



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

Ошибки и решения вовлечения людей в программы повышения эффективности

Волобуева Анна



Анна Волобуева

- Управляющий партнер Центра Командных Компетенций
- Эксперт высшего экспертного совета кафедры Технологии Командного Менеджмента в Академии Социальных Технологий (2022 г.)
- Ведущий эксперт Лаборатории Командного Управления ВШГУ РАНХиГС





Примеры проектов и ситуаций опыта

- «Газпромнефть-Аэро»
- «Газпромнефть Марин Бункер»
- Корпоративный университет МТС
- Холдинг «Белая Дача»
- ARMTEK
- РОСКОСМОС КБХА (Конструкторское бюро химавтоматики)



1

Идеи эффективности и сопротивление при столкновении с менталитетом

3

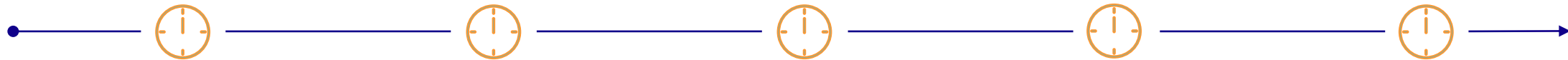
Как работает механизм вовлечения?

2

Основной набор ошибок вовлечения в программы повышения эффективности

4

Как повлиять на вовлеченность в программы повышения эффективности? Варианты простых действий





1. Идеи эффективности и сопротивление
при столкновении с менталитетом

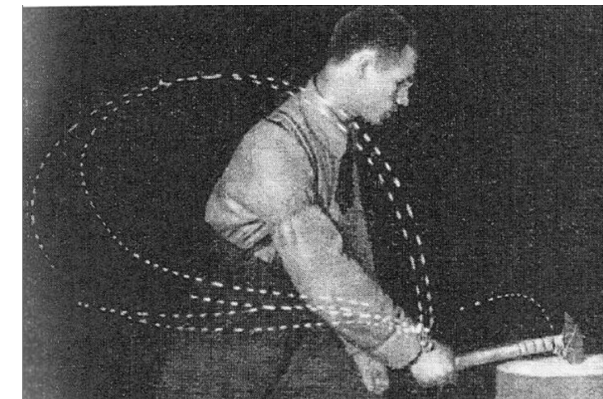
А.К. Гастев уже тогда обращал внимание:

Социальная инженерия структурно состоит из двух разделов:

- научной организации производственного процесса на основе физиологии и психологии и научную организацию управления на базе социальной психологии.

Первый раздел занимается рациональным соединением человека с орудиями труда.

Второй раздел - соединением и взаимодействием человека с человеком в трудовом процессе и организации совместной трудовой деятельности



Циклограмма рубки зубилом. А. К. Гастев в педагогической лаборатории ЦИТ



Примеры особенностей нашего менталитета

Проекты повышения
эффективности не учитывают
особенности нашего менталитета



Зачем и куда

Отношение ко времени

Любознательность и смекалка

Рискофобия и негативная прогностика

Цель-идея, а не цифры

Справедливость

Авось, небось да кабы

Совесь («Не подвести Петровича»)

Подвиг и стахановство

2 и 3. Как работает механизм вовлечения
и основной набор ошибок

A detailed close-up photograph of a mechanical watch movement, showing various gears, jewels, and the intricate metal components of the timepiece's internal mechanism. The watch is shown from a top-down perspective, with the hands and the movement visible through the transparent case back.

Как работает механизм вовлечения?



А. Волобуева, 2011

ЭМОЦИИ

Позитивная эмоция
по поводу
темы вовлечения



СМЫСЛ

Знаю, понимаю, разделяю
«зачем? ради чего?» это
необходимо



ДЕЙСТВИЕ

Простые шаги/действия
для движения к
привлекательному видению



ВИДЕНИЕ

Есть представление о
позитивном будущем (как это
вижу, как представляю)



Как работает механизм вовлечения?



А. Волобуева, 2011



Основной набор ошибок вовлечения в программы повышения эффективности



А. Волобуева, 2011


- первые негативные эмоции не воспринимаются как сигналы к диалогу
- «не интересно»
- «страшно»
- «раздражает»

- люди включаются в действия, смысл, которых им не понятен
- совершают действия, без полной картины результата
- действия рассогласованы
- действия без позитивного закрепления



- смысл не объясняется или «для эффективности» без пояснений
- «надо» без пояснений об условиях внешней среды
- «линейка смысла» неполная (для организации, подразделения, команды, руководителя, этого сотрудника)

- ни цели, ни идеи
- без полной итоговой картины
- обучение без плана реализации
- негативное видение тиражируется, т.к. нет сопровождения необходимого видения



4. Как повлиять на вовлеченность в программы повышения эффективности?
Варианты простых действий

Структура планирования простых действий



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

Как повлиять на вовлеченность в программы повышения эффективности?



Лидеры олицетворение идеи

У каждой идеи – свои герои. Их важно обнаружить, сконцентрировать внимание всех на их действиях, оказать им поддержку



Идея (во что вовлекаете?)

Пишите, говорите, размещайте в offline и online. Создайте впечатление: куда ни пойдешь – везде об этом!



Развлечения близкие идеи

Позитивные мероприятия любого масштаба, любого содержания так или иначе упоминают идею или даже построены вокруг нее



Нормы и правила = идеи

Работа руководителей о нормах, правилах, договоренностях, которые поддерживают идею. Формируется культура «У нас ТАК принято»



Драйв + деньги

Смещайте интерес на идею! Соревнования, геймификации, где материальный стимул – приятный бонус к остальному

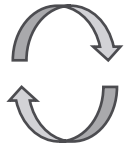


Набор простых действий



Как повлиять на вовлеченность в программы повышения эффективности?

СМЫСЛ



ВИДЕНИЕ



- сформулируйте смыслы для трансляции на всю глубину структуры (зачем это отрасли, организации, подразделению, команде, сотруднику на его участке работы)
- подготовьте руководителей (последовательно, по уровням) транслировать смыслы в ежедневных ситуациях (от совещаний до индивидуальных встреч)
- подготовьтесь к применению разнообразных форматов и каналов информирования людей (как можно больше)
- информируйте об условиях, которые подтолкнули к проекту работы с эффективностью (что во внешней среде: отрасль, конкуренты, объективная экономика организации и пр.)
- информируйте о позитивных примерах работы с эффективностью вне организации
- информируйте о первом промежуточном результате (что это будет, как именно это будет)
- информируйте о плане действий, первых шагах, возможных рисках, поддержке со стороны организации
- информируйте о вариантах поощрения и поддержки тем, кто будет добиваться успехов, («присоединиться к движению эффективности»)

СМЫСЛ И ВИДЕНИЕ РАБОТАЮТ В ПАРЕ.

Набор простых действий



Как повлиять на вовлеченность в программы повышения эффективности?



- короткие обучающие форматы (20-90 минут) с позитивным эмоциональным фоном, формат обязан обеспечить понимание, пробы и тут же позитивное подкрепление включенности в действие, предложение идей.
- проектные команды с особым статусом и правом на ошибки (пилотные площадки!), предусмотреть позитивное эмоциональное подкрепление в общем информационном поле (онлайн и офлайн)
- анализ, разбор лучших практик (подойдут смежные отрасли, иной опыт), выбор вариантов действий для проб.
- первым проектным командам необходимо решать задачи по процессам, которые гарантирую демонстрацию результата максимально быстро и дают резонанс
- предстоит закреплять успехи действий, шагов, которые работают на идею «эффективности» не только материально, прежде всего формировать позитивные реакции за счет внимания «благодарных» и «авторитетных»

**ЭМОЦИИ И СМЫСЛ – ВЗАИМОСВЯЗАНЫ И ЛИШЬ СЛЕДСТВИЕ
СМЫСЛА И ВИДЕНИЯ В МЕХАНИЗМЕ**



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

Спасибо за внимание

Волобуева Анна