



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ, КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ КОМАНДЫ

Беляева Любовь

# ЛЮБОВЬ БЕЛЯЕВА

## О себе:

Генеральный директор  
тренингового центра «Фактор  
Роста».

Ведущий специалист по развитию  
Кадрового резерва при  
Губернаторе СПб.

Лауреат премии «Эксперт Года»  
в номинации «Управление HR».



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

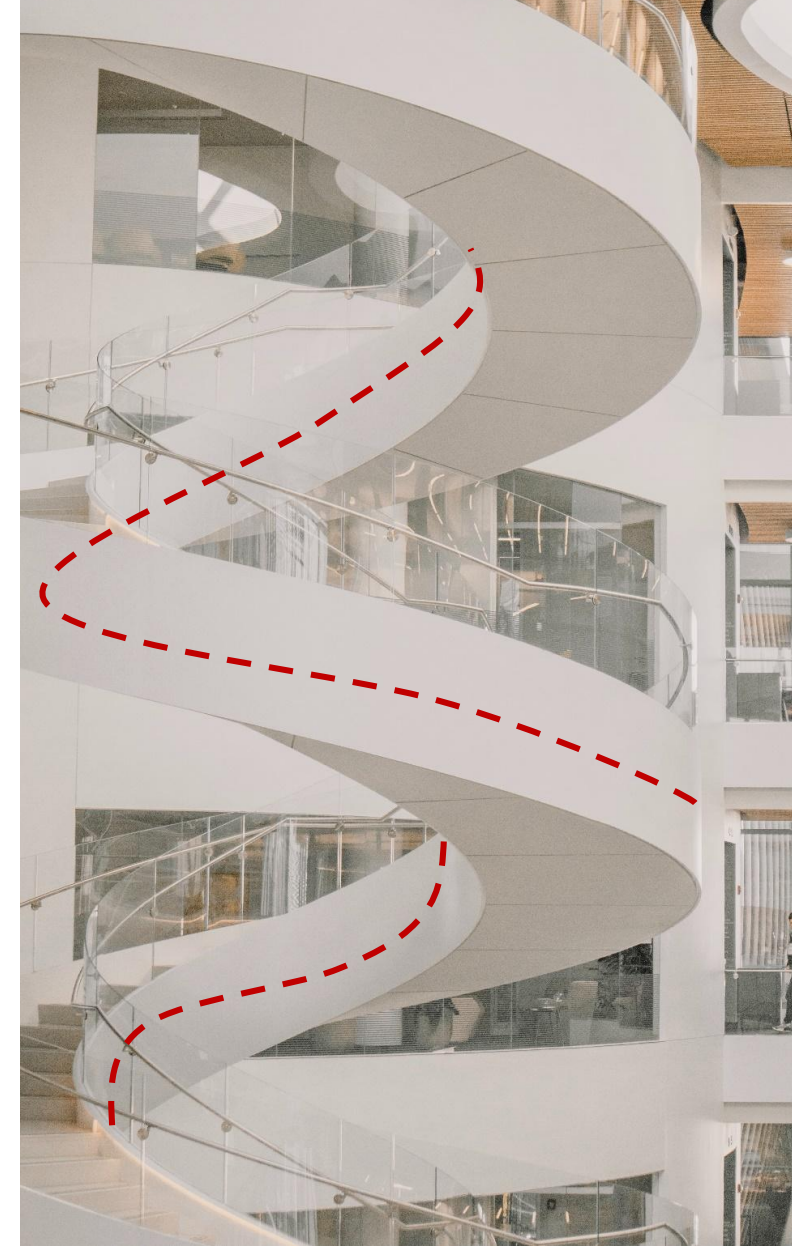


Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ:

1. Идентификация мотивов
2. Установление целей
3. Предоставление поддержки
4. Поощрение и вознаграждение
5. Развитие и рост
6. Коммуникация и обратная связь



# МОТИВАЦИЯ -

ЖЕЛАНИЕ И ГОТОВНОСТЬ  
ЧЕЛОВЕКА ДЕЙСТВОВАТЬ

# МОТИВАЦИЯ -

ПОБУЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА  
К ДЕЙСТВИЯМ



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

## МОТИВАЦИЯ -

---

ЖЕЛАНИЕ И ГОТОВНОСТЬ  
ЧЕЛОВЕКА ДЕЙСТВОВАТЬ

## МОТИВАЦИЯ -

---

ПОБУЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА  
К ДЕЙСТВИЯМ

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ -

---

ОТВЕТНАЯ РЕАКЦИЯ ЧЕЛОВЕКА  
ИЛИ ГРУППЫ ЛЮДЕЙ НА  
ПОЛУЧАЕМУ ИНФОРМАЦИЮ И /  
ИЛИ ДЕЙСТВИЕ

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ -

---

ИНСТРУМЕНТ  
ПРОГРАММИРОВАНИЯ НА  
ОПРЕДЕЛЕННУЮ МОДЕЛЬ  
ПОВЕДЕНИЯ



## МОТИВАЦИЯ -

ЖЕЛАНИЕ И ГОТОВНОСТЬ  
ЧЕЛОВЕКА ДЕЙСТВОВАТЬ

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ -

ОТВЕТНАЯ РЕАКЦИЯ ЧЕЛОВЕКА ИЛИ  
ГРУППЫ ЛЮДЕЙ НА ПОЛУЧАЕМУ  
ИНФОРМАЦИЮ И / ИЛИ ДЕЙСТВИЕ

## МОТИВАЦИЯ -

ПОБУЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА К  
ДЕЙСТВИЯМ

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ -

ИНСТРУМЕНТ ПРОГРАММИРОВАНИЯ  
НА ОПРЕДЕЛЕННУЮ МОДЕЛЬ  
ПОВЕДЕНИЯ

## КОМАНДА -

ЭТО КРУГ ЛЮДЕЙ, ОБЪЕДИНЕННЫХ  
ОБЩИМИ ЦЕЛЯМИ И ИНТЕРЕСАМИ.



## МОТИВАЦИЯ -

ЖЕЛАНИЕ И ГОТОВНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА  
ДЕЙСТВОВАТЬ

## МОТИВАЦИЯ -

ПОБУЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА К  
ДЕЙСТВИЯМ

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ -

ОТВЕТНАЯ РЕАКЦИЯ ЧЕЛОВЕКА ИЛИ ГРУППЫ  
ЛЮДЕЙ НА ПОЛУЧАЕМУ ИНФОРМАЦИЮ И /  
ИЛИ ДЕЙСТВИЕ

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ -

ИНСТРУМЕНТ ПРОГРАММИРОВАНИЯ НА  
ОПРЕДЕЛЕННУЮ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ

## КОМАНДА –

ЭТО КРУГ ЛЮДЕЙ, ОБЪЕДИНЕННЫХ ОБЩИМИ  
ЦЕЛЯМИ И ИНТЕРЕСАМИ.

## ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ КОМАНДЫ:

ПОДДЕРЖКА ДРУГ ДРУГА, ЧЕТКОЕ  
РАЗДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ,  
КОЛЛЕКТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
ЗА РЕЗУЛЬТАТ.



# ИЗМЕРЕНИЯ УСПЕШНОЙ КОМАНДЫ

## ПРОДУКТИВНОСТЬ

определяют способность команды достигать поставленных целей

**КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО**

**УМЕНИЕ РАСПОРЯЖАТЬСЯ РЕСУРСАМИ**

**ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЙ РЕШЕНИЙ**

**ПРОАКТИВНОСТЬ**

**ПОДОТЧЕТНОСТЬ**

**ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**СОГЛАСОВАННОСТЬ**

## ПОЗИТИВНОСТЬ

определяют климат в коллективе / структуру взаимоотношений в команде

**ДОВЕРИЕ**

**УВАЖЕНИЕ**

**ПРИНЦИПЫ  
ВЗАИМОПОНИМАНИЯ**

**ОТКРЫТЫЕ И ЭФФЕКТИВНЫЕ  
КОММУНИКАЦИИ**

**КОНСТРУКТИВНОЕ ОБЩЕНИЕ**

**УВАЖЕНИЕ К РАЗЛИЧИЯМ**

**ОПТИМИЗМ**

**ОБРАТНАЯ  
СВЯЗЬ**



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

ВЫСОКАЯ ПОЗИТИВНОСТЬ

«СВЕТЛЯЧОК»



«ФОНАРЬ»



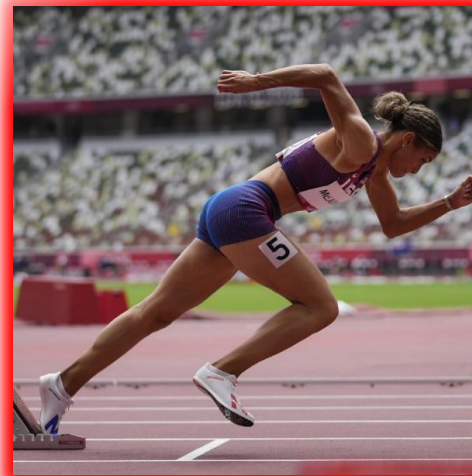
НИЗКАЯ  
ПРОДУКТИВНОСТЬ

ВЫСОКАЯ  
ПРОДУКТИВНОСТЬ

«УГОЛЕК»



«СПИЧКА»



НИЗКАЯ ПОЗИТИВНОСТЬ



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

- **Комфортная атмосфера сотрудничества.**
- **Высоко ценится консенсус и взаимодействие.**
- **Отсутствие сфокусированности на задаче.**
- **Недостаточное внимание к срокам.**
- **Сопротивление изменениям: «Не надо раскачивать лодку».**
- **Приоритетность отношений над результатами.**
- **Терпимость к некомпетентности.**
- **Избегание разногласий и конфликтов.**



НИЗКАЯ  
ПРОДУКТИВНОСТЬ

**«СВЕТЛЯЧОК»**

ВЫСОКАЯ  
ПОЗИТИВНОСТЬ



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

- Атмосфера критиканства, взаимных обвинений, цинизма.
- Штурмовщина, ориентированная на краткосрочные цели.
- Защита узких интересов в ущерб общему делу.
- Приоритет индивидуального над командным.
- Неуверенность, боязнь потерять работу.
- Растерянность перед обстоятельствами.
- Формирование внутрикомандных группировок, кулуарные обсуждения / сплетни.
- Стремление уйти из поля зрения.



НИЗКАЯ  
ПРОДУКТИВНОСТЬ

«УГОЛЕК»

ВЫСОКАЯ  
ПОЗИТИВНОСТЬ



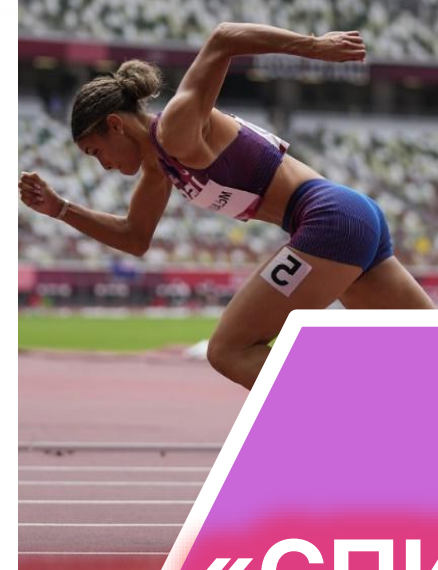
АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

- **Мотивация исключительно на результат и прибыль.**
- **Постоянное давление, высокий уровень стресса.**
- **Выгорание, текучка кадров.**
- **Разобщенность, работа в одиночку.**
- **Конкуренция внутри команды.**
- **Импульсивность в принятии решений.**



НИЗКАЯ  
ПРОДУКТИВНОСТЬ

**«СПИЧКА»**

ВЫСОКАЯ  
ПОЗИТИВНОСТЬ



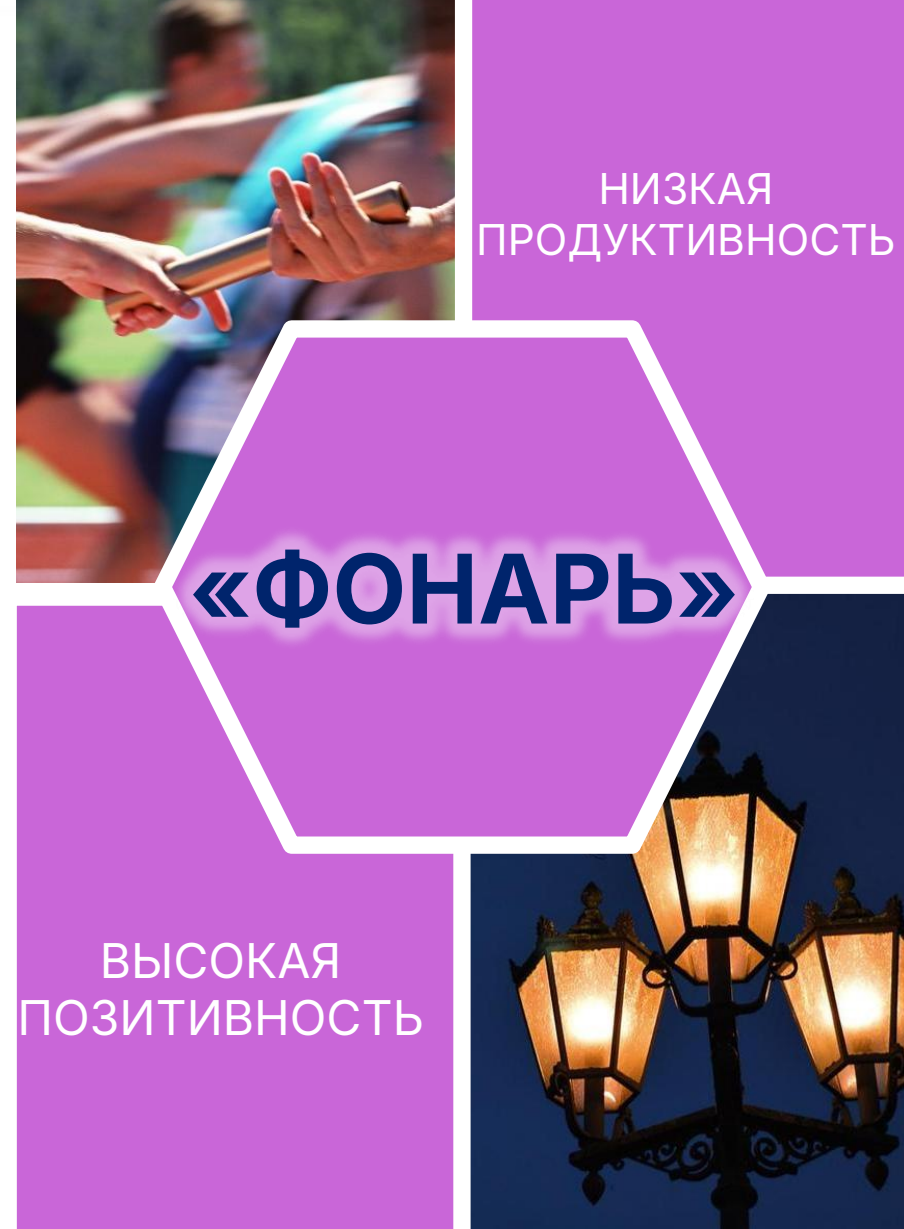
АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

- **Компетентность, успешность.**
- **Синхронность.**
- **Готовность к вызовам.**
- **Вдохновляющие перспективы.**
- **Взаимная поддержка.**
- **Открытые прямые коммуникации.**
- **Проактивность**
- **Баланс результатов и заботы о взаимоотношениях.**



# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК СПОСОБ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СТРЕССА В КОЛЛЕКТИВЕ

**СОЗДАНИЕ ИНФОРМИРОВАННОСТИ  
И ОЩУЩЕНИЯ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ  
В ПРОИСХОДЯЩЕМ**

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК СПОСОБ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СТРЕССА В КОЛЛЕКТИВЕ

Создание информированности и ощущения  
определенности в происходящем

**МАКСИМАЛЬНАЯ КОНКРЕТНОСТЬ  
В ИНСТРУКЦИЯХ**

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК СПОСОБ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СТРЕССА В КОЛЛЕКТИВЕ

Создание информированности и ощущения  
определенности в происходящем

Максимальная конкретность в инструкциях

**ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРИОРИТЕЗАЦИЯ**

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК СПОСОБ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СТРЕССА В КОЛЛЕКТИВЕ

Создание информированности и ощущения  
определенности в происходящем

Максимальная конкретность в инструкциях

Планирование и приоритезация

**НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ «ТОКСИЧНЫХ» ПЕРСОН**

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК СПОСОБ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СТРЕССА В КОЛЛЕКТИВЕ

Создание информированности и ощущения  
определенности в происходящем

Максимальная конкретность в инструкциях

Планирование и приоритезация

Нейтрализация «токсичных» персон

**ПРОЗРАЧНОСТЬ ПРОЦЕССОВ И ЗОН  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК СПОСОБ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СТРЕССА В КОЛЛЕКТИВЕ

Создание информированности и ощущения  
определенности в происходящем

Максимальная конкретность в инструкциях

Планирование и приоритезация

Нейтрализация «токсичных» персон

Прозрачность процессов и зон ответственности

**ОБЪЕДИНЯЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ**

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК СПОСОБ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СТРЕССА В КОЛЛЕКТИВЕ

Создание информированности и ощущения  
определенности в происходящем

Максимальная конкретность в инструкциях

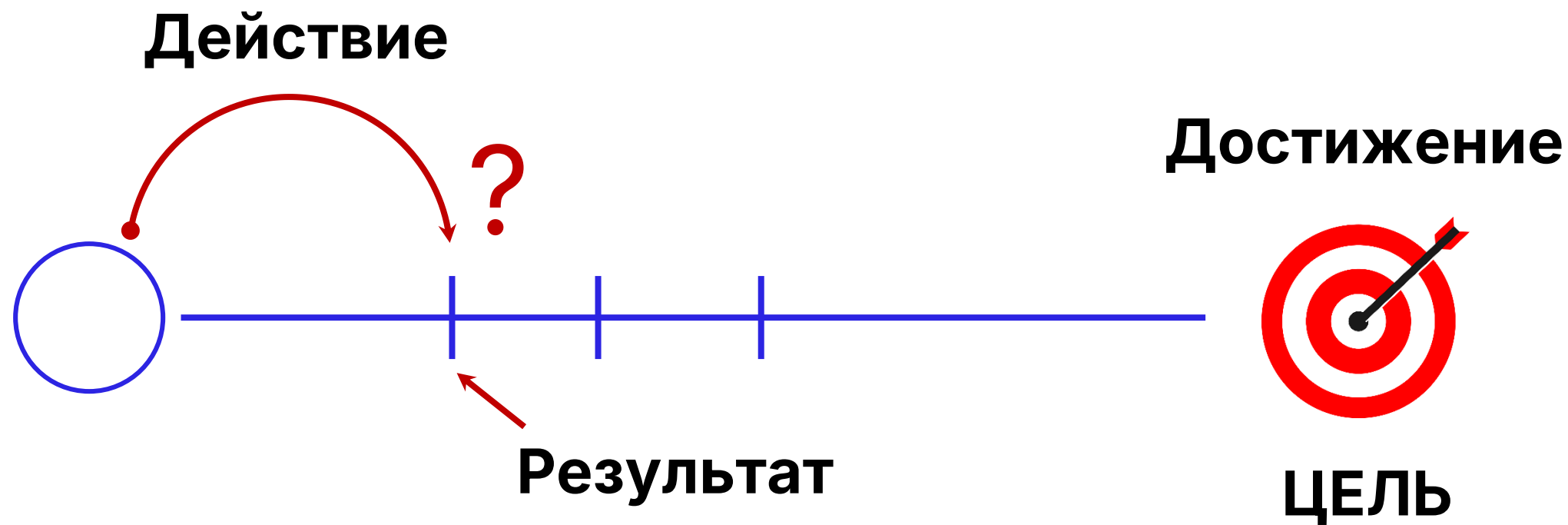
Планирование и приоритезация

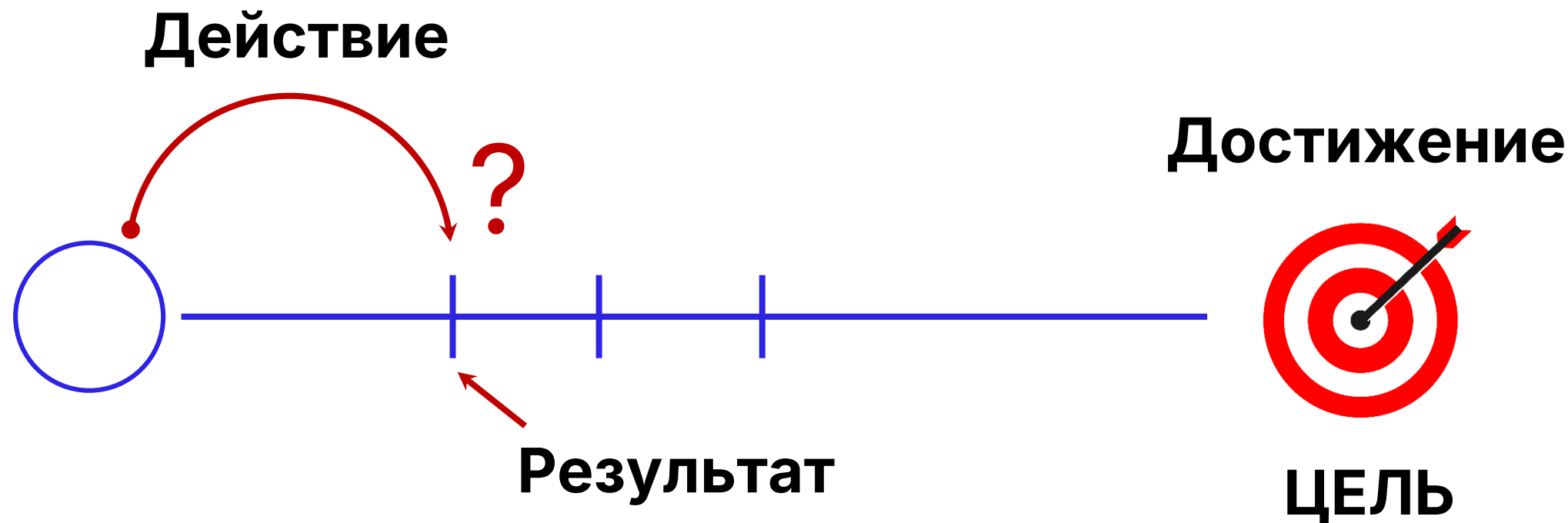
Нейтрализация «токсичных» персон

Прозрачность процессов и зон ответственности

Объединяющие мероприятия

**СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ НА ПОБЕДАХ**





ДЕЙСТВИЕ -  
РЕЗУЛЬТАТ -

**! ПОЗИТИВНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ (НАГРАДА)**



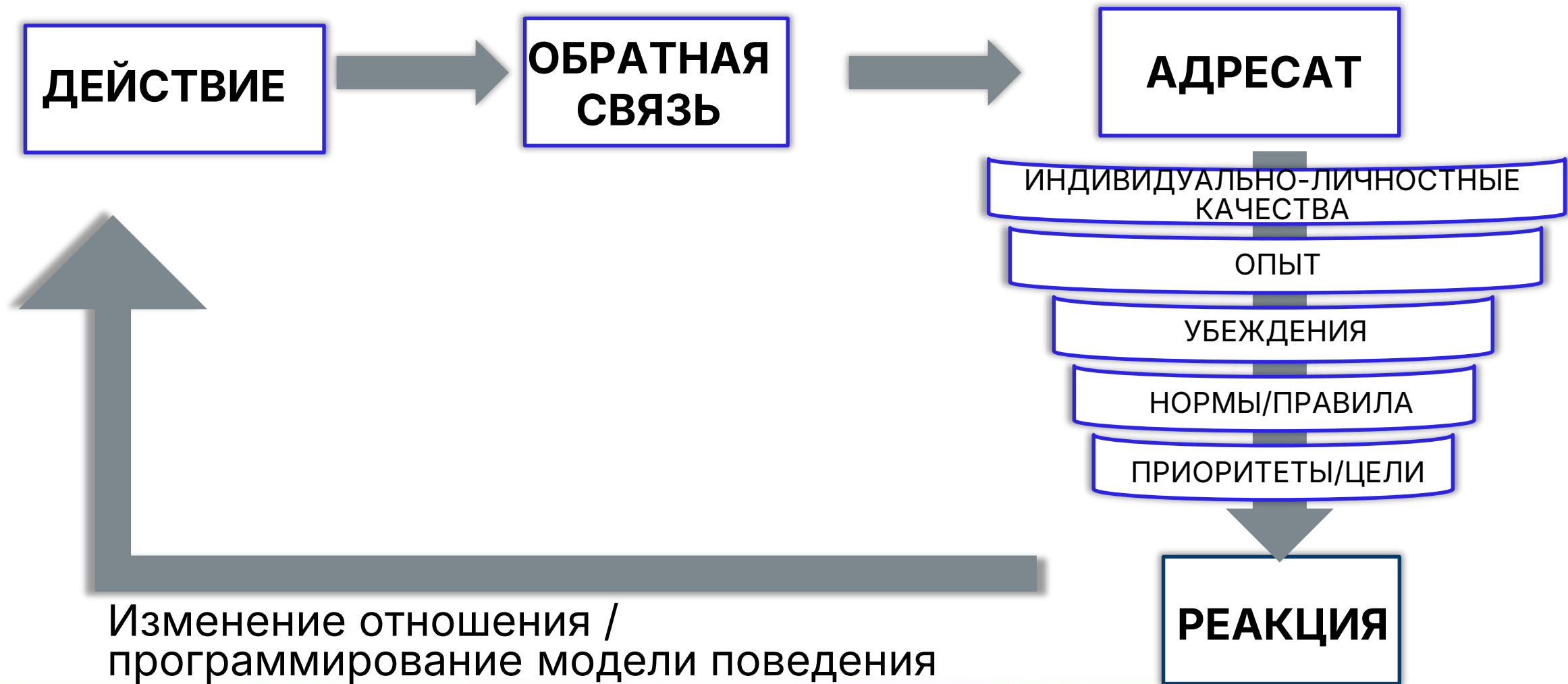
АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ СВЯЗЬ



# ДЕСТРУКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

**Т** ривиальность

**О** бесценивание

**К** ритика

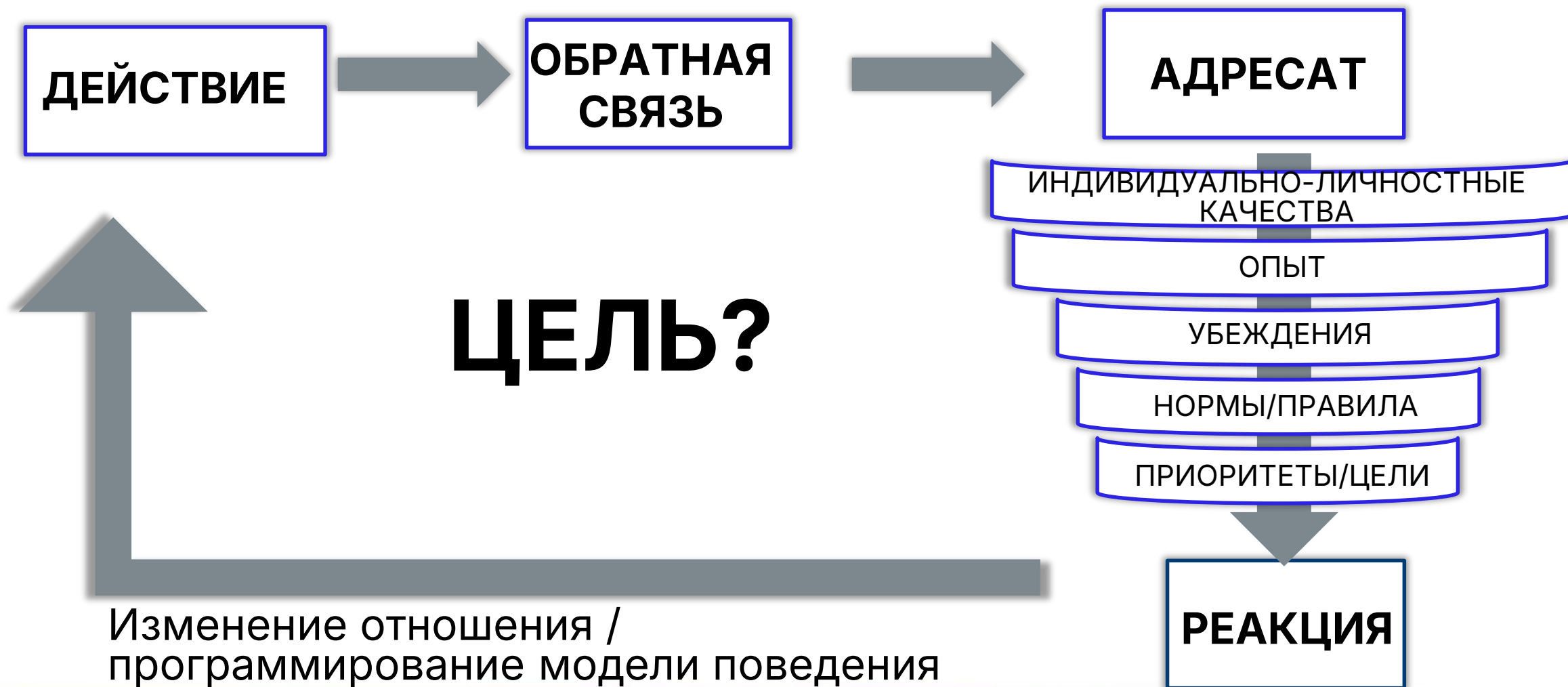
**С** арказм

**И** нтерпретации

**Н** егативные прогнозы



# ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ СВЯЗЬ

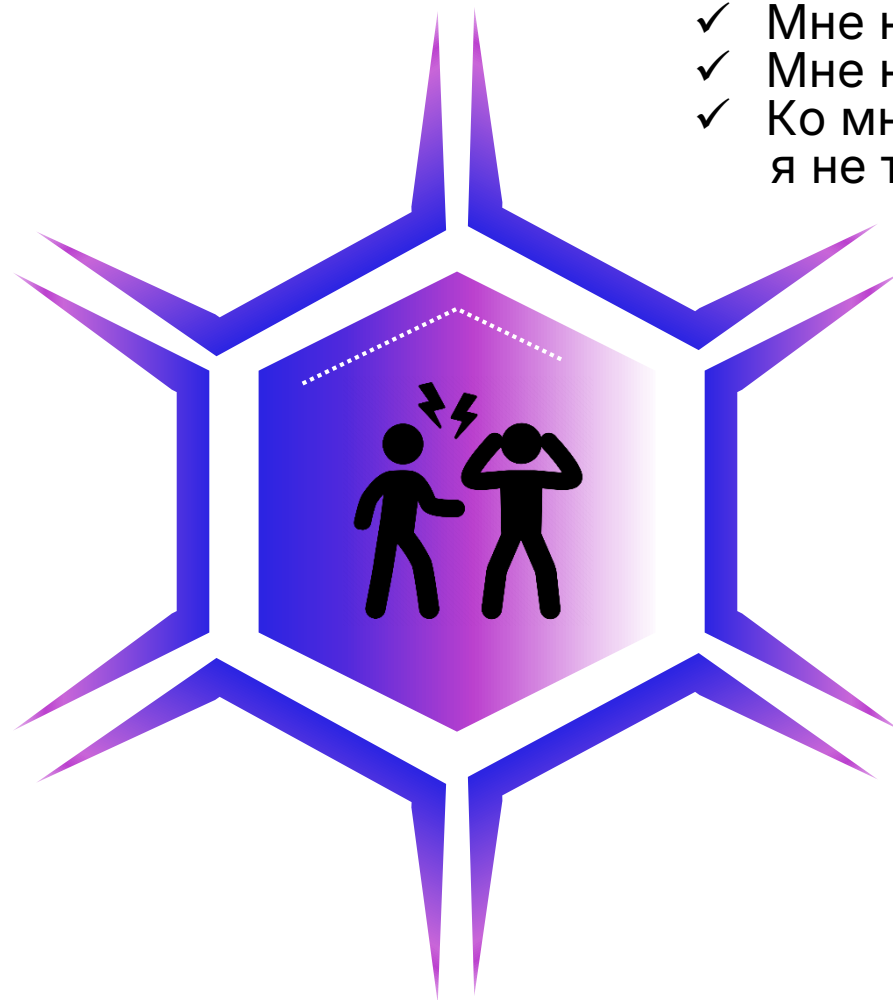




# ДЕСТРУКТИВНЫЕ СПОСОБЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

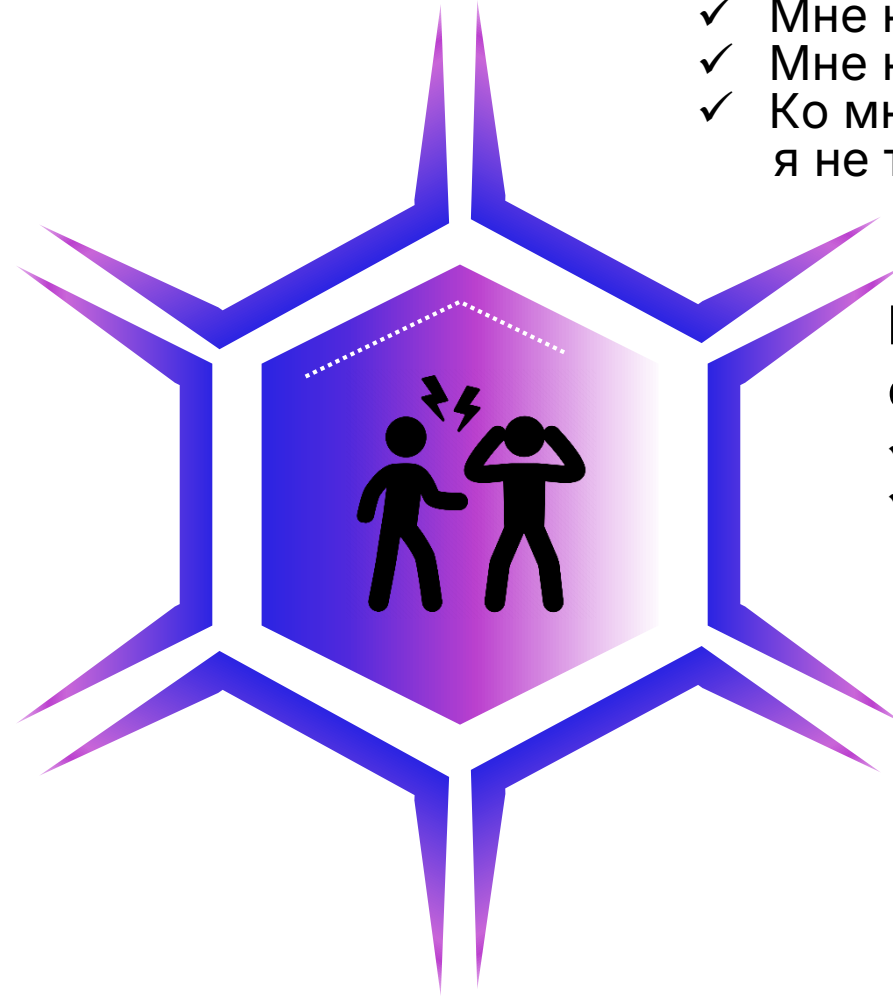
## Неуместные Я-сообщения

- ✓ Мне не нравится.
- ✓ Мне не помогло.
- ✓ Мне никакой информации не несёт.
- ✓ Ко мне неприменимо, я не такой и т. д.



## Неуместные Я-сообщения

- ✓ Мне не нравится.
- ✓ Мне не помогло.
- ✓ Мне никакой информации не несёт.
- ✓ Ко мне неприменимо, я не такой и т. д.



## Примитивная негативная оценка

- ✓ Плохо, ужасно.
- ✓ Бессмыслица какая-то, бред, чушь, отстой, Ну и фигня, да это полная ерунда, и т. д.



## Неуместные Я-сообщения

- ✓ Мне не нравится.
- ✓ Мне не помогло.
- ✓ Мне никакой информации не несёт.
- ✓ Ко мне неприменимо, я не такой и т. д.



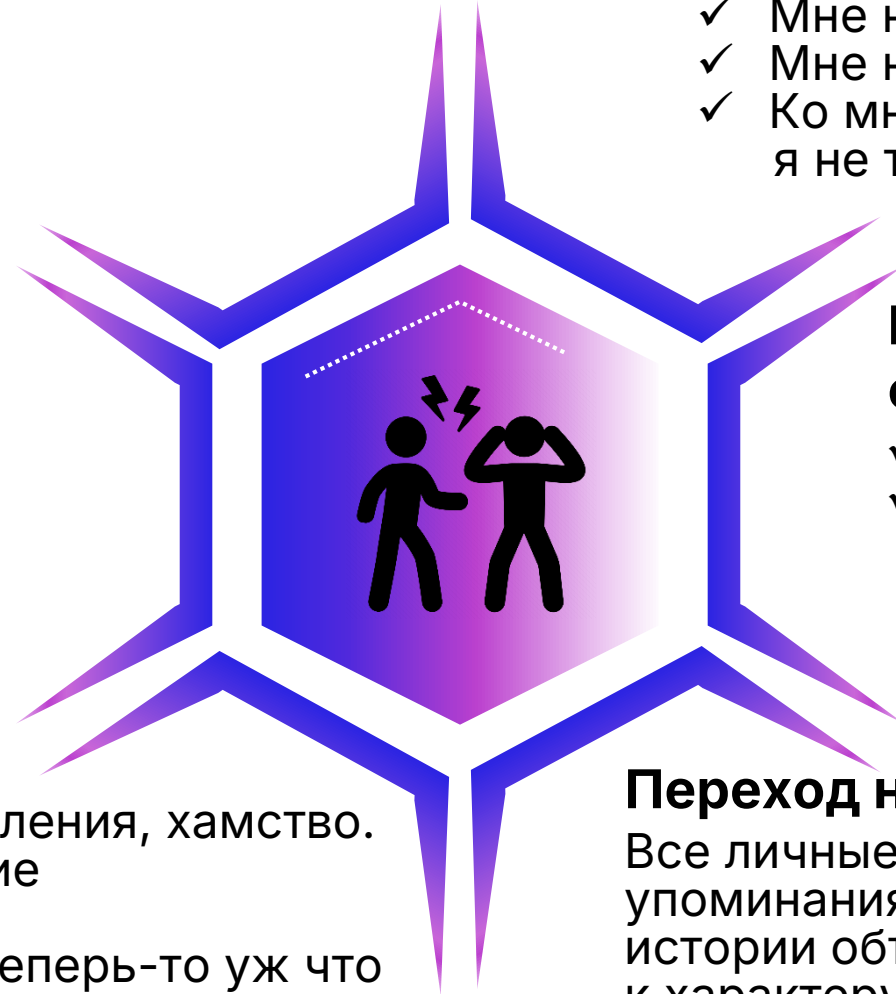
## Примитивная негативная оценка

- ✓ Плохо, ужасно.
- ✓ Бессмыслица какая-то, бред, чушь, отстой, Ну и фигня, да это полная ерунда, и т. д.

## Переход на личности

Все личные оскорбления, обвинения, упоминания любых сведений из личной истории объекта «критики», отсылки к характеру объекта, оценка его реакции на всё это и пр.





## Неуместные Я-сообщения

- ✓ Мне не нравится.
- ✓ Мне не помогло.
- ✓ Мне никакой информации не несёт.
- ✓ Ко мне неприменимо, я не такой и т. д.

## Примитивная негативная оценка

- ✓ Плохо, ужасно.
- ✓ Бессмыслица какая-то, бред, чушь, отстой, Ну и фигня, да это полная ерунда, и т. д.

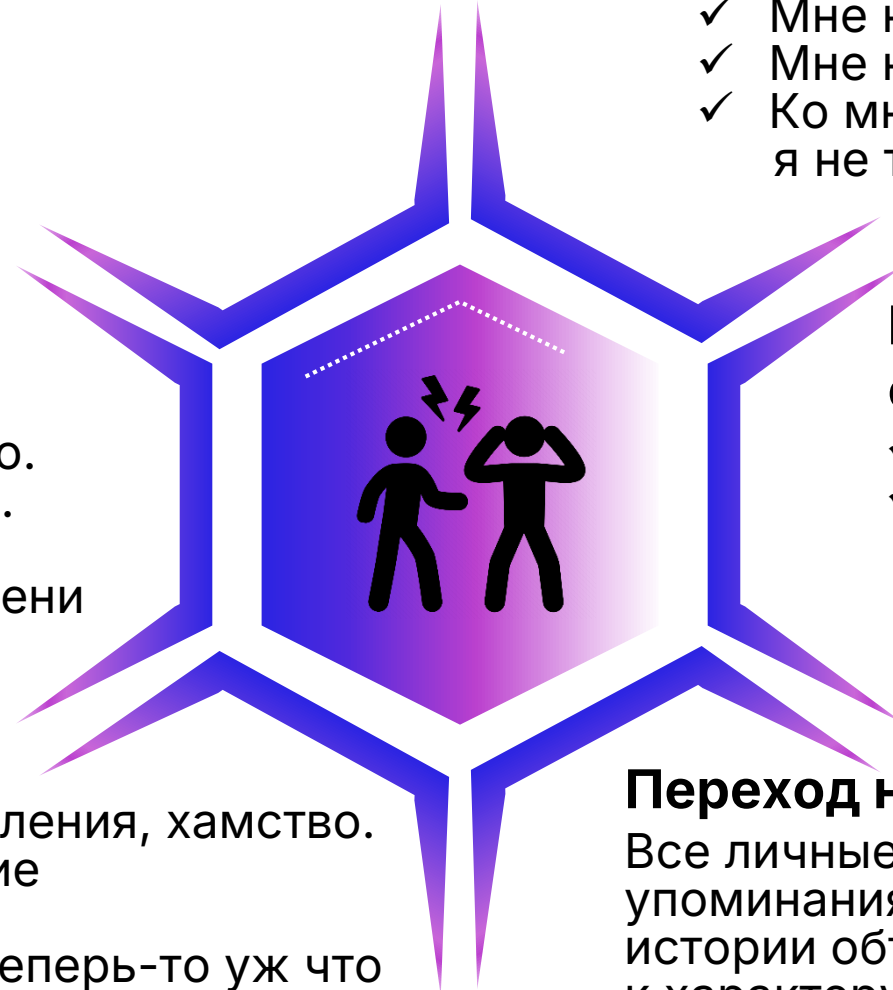
## Агрессия

- ✓ **Прямая** агрессия — оскорбления, хамство.
- ✓ **Непрямая** — саркастические и язвительные замечания.
- ✓ **Пассивная** агрессия — ну теперь-то уж что и т. д.

## Переход на личности

Все личные оскорбления, обвинения, упоминания любых сведений из личной истории объекта «критики», отсылки к характеру объекта, оценка его реакции на всё это и пр.





## Неуместные Я-сообщения

- ✓ Мне не нравится.
- ✓ Мне не помогло.
- ✓ Мне никакой информации не несёт.
- ✓ Ко мне неприменимо, я не такой и т. д.

## Обесценивание

- ✓ Зачем это вообще нужно.
- ✓ Без этого жили и ничего.
- ✓ Это бессмысленно.
- ✓ Вот же вы сколько времени потратили зря, и т. д.

## Примитивная негативная оценка

- ✓ Плохо, ужасно.
- ✓ Бессмыслица какая-то, бред, чушь, отстой, Ну и фигня, да это полная ерунда, и т. д.

## Агрессия

- ✓ **Прямая** агрессия — оскорбления, хамство.
- ✓ **Непрямая** — саркастические и язвительные замечания.
- ✓ **Пассивная** агрессия — ну теперь-то уж что и т. д.

## Переход на личности

Все личные оскорбления, обвинения, упоминания любых сведений из личной истории объекта «критики», отсылки к характеру объекта, оценка его реакции на всё это и пр.



## Гиперэкспертные выступления

- ✓ Непрошенные лекции «как надо».
- ✓ Театральные упрёки в недостатках.
- ✓ Намёки, завуалированные под вопросы.
- ✓ Поучительные интонации.
- ✓ Попытки применять манипуляции и «дрессировку».

## Обесценивание

- ✓ Зачем это вообще нужно.
- ✓ Без этого жили и ничего.
- ✓ Это бессмысленно.
- ✓ Вот же вы сколько времени потратили зря, и т. д.

## Агрессия

- ✓ **Прямая** агрессия — оскорбления, хамство.
- ✓ **Непрямая** — саркастические и язвительные замечания.
- ✓ **Пассивная** агрессия — ну теперь-то уж что и т. д.

## Неуместные Я-сообщения

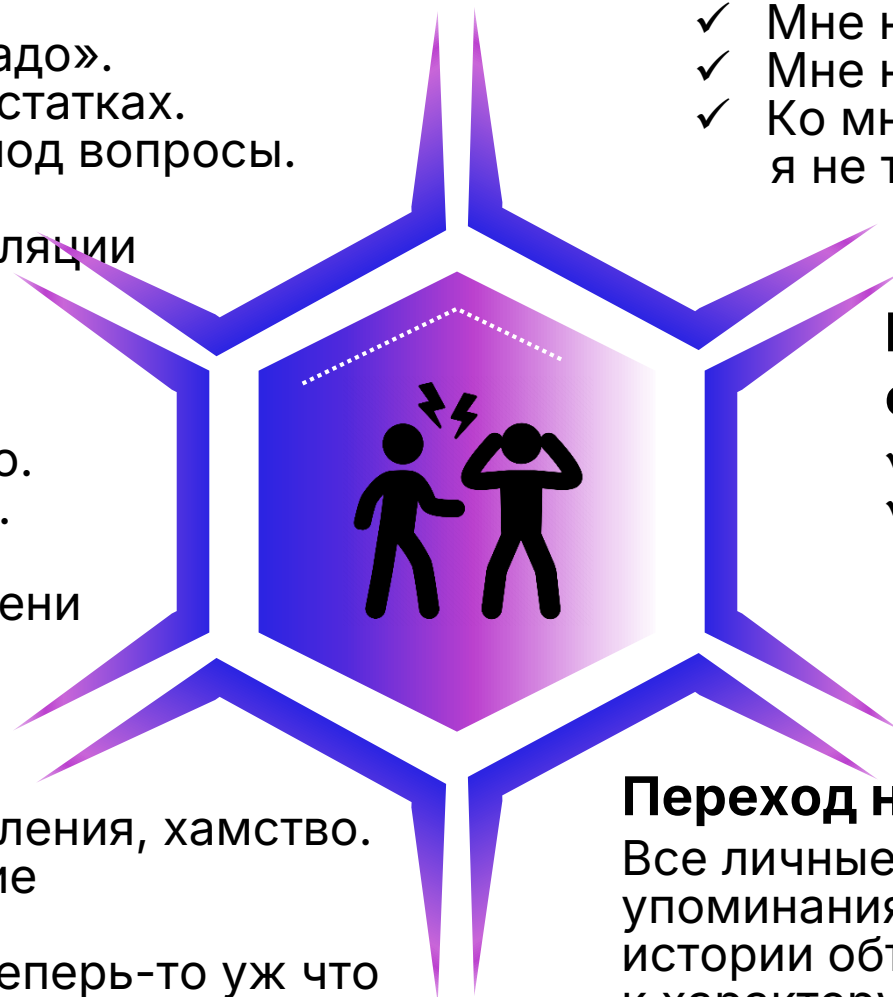
- ✓ Мне не нравится.
- ✓ Мне не помогло.
- ✓ Мне никакой информации не несёт.
- ✓ Ко мне неприменимо, я не такой и т. д.

## Примитивная негативная оценка

- ✓ Плохо, ужасно.
- ✓ Бессмыслица какая-то, бред, чушь, отстой, Ну и фигня, да это полная ерунда, и т. д.

## Переход на личности

Все личные оскорбления, обвинения, упоминания любых сведений из личной истории объекта «критики», отсылки к характеру объекта, оценка его реакции на всё это и пр.



# МЕТОДИКА "АНТИДОТ"

Нейтрализация  
токсичной  
обратной связи.

**А** анализ

**Н** ейтралитет

**Т** ерпение

**И** гнорирование

**Д** истанция

**О** пора

**Т** акт

**Не спешите реагировать.**

Используйте трехступенчатый фильтр:

1. Что на самом деле мне сказали?
2. Есть ли в этом полезное зерно?
3. Зачем человек это говорит?

# МЕТОДИКА "АНТИДОТ"

Нейтрализация  
токсичной  
обратной связи.

**А** анализ

**Н**ейтралитет

**Т**ерпение

**И**гнорирование

**Д**истанция

**О**пора

**Т**акт

**Не спешите реагировать.** Используйте  
трехступенчатый фильтр:

1. Что на самом деле мне сказали?
2. Есть ли в этом полезное зерно?
3. Зачем человек это говорит?

**Не кормите троллей.**

Токсичные люди часто ждут  
вашей бурной реакции.  
Чем спокойнее вы отвечаете,  
тем больше эмоциональных  
сил сохраняете.

# МЕТОДИКА "АНТИДОТ"

Нейтрализация  
токсичной  
обратной связи.

**А** анализ

**Н** ейтралитет

**Т** ерпение

**И** гнорирование

**Д** истанция

**О** пора

**Т** акт

**Не спешите реагировать.** Используйте трехступенчатый фильтр:  
1. Что на самом деле мне сказали?  
2. Есть ли в этом полезное зерно?  
3. Зачем человек это говорит?

**Не кормите троллей.** Токсичные люди часто ждут вашей бурной реакции. Чем спокойнее вы отвечаете, тем больше эмоциональных сил сохраняете.

**Сделайте паузу.**

Полезно взять тайм-аут.

# МЕТОДИКА "АНТИДОТ"

Нейтрализация  
токсичной  
обратной связи.

**А** анализ

**Н** ейтралитет

**Т** ерпение

**И** гнорирование

**Д** истанция

**О** пора

**Т** акт

**Не спешите реагировать.** Используйте трехступенчатый фильтр:  
1. Что на самом деле мне сказали?  
2. Есть ли в этом полезное зерно?  
3. Зачем человек это говорит?

**Не кормите троллей.** Токсичные люди часто ждут вашей бурной реакции. Чем спокойнее вы отвечаете, тем больше эмоциональных сил сохраняете.

**Сделайте паузу.**  
Полезно взять тайм-аут.

**Не тратьте ресурсы на деструктивные диалоги.**

Временно откладываете, не обсуждаете какой-то аргумент или довод

# МЕТОДИКА "АНТИДОТ"

Нейтрализация  
токсичной  
обратной связи.

А

нализ

**Не спешите реагировать.** Используйте трехступенчатый фильтр:  
1. Что на самом деле мне сказали?  
2. Есть ли в этом полезное зерно?  
3. Зачем человек это говорит?

Н

ейтралитет

**Не кормите троллей.** Токсичные люди часто ждут вашей бурной реакции. Чем спокойнее вы отвечаете, тем больше эмоциональных сил сохраняете.

Т

ерпение

**Сделайте паузу.**  
Полезно взять тайм-аут.

И

гнорирование

**Не тратьте ресурсы на деструктивные диалоги.**  
Временно откладываете, не обсуждаете какой-то аргумент или довод

Д

истанция

**Защитите свои границы.**

О

пора

Если человек постоянно токсичен, сократите общение до минимума.

Т

акт

# МЕТОДИКА "АНТИДОТ"

Нейтрализация  
токсичной  
обратной связи.

А

нализ

**Не спешите реагировать.** Используйте трехступенчатый фильтр:  
1. Что на самом деле мне сказали?  
2. Есть ли в этом полезное зерно?  
3. Зачем человек это говорит?

Н

ейтралитет

**Не кормите троллей.** Токсичные люди часто ждут вашей бурной реакции. Чем спокойнее вы отвечаете, тем больше эмоциональных сил сохраняете.

Т

ерпение

**Сделайте паузу.**  
Полезно взять тайм-аут.

И

гнорирование

**Не тратьте ресурсы на деструктивные диалоги.**  
Временно откладываете, не обсуждаете какой-то аргумент или довод

Д

истанция

**Защитите свои границы.**  
Если человек постоянно токсичен, сократите общение до минимума.

О

пора

**Не оставайтесь один на один с проблемой.**

Т

акт

Иногда нужно свериться с другими, чтобы понять, адекватна ли критика.

# МЕТОДИКА "АНТИДОТ"

Нейтрализация  
токсичной  
обратной связи.

А

нализ

**Не спешите реагировать.** Используйте трехступенчатый фильтр:  
1. Что на самом деле мне сказали?  
2. Есть ли в этом полезное зерно?  
3. Зачем человек это говорит?

Н

ейтралитет

**Не кормите троллей.** Токсичные люди часто ждут вашей бурной реакции. Чем спокойнее вы отвечаете, тем больше эмоциональных сил сохраняете.

Т

ерпение

**Сделайте паузу.**  
Полезно взять тайм-аут.

И

гнорирование

**Не тратьте ресурсы на деструктивные диалоги.**  
Временно откладываете, не обсуждаете какой-то аргумент или довод

Д

истанция

**Защитите свои границы.**  
Если человек постоянно токсичен, сократите общение до минимума.

О

пора

**Не оставайтесь один на один с проблемой.**  
Иногда нужно свериться с другими, чтобы понять, адекватна ли критика.

Т

акт

**Отвечайте вежливо, но твёрдо.**  
Даже на грубость можно ответить профессионально.

# РАЗВИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

— комплексное обращение,  
направленное на развитие,  
сочетающее и **конструктивный**  
и **мотивирующий** компоненты.

Чтобы делать  
свою работу  
лучше:

Продолжай  
...

Измени  
...



# ЦЕЛИ РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

## **КООРДИНАЦИЯ**



# ЦЕЛИ РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



**Координация**



**СОХРАНЕНИЕ**



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# ЦЕЛИ РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



**Координация**



**Сохранение**



**ИСКЛЮЧЕНИЕ /  
ОТКАЗ**



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# ЦЕЛИ РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



**Координация**



**Сохранение**



**Исключение / отказ**



**УЛУЧШЕНИЕ**



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# ЭТАПЫ КОРРЕКТИРУЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

## Завершающий этап 06

Заклучите  
соглашение  
(«В следующий  
раз...»).

## Конструктивный этап

05

Выдвиньте свои предложения  
по улучшению работы.

## Альтернативный этап

04

Спросите партнёра об альтернативных  
или возможных вариантах действий.

## Негативный этап

03

Опишите действия, которые необходимо  
изменить. Объясните последствия этих  
действий.

## Позитивный этап

02

Похвалите, выразите одобрение.  
Подчеркните преимущества решений / подходов.

## Установление контакта 01

Создайте эмоциональный настрой.



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# ВОЗМОЖНОСТИ И ГРАНИЦЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКА

1

В распоряжении организации имеется значимый для сотрудника набор вознаграждений.



2

Для получения вознаграждения необходимо приложить трудовые усилия.



3

Вознаграждение будет соответствовать полученным результатам деятельности



МОТИВАЦИЯ

=

1

+

2

+

3

# УСЛОВИЯ, ПРИ КОТОРЫХ МОТИВАЦИЯ НЕ ФОРМИРУЕТСЯ

1

Значимое вознаграждение  
чрезвычайно трудно получить,  
достижения и заслуги не  
оцениваются по достоинству.



2

Высокая интенсивность труда при  
отсутствии условий для  
восстановления  
трудоспособности.



3

Вознаграждение не связано  
с результатами труда.



ОТСУТСТВИЕ  
МОТИВАЦИИ  
=

1

+

2

+

3



# СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ

- Мотивирующие совещания, планерки, «летучки».
- Поздравление со знаменательными датами.
- Публичная критика и неудовлетворенность качеством работы сотрудника.
- Обучение – курсы повышения квалификации, стажировки, семинары и конференции.
- Право выбора видов поощрения.
- Повышенный контроль за деятельностью.
- Жесткое соблюдение регламентов.
- Возможность обратной связи — пожелания, предложения по оптимизации работы, внедрению инициатив.
- Практика премирования инициатив (материальная / нематериальная).
- Комфортные места для отдыха, эстетика рабочего пространства.
- Информирование о достижениях работников.
- Переводы на более низкие должности, угроза увольнения.
- Профессиональные конкурсы и соревнования.

- Личная или профессиональная зона ответственности. Назначения «менеджер проекта», «руководитель направления», «специалист по продукту».
- Отдельная система лояльности для сотрудников компании: скидки в фитнес-клубах, гибкий график, возможность удаленной работы.
- Наказания в виде публичных жестких ограничений.
- Возможность выступать на профессиональных конференциях от лица компании.
- Поощрительные корпоративные мероприятия.
- Штрафы за несоблюдение стандартов.
- Участие в итоговых совещаниях.
- Возможность обучать других сотрудников.
- Дополнительные отгулы.
- Предоставление доступа к платным базам знаний, профессиональным журналам, библиотекам.
- Четкие критерии эффективности.
- Прозрачные условия получения премии.

# 01 Мотивирующие совещания, планерки, «летучки».

## для СОТРУДНИКОВ:

Усиливают чувство общности команды, обеспечивают ясность и определенность в задачах и приоритетах, снижают уровень стресса.

## для КОМПАНИИ:

Повышают координацию и синхронизацию работы членов команды, укрепляют корпоративную культуру.

# 02 Поздравление со знаменательными датами.

## для СОТРУДНИКОВ:

Формируют чувство признания и создает ощущение важности и значимости члена команды.

## для КОМПАНИИ:

Укрепляет лояльность и повышает вовлеченность сотрудника.

# 03 Публичная критика и неудовлетворенность качеством работы сотрудника.

## для СОТРУДНИКОВ:

Приводит к выводам о несоответствии.  
В большом количестве демотивирует.  
Может привести к скрытности и поиску виноватых.

## для КОМПАНИИ:

Вызывает яркий эмоциональный отклик.  
В большом количестве подавляет инициативу (сотрудники боятся пробовать новое).



## 04 Обучение – курсы повышения квалификации, стажировки, семинары и конференции.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Уменьшает риск профессионального выгорания и стагнации. Создает мотивацию на развитие и подчеркивает нужность сотрудника.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Повышение компетентности персонала. Усиление конкурентных преимуществ компании.

## 05 Право выбора видов поощрения.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Повышает чувство уважения со стороны руководства. Усиливает ощущение влияния на процессы.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Увеличивает эффективность программ мотивации за счет из персонализации, демонстрирует гибкий и современный подход к управлению.

## 06 Повышенный контроль за деятельностью.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Полезен как временная мера при обучении новичков; при внедрении изменений. В большом количестве воспринимается как признание некомпетентности или недоверия, может вызвать протест и желание скрыть реальные проблемы.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

В краткосрочной перспективе может исправить ошибки, но в долгосрочной – подавляет инициативу, требует больших временных затрат со стороны руководителя, приводит к выгоранию сотрудников.



## 07 Жесткое соблюдение регламентов.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Создает понятные "правила игры", снижает неопределенность и напряжение при принятии рутинных решений. В большом количестве может снижать инициативность и вовлеченность.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Обеспечивает стабильность, порядок и предсказуемость бизнес-процессов, минимизирует операционные риски и ошибки, связанные с "человеческим фактором".

## 08 Возможность обратной связи — пожелания, комментарии по организации работы.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Дает чувство причастности к изменениям в компании, ощущение, что их мнение ценится и может реально повлиять на рабочий процесс.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Позволяет выявлять "узкие места" и неочевидные проблемы на местах, получать ценные идеи для улучшений от самих сотрудников.

## 09 Практика премирования инициатив (материальная / нематериальная).

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Поощряет за проактивность, стимулирует к поиску нестандартных решений и выходу за рамки должностных инструкций.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Создает культуру постоянного совершенствования и инноваций, позволяет находить более эффективные способы работы и экономить ресурсы за счет идей сотрудников.



## 10 Комфортные места для отдыха, эстетика рабочего пространства.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Обеспечивает условия для создания физического и психологического комфорта, повышая уровень работоспособности.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Повышает продуктивность за счет качественного отдыха, укрепление имиджа компании как современного и заботливого работодателя.

## 11 Информирование о достижениях работников.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Повышает уровень самооценки и усиливает мотивацию на новые достижения.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Формирует культуру признания заслуг, популяризация правильных моделей поведения и высоких стандартов работы, мотивация других сотрудников на достижения.

## 12 Переводы на более низкие должности, угроза увольнения.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Уместен как крайняя мера для некомпетентных сотрудников. В большом количестве – демотивирующий фактор, вызывающий страх и потерю уверенности в себе.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Инструмент дисциплинарного воздействия. В большом количестве создает атмосферу страха, подрывает доверие к руководству и ведет к росту текучести кадров.



## 13 Профессиональные конкурсы и соревнования.

### для СОТРУДНИКОВ:

Усиливает интерес к развитию профессионального мастерства, удовлетворяет потребность в признании.

### для КОМПАНИИ:

Выявляет талантливых и инициативных сотрудников, повышает вовлеченность.

## 14 Личная или профессиональная зона ответственности. Назначения «менеджер проекта», «руководитель направления», «специалист по продукту».

### для СОТРУДНИКОВ:

Возможность влиять на результат. Стимулирует карьерный рост и профессиональное развитие.

### для КОМПАНИИ:

Повышает качество работы за счет персональной ответственности. Создает предпосылки для развития лидерских качеств.

## 15 Отдельная система лояльности для сотрудников компании: скидки в фитнес-клубах, гибкий график, возможность удаленной работы.

### для СОТРУДНИКОВ:

Повышает лояльность к компании, профилактика профессионального выгорания

### для КОМПАНИИ:

Повышение продуктивности работы и конкурентоспособности на рынке труда.



## 16 Наказания в виде публичных жестких ограничений.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Мобилизует ресурсы. Формирует понимание неотвратимости последствий за нарушение правил и стандартов компании. В большом количестве разрушительно для самооценки и репутации в коллективе. Вызывает протест и негатив.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Обеспечивает поддержание дисциплины, минимизирует риски. В большом количестве создает культуру страха и показухи, убивает доверие и инициативу, ведет к потере не только провинившегося, но и других сотрудников, которые видят такую практику.

## 17 Возможность выступать на профессиональных конференциях от лица компании.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Возможность влиять на результат. Стимулирует карьерный рост и профессиональное развитие.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Повышает качество работы за счет персональной ответственности. Создает предпосылки для развития лидерских качеств.

## 18 Поощрительные корпоративные мероприятия.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Укрепляет связи с коллегами и руководством, создает позитивные эмоциональные якоря; награда за труд.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Укрепляет командный дух, корпоративную культуру и неформальные связи между отделами.



## 19 Штрафы за несоблюдение стандартов.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Создает предпосылки для соблюдения правил. В большом количестве снижает инициативность.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Дисциплинарный инструмент, который может работать только в связке с позитивным подкреплением. В чистом виде порождает недовольство, скрывание ошибок и текучку.

## 20 Участие в итоговых совещаниях.

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Создает чувство причастности к большому целому, понимание стратегии компании и своего вклада в общий результат, чувство сопричастности.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Повышение прозрачности и доверия, возможность донести ключевые мысли до широкой аудитории, получить обратную связь от разных уровней сотрудников.

## 21 Возможность обучать других сотрудников

### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ:

Повышает самооценку и авторитет в коллективе.

### ДЛЯ КОМПАНИИ:

Снижает зависимость от одного эксперта. Сохраняет ценные знания и опыт внутри компании. Формирует кадровый резерв и развивает корпоративную культуру обучения.



## 22 Дополнительные отгулы.

### для СОТРУДНИКОВ:

Предотвращает профессиональное выгорание. Повышает навык управления личной эффективностью и временем.

### для КОМПАНИИ:

Инструмент морального поощрения за сверхурочную работу или выдающийся результат. Повышает лояльность сотрудников.

## 23 Предоставление доступа к платным базам знаний, профессиональным журналам, библиотекам.

### для СОТРУДНИКОВ:

Способствует профессиональному развитию, усиливает культуру профессионального мастерства.

### для КОМПАНИИ:

Повышает квалификацию персонала и, как следствие, качество работы.

## 24 Четкие критерии эффективности.

### для СОТРУДНИКОВ:

Создает определенность в ожиданиях и результате. Снижает субъективизм в оценке.

### для КОМПАНИИ:

Возможность точно оценивать вклад каждого сотрудника или отдела и принимать обоснованные управленческие решения.



## 25 Прозрачные условия получения премии.

### для СОТРУДНИКОВ:

Формирует понимание «правил игры» и прозрачность условий. Дает ощущение возможности напрямую влиять на свой доход через достижение конкретных целей. Снижает недоверие и спекуляции на тему «кому и за что дали премию».

### для КОМПАНИИ:

Мотивирует сотрудников фокусироваться на достижении ключевых для компании показателей.

