждения руководителя



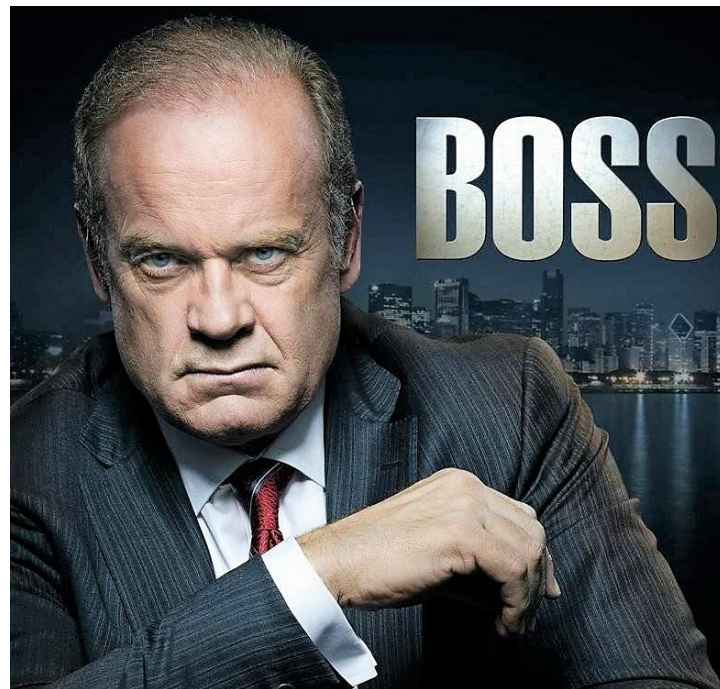
# Деструктивные убеждения руководителя

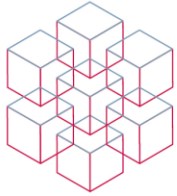
«Главное – не перехвалить!»

«Не ругаю – значит, нормально работаешь»

«Лучшая обратная связь – это премия!»

Какие еще деструктивные убеждения руководителей вам встречались?





## Плохие привычки и ошибки при обратной связи



Отсутствие обратной связи



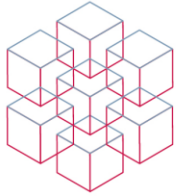
Дисбаланс в сторону критики



Дисбаланс в сторону похвалы



Давать обратную связь поверхностно, не разобравшись



## Что не является обратной связью

**Обратная  
связь**



Оценка за период

Обсуждение результата

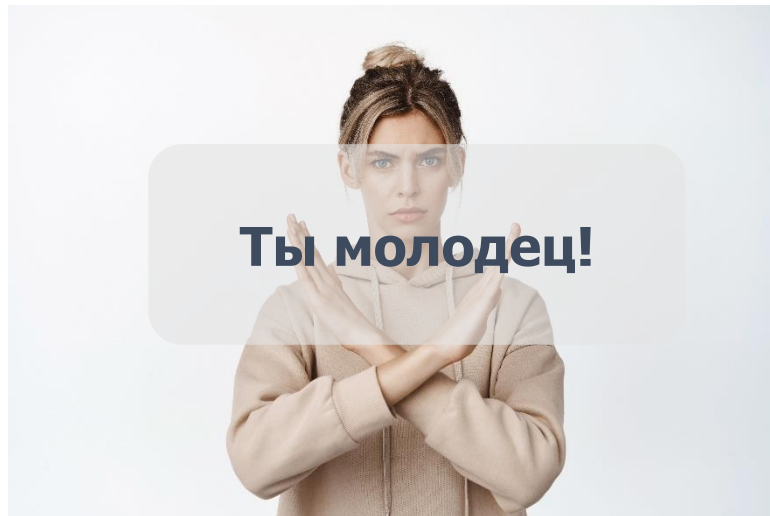
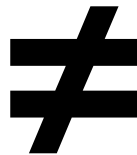
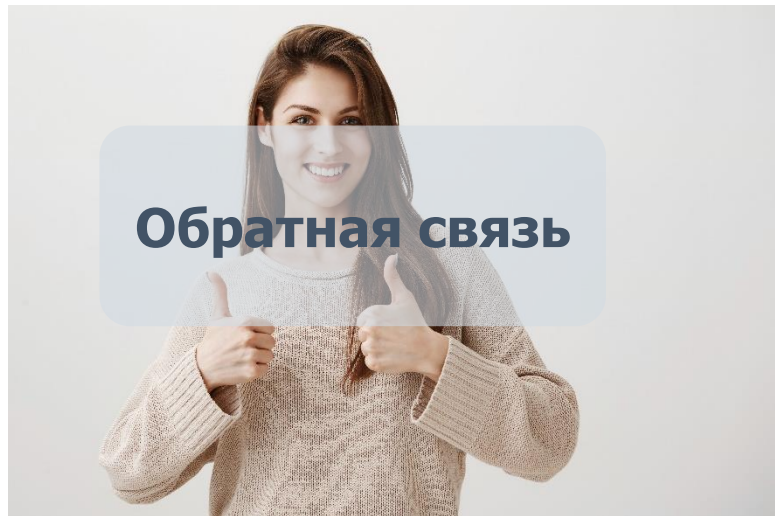
Вознаграждение

Наказание

Похвала



## Что не является обратной связью



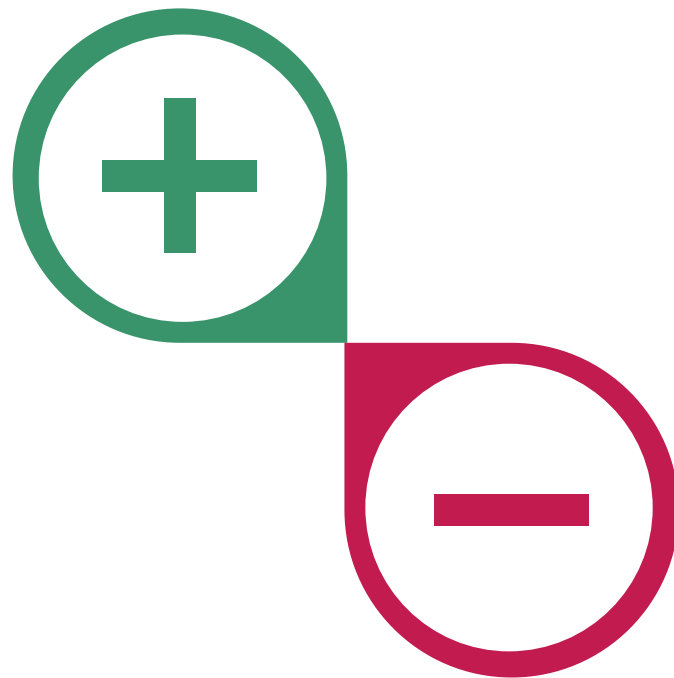


## Обратная связь ли это?



Посмотрите примеры высказываний.

Если обратная связь – поставьте «+»,  
если не обратная связь – поставьте «-»



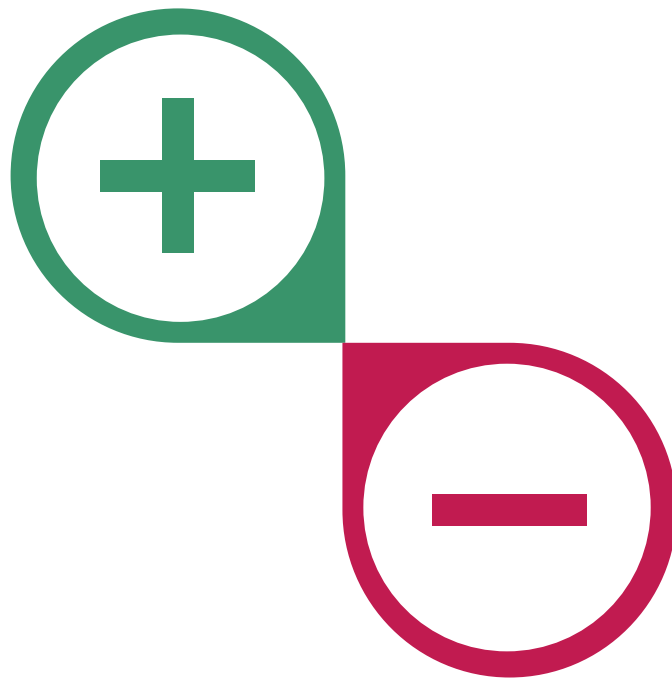


## Обратная связь ли это?

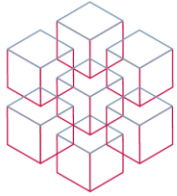
### СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ



Ты отлично потрудился над проектом. Не подкачал. Продолжай в том же духе!





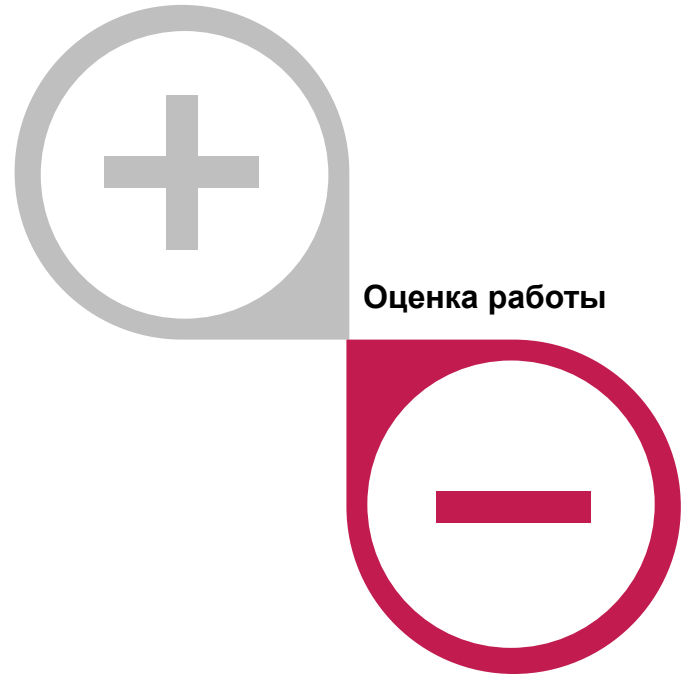


## Обратная связь ли это?

### СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ



Ты отлично потрудился над проектом. Не подкачал. Продолжай в том же духе!





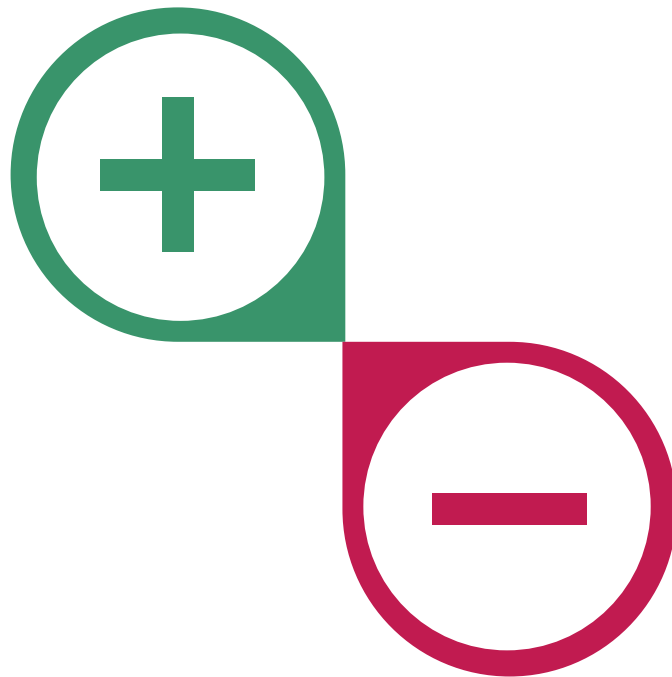
## Обратная связь ли это?

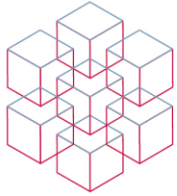
### СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ



Ты вовремя заметил отклонения в работе этой программы и передал информацию IT отделу. Это правильный подход!

Спасибо!





## Обратная связь ли это?

### СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ

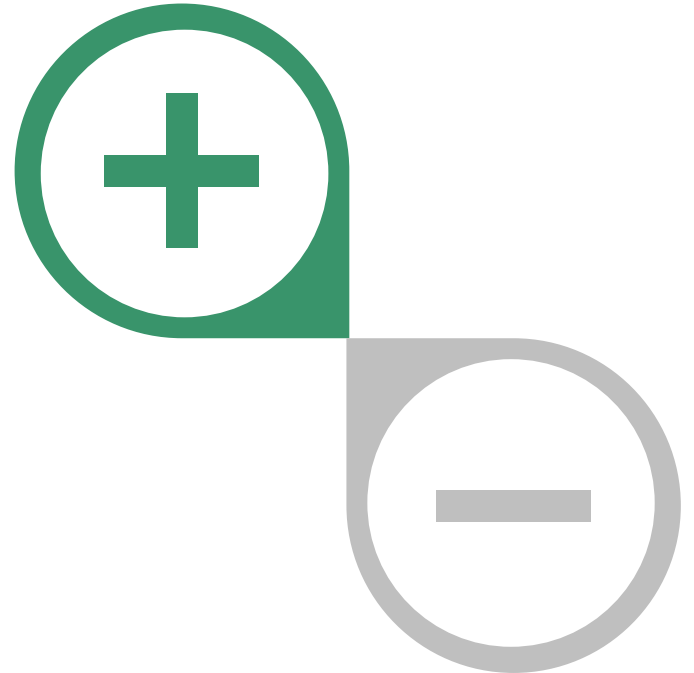


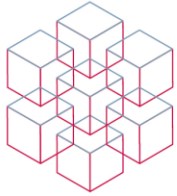
Ты вовремя заметил отклонения в работе этой программы и передал информацию IT отделу. Это правильный подход!

Спасибо!



Обратная связь



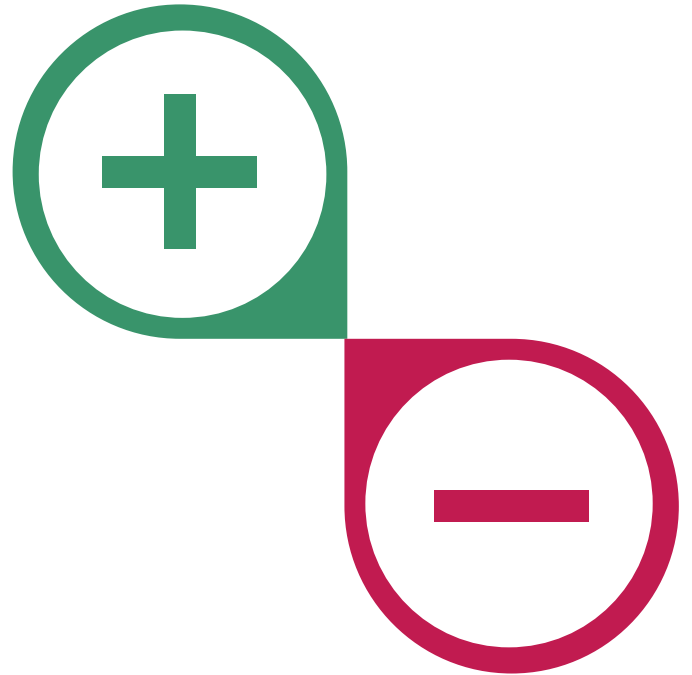


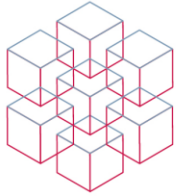
## Обратная связь ли это?

### СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ



Было принято решение  
премировать тебя за успешное  
проведение выставки.  
Поздравляю!



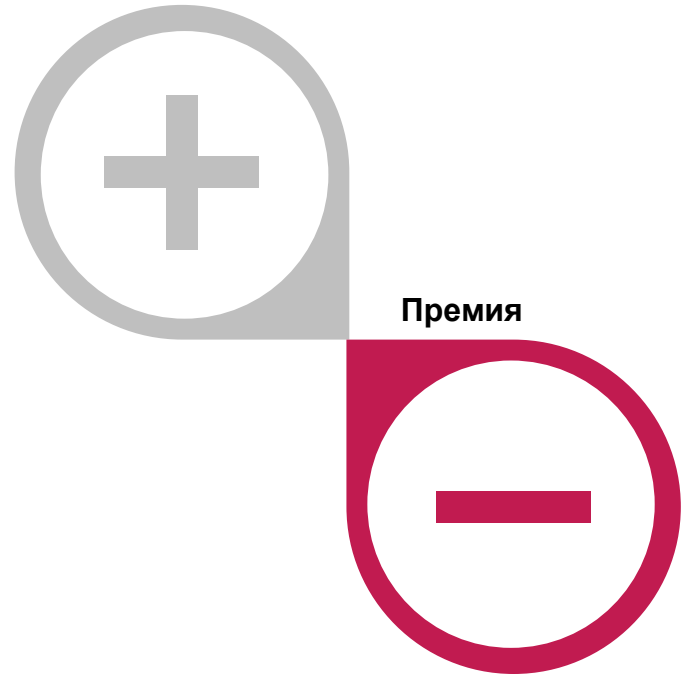


## Обратная связь ли это?

### СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ



Было принято решение  
премировать тебя за успешное  
проведение выставки.  
Поздравляю!



# Принципы обратной связи



Давайте обратную связь сразу



Обсуждайте конкретное поведение, а не личность



Фокусируйтесь: обсуждайте один аспект поведения за один раз



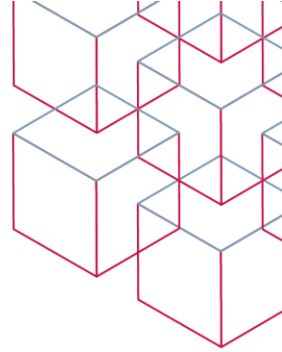
Поддерживайте позитивный баланс обратной связи за период



Ведите диалог, а не монолог



Говорите правду





## А что с «бутербродом»?

Похвала

Критика

Похвала





## Алгоритм предоставления обратной связи

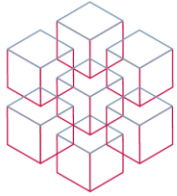
Н

О

Р

Д





# Алгоритм предоставления обратной связи

**Н**

**О**

**Р**

**Д**

Наблюдение



## Алгоритм предоставления обратной связи

**Н**

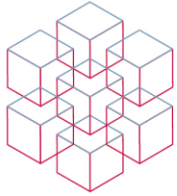
Наблюдение

**О**

Описание

**Р**

**Д**



# Алгоритм предоставления обратной связи

**Н**

Наблюдение

**О**

Описание

**Р**

Реакция

**Д**



## Алгоритм предоставления обратной связи

**Н**

Наблюдение

**О**

Описание

**Р**

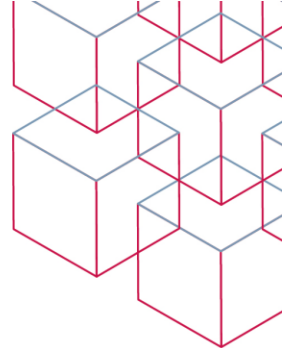
Реакция

**Д**

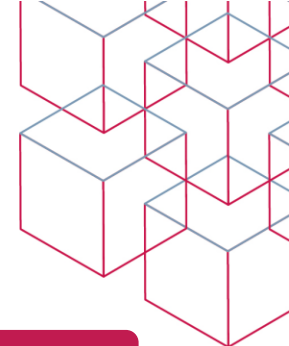
Дальнейшие  
действия

# 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).



# 7 ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



## УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ



Планирование



Проведение  
совещаний



Делегирование  
и контроль



Обратная  
связь

## УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ



Развитие



Кадровые  
решения



Оценка эффективности  
и потенциала

# АКАДЕМИЯ ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД** – обучение длится 3 месяца и позволяет формировать необходимые управленческие навыки в ходе обучения

## **АВТОРСКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ**

Авторская программа Павла Безручко, управляющего партнёра «ЭКОПСИ», консультанта в области организационного развития и управления персоналом, автора бестселлера «Практики регулярного менеджмента»

## **УЧИМ КОНКРЕТНЫМ ПРАКТИКАМ**

Учим практикам, которые руководители используют в повседневной работе

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМАНДА**

Наши тренеры прошли жесткий отбор в команду и имеют управленческий опыт

## **ПОСТРОЕНА НА ПРАКТИЧЕСКИХ КЕЙСАХ**

В основе программы – опыт ведущих компаний в России, внедривших практики регулярного менеджмента

## **БОНУС-ВСТРЕЧА**

с автором методологии Павлом Безручко!

14.09.23



УЗНАТЬ БОЛЬШЕ  
О ПРОГРАММЕ



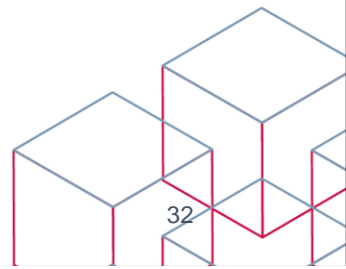
ОСТАЛИСЬ  
ВОПРОСЫ?

**Александр Кузнецов**

Менеджер по работе с клиентами

[+7 926 578-19-78](tel:+79265781978)

[a.kuznetsov@ecopsy.ru](mailto:a.kuznetsov@ecopsy.ru)







## МЫ В TELEGRAM ОСТАНОВИТЕ ТРЕНЕРА!

### ОБСУЖДАЕМ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ:

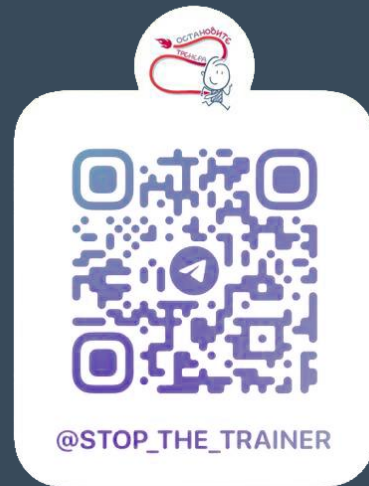
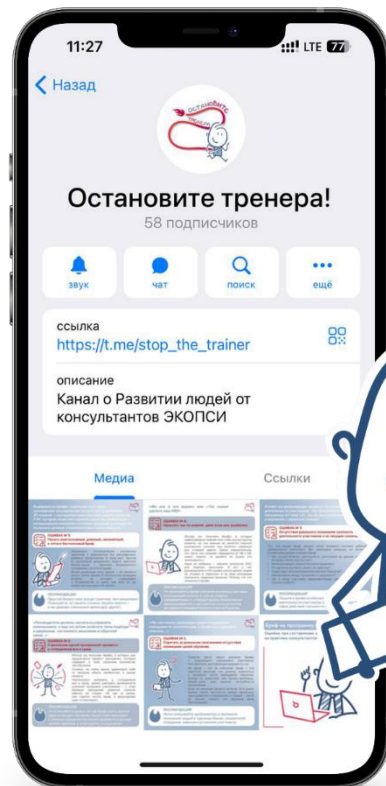
Последние исследования, тренды и новости по теме

Эксклюзивные материалы от команды тренеров и методологов ЭКОПСИ

Любопытные кейсы из нашей практики

Экспертные обзоры и аналитика

Анонсы и спецпредложения по нашим программам



УЗНАТЬ БОЛЬШЕ  
О ПРОГРАММЕ



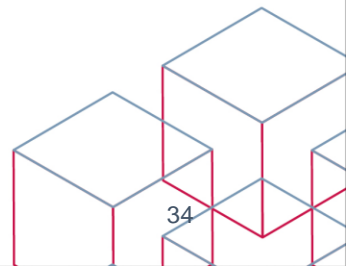
ОСТАЛИСЬ  
ВОПРОСЫ?

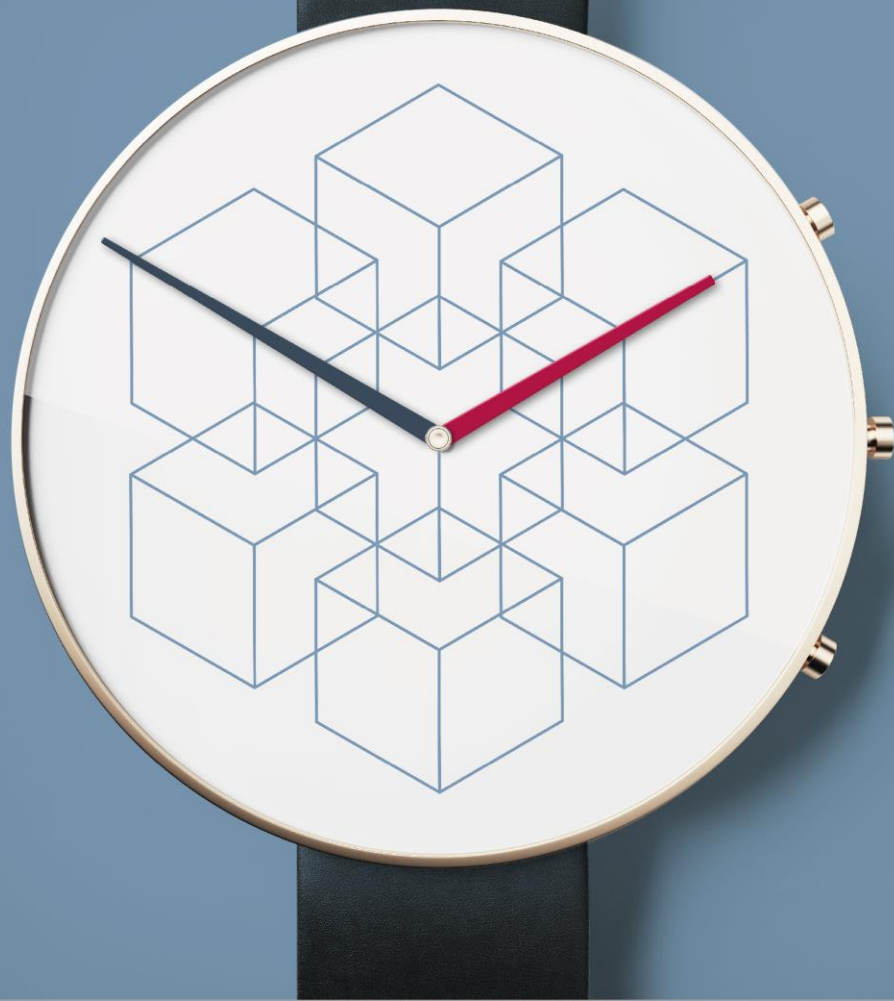
**Александр Кузнецов**

Менеджер по работе с клиентами

[+7 926 578-19-78](tel:+79265781978)

[a.kuznetsov@ecopsy.ru](mailto:a.kuznetsov@ecopsy.ru)





**СПАСИБО  
ЗА ВНИМАНИЕ**