



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ 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

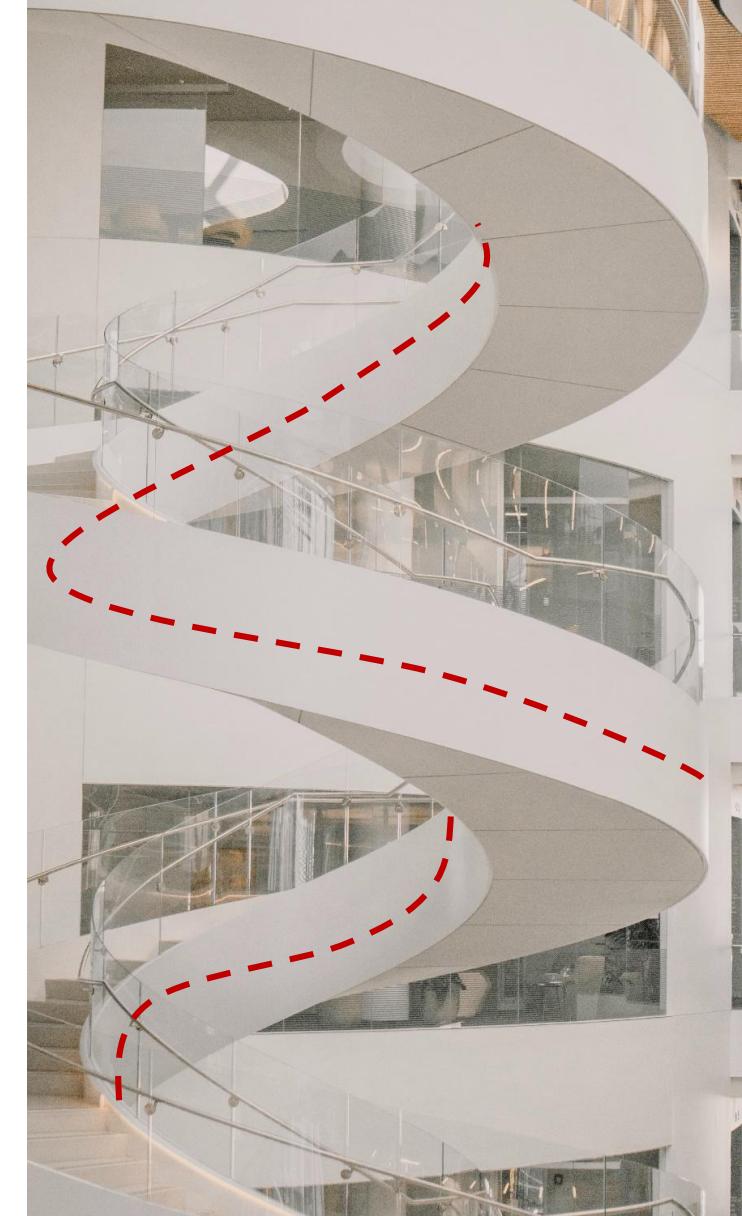


Центр
Командных
Компетенций

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



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

МОТИВАЦИЯ -

ЖЕЛАНИЕ И ГОТОВНОСТЬ
ЧЕЛОВЕКА ДЕЙСТВОВАТЬ

МОТИВАЦИЯ -

ПОБУЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА
К ДЕЙСТВИЯМ



МОТИВАЦИЯ -

ЖЕЛАНИЕ И ГОТОВНОСТЬ
ЧЕЛОВЕКА ДЕЙСТВОВАТЬ

МОТИВАЦИЯ -

ПОБУЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА
К ДЕЙСТВИЯМ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ -

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

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ -

ИНСТРУМЕНТ
ПРОГРАММИРОВАНИЯ НА
ОПРЕДЕЛЕННУЮ МОДЕЛЬ
ПОВЕДЕНИЯ

МОТИВАЦИЯ -

ЖЕЛАНИЕ И ГОТОВНОСТЬ
ЧЕЛОВЕКА ДЕЙСТВОВАТЬ

МОТИВАЦИЯ -

ПОБУЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА К
ДЕЙСТВИЯМ

КОМАНДА -

ЭТО КРУГ ЛЮДЕЙ, ОБЪЕДИНЕННЫХ
ОБЩИМИ ЦЕЛЯМИ И ИНТЕРЕСАМИ.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ -

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

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ -

ИНСТРУМЕНТ ПРОГРАММИРОВАНИЯ
НА ОПРЕДЕЛЕННУЮ МОДЕЛЬ
ПОВЕДЕНИЯ



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

МОТИВАЦИЯ -

ЖЕЛАНИЕ И ГОТОВНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА
ДЕЙСТВОВАТЬ

МОТИВАЦИЯ -

ПОБУЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА К
ДЕЙСТВИЯМ

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

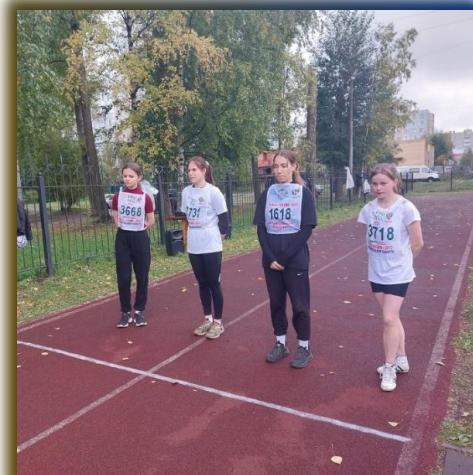
КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

«СВЕТЛЯЧОК»

ВЫСОКАЯ ПОЗИТИВНОСТЬ

НИЗКАЯ
ПРОДУКТИВНОСТЬ

«УГОЛЕК»



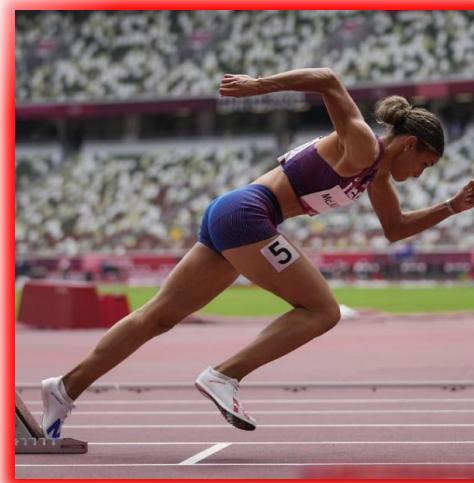
НИЗКАЯ ПОЗИТИВНОСТЬ



«ФОНАРЬ»

ВЫСОКАЯ
ПРОДУКТИВНОСТЬ

«СПИЧКА»



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI 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



- 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, кулаарные обсуждения / сплетни.
- Стремление уйти из поля зрения.



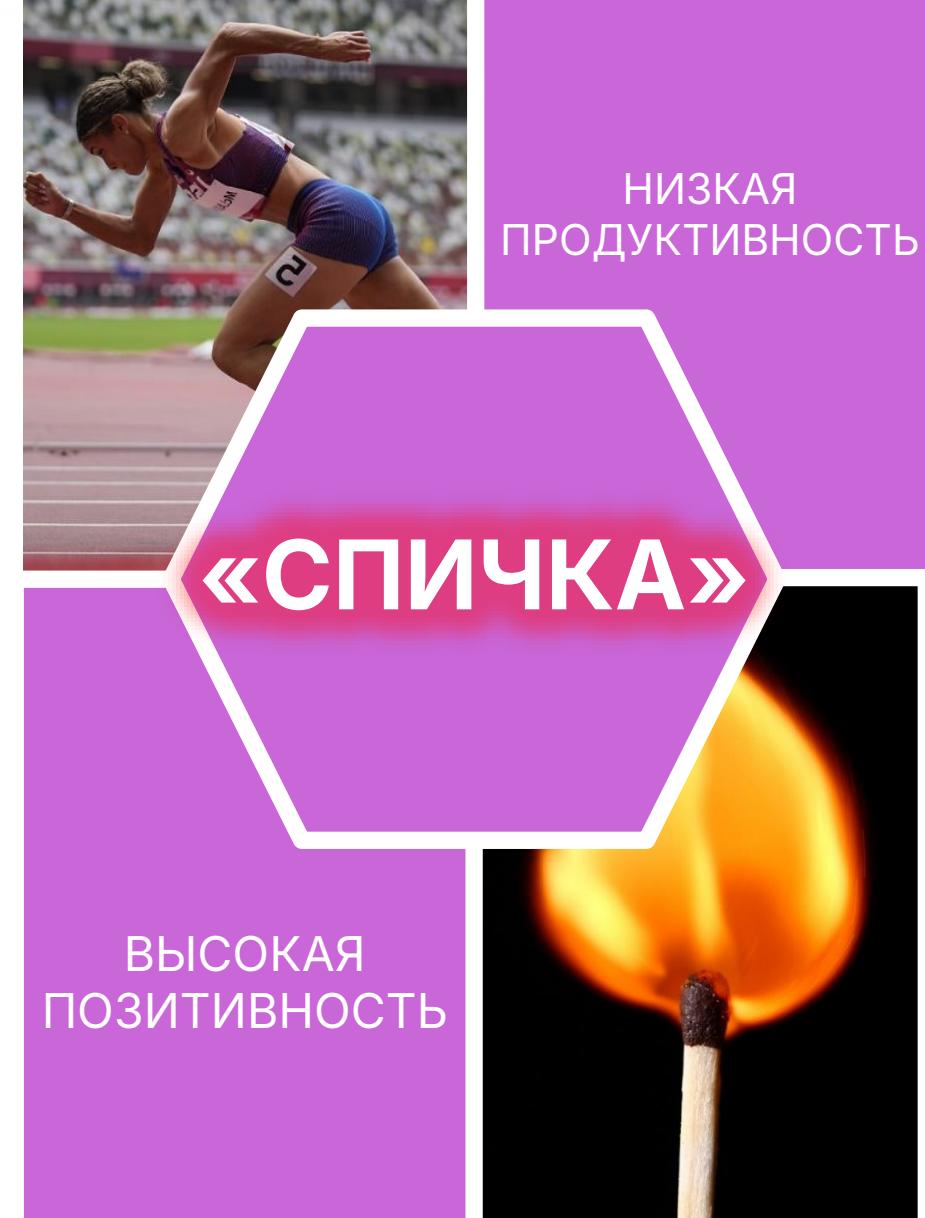
НИЗКАЯ
ПРОДУКТИВНОСТЬ

«УГОЛЕК»

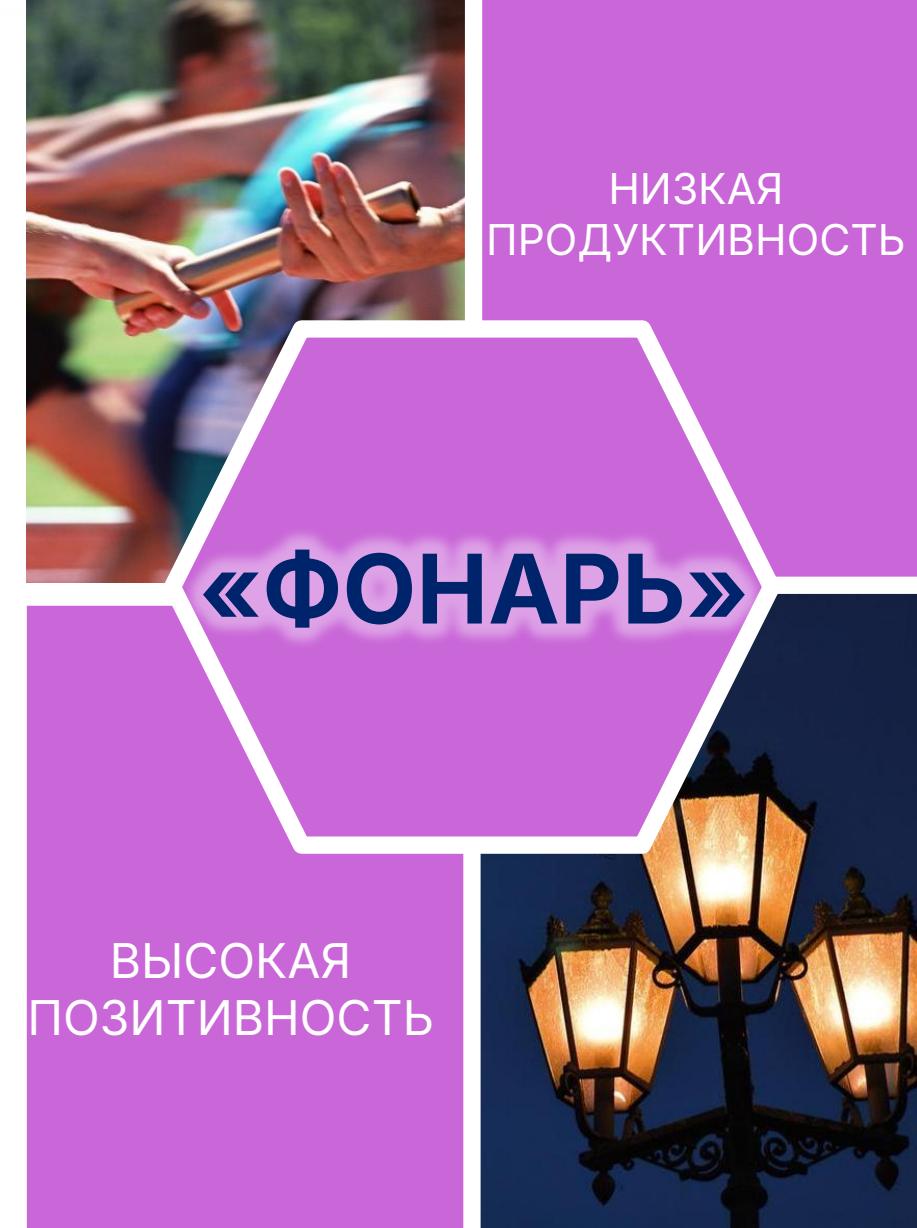
ВЫСОКАЯ
ПОЗИТИВНОСТЬ



- **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.**



- **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

ОБЪЕДИНИЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК СПОСОБ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СТРЕССА В КОЛЛЕКТИВЕ

Создание информированности и ощущения
определенности в происходящем

Максимальная конкретность в инструкциях

Планирование и приоритезация

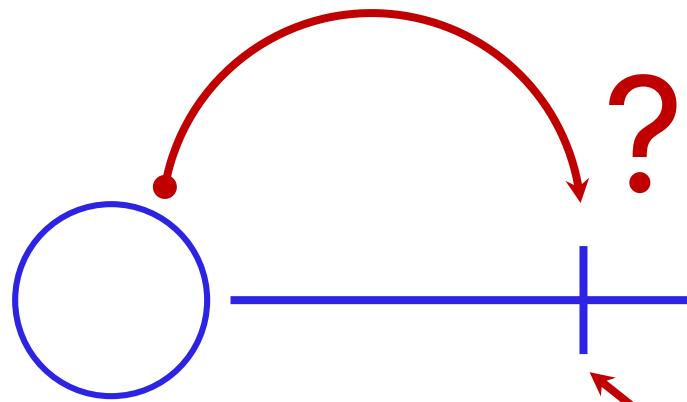
Нейтрализация «токсичных» персон

Прозрачность процессов и зон ответственности

Объединяющие мероприятия

СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ НА ПОБЕДАХ

Действие



Достижение

Результат

ЦЕЛЬ



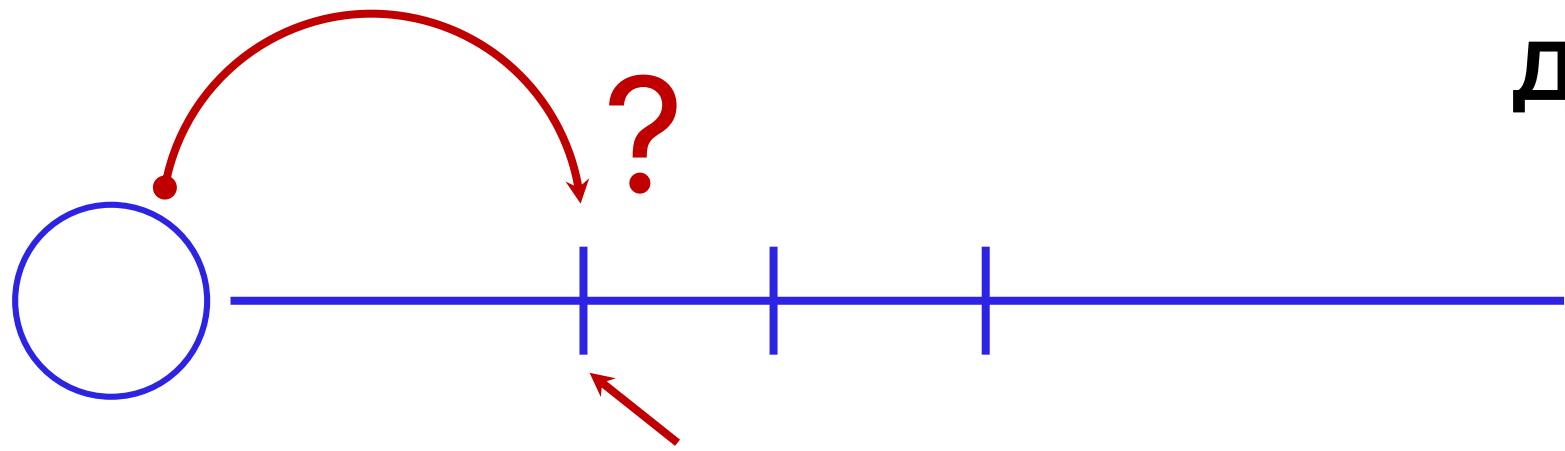
АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Действие



Достижение

ДЕЙСТВИЕ -
РЕЗУЛЬТАТ -
! ПОЗИТИВНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ (НАГРАДА)



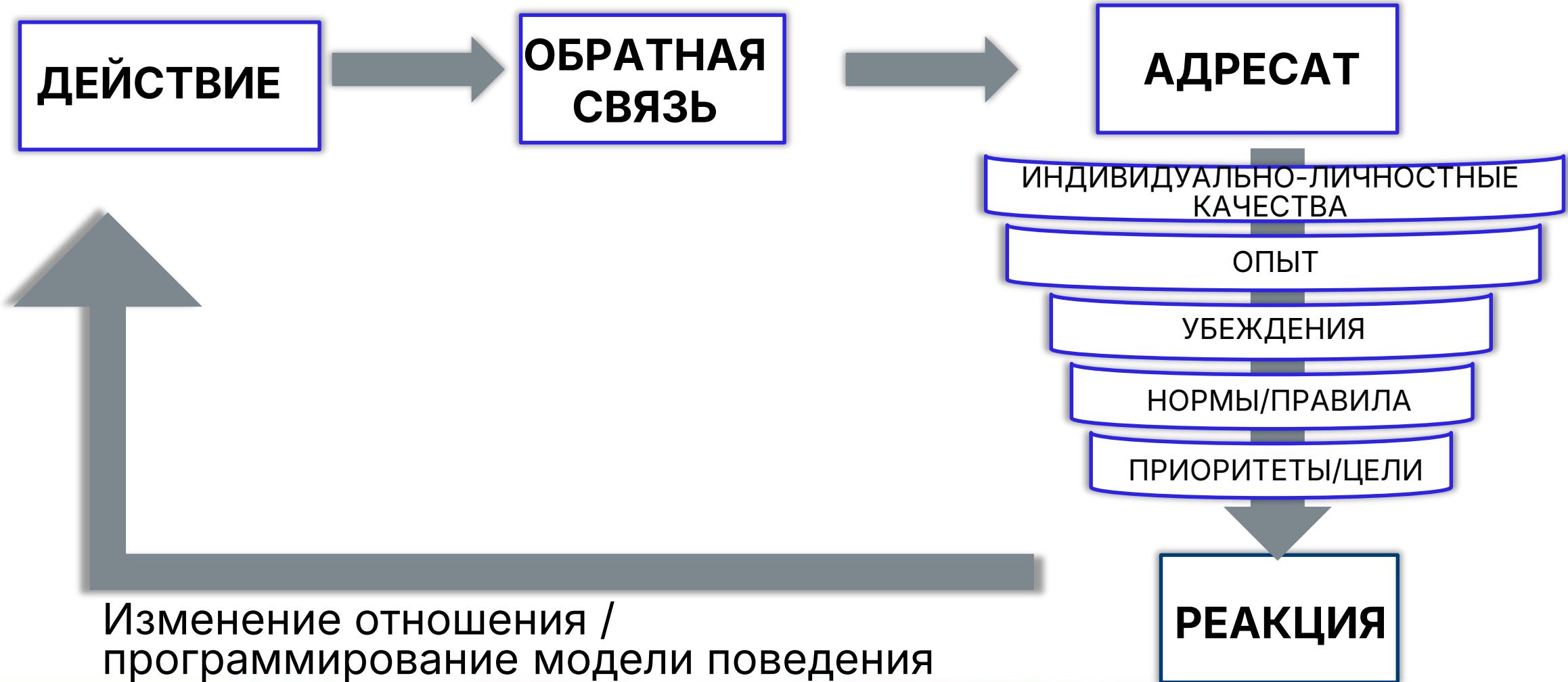
АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ СВЯЗЬ



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

ДЕСТРУКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Т ривиальность

О бесценивание

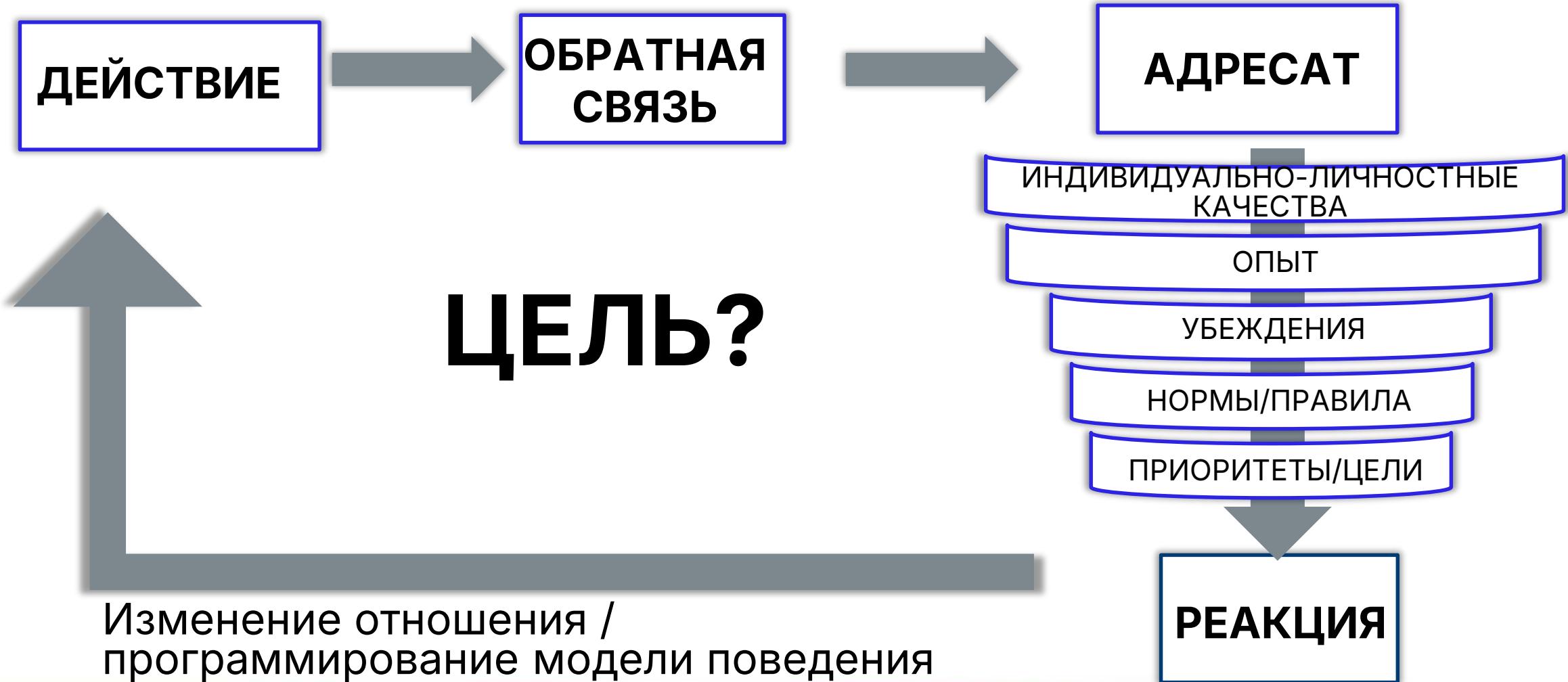
К ритика

С арказм

И нтерпретации

Н егативные прогнозы

ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ СВЯЗЬ



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

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.



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

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.



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

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

Агрессия

- ✓ **Прямая** агрессия — оскорблений, 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 оскорблений, обвинения, упоминания любых сведений из личной истории объекта «критики», отсылки к характеру объекта, оценка его реакции на всё это и пр.



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Неуместные Я-сообщения

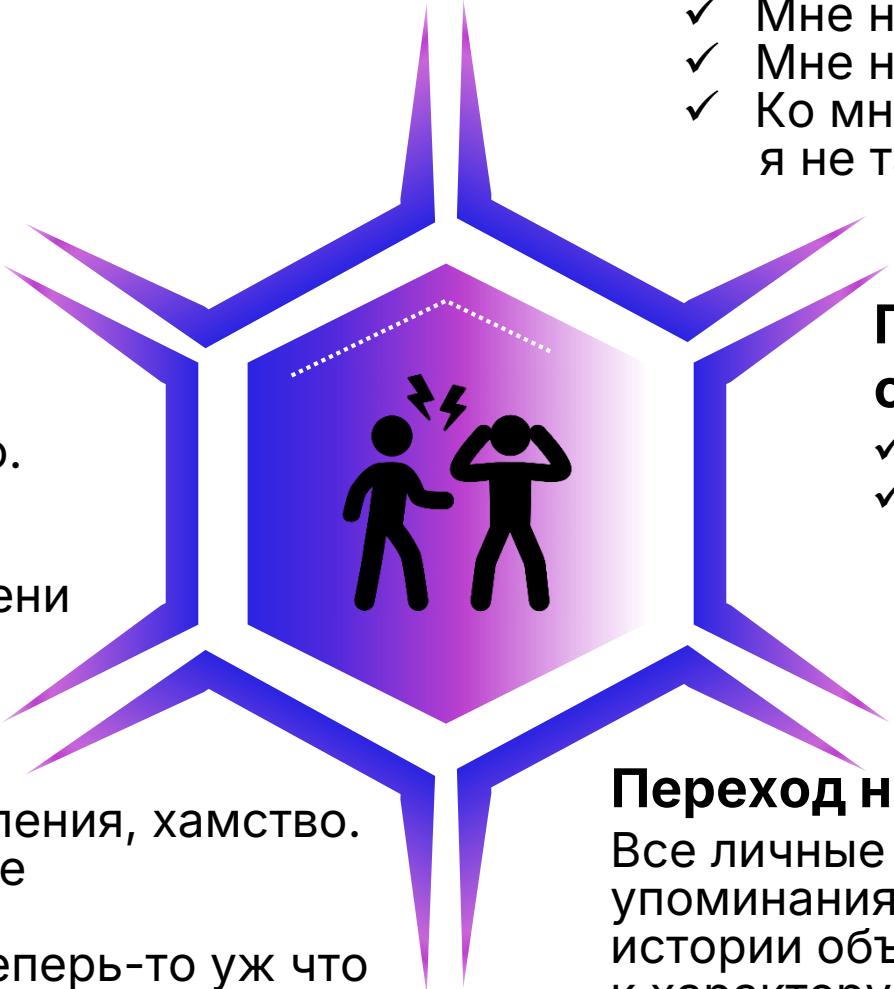
- ✓ Мне не нравится.
- ✓ Мне не помогло.
- ✓ Мне никакой информации не несёт.
- ✓ Ко мне неприменимо, я не такой и т. д.

Обесценивание

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

Агрессия

- ✓ **Прямая** агрессия — оскорблений, хамство.
- ✓ **Непрямая** — саркастические и язвительные замечания.
- ✓ **Пассивная** агрессия — ну теперь-то уж что 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 оскорблений, обвинения, упоминания любых сведений из личной истории объекта «критики», отсылки к характеру объекта, оценка его реакции на всё это и пр.

Гиперэкспертные выступления

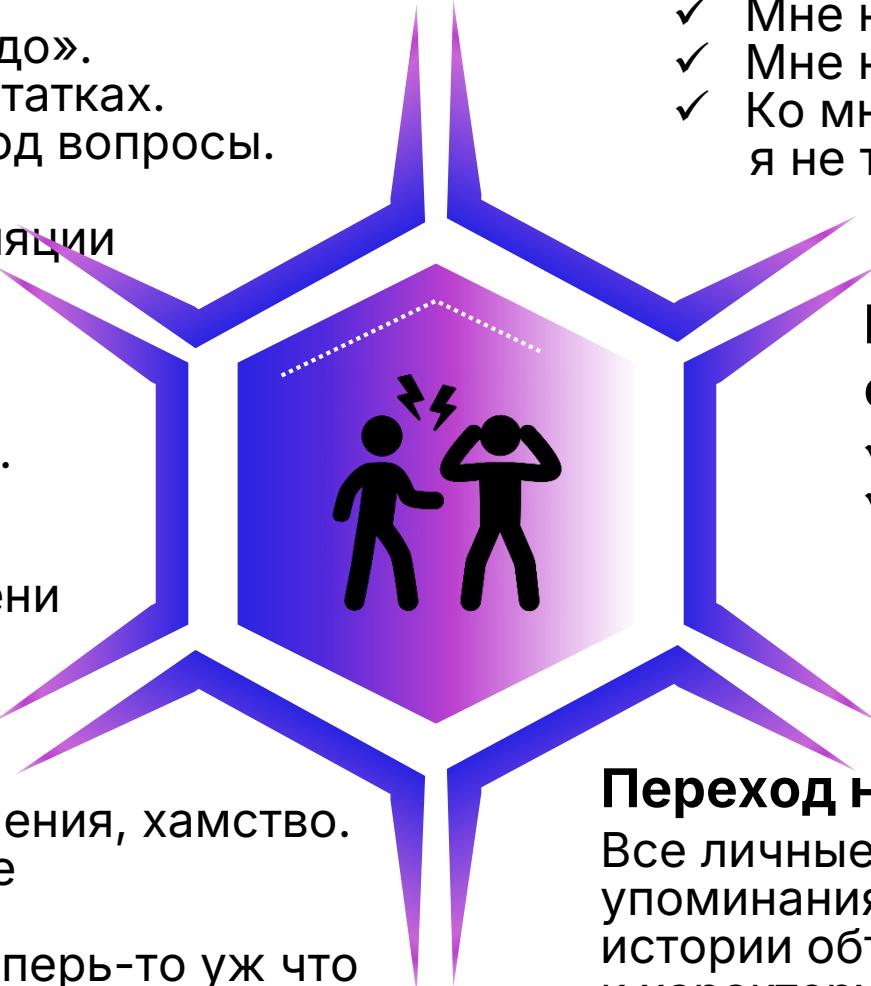
- ✓ Непрошеные лекции «как надо».
- ✓ Театральные упрёки в недостатках.
- ✓ Намёки, завуалированные под вопросы.
- ✓ Поучительные интонации.
- ✓ Попытки применять манипуляции и «дрессировку».

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 — оскорблений, 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 оскорблений, 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.

Анализ

Нейтрализет

Терпение

Игнорирование

Дистанция

Опора

Такт

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.

A нализ

H нейтрализет

T терпение

I гнорирование

D дистанция

O пора

T 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 спокойней вы отвечаете, тем больше эмоциональных сил сохраняете.

МЕТОДИКА "АНТИДОТ"

Нейтрализация
токсичной
обратной связи.

Анализ
Нейтралитет
Терпение
Игнорирование
Дистанция
Опора
Такт

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?

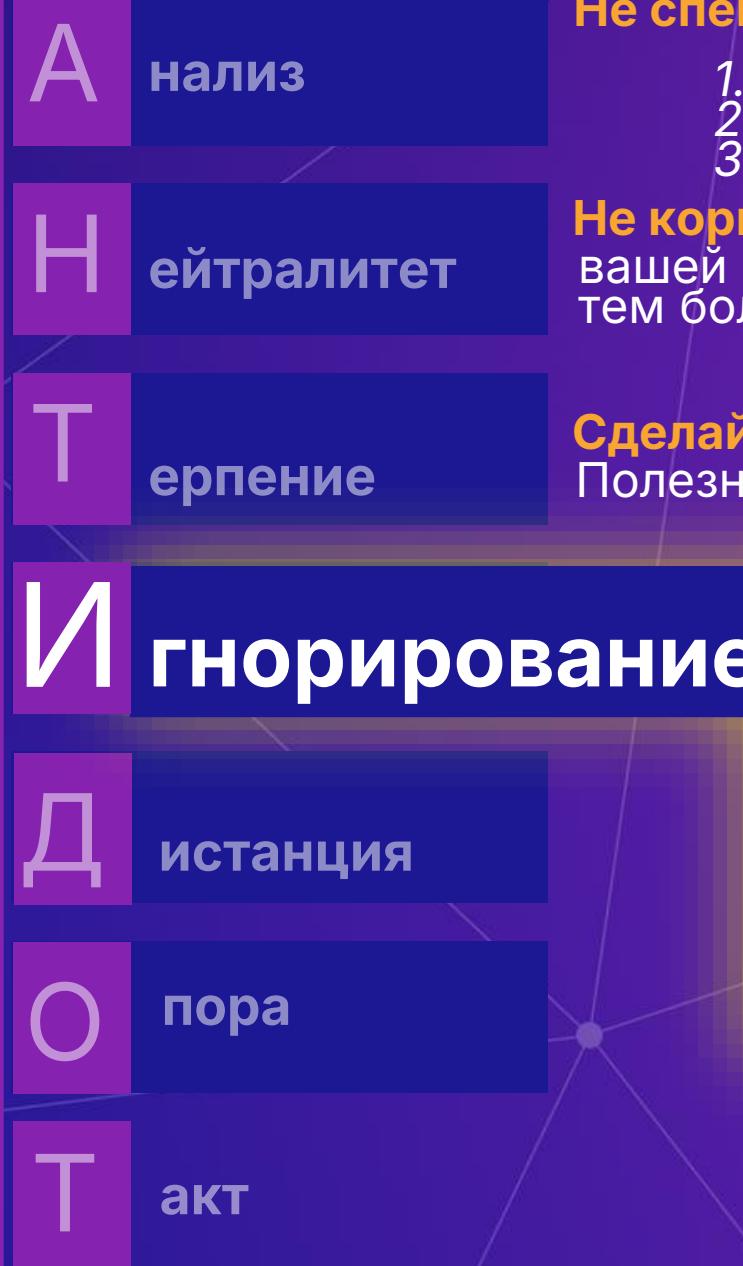
Не кормите троллей. Токсичные люди часто ждут вашей бурной реакции. Чем спокойнее вы отвечаете, тем больше эмоциональных сил сохраняете.

Сделайте паузу.

Полезно взять тайм-аут.

МЕТОДИКА "АНТИДОТ"

Нейтрализация
токсичной
обратной связи.



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.

Анализ
Нейтралитет
Терпение
Игнорирование
Дистанция
Опора
Такт

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

Заштите свои границы.

Если человек постоянно токсичен, сократите общение до минимума.

МЕТОДИКА "АНТИДОТ"

Нейтрализация
токсичной
обратной связи.

Анализ
Нейтралитет
Терпение
Игнорирование
Дистанция
Опора
Такт

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.

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

Не оставайтесь один на один с проблемой.

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

МЕТОДИКА "АНТИДОТ"

Нейтрализация
токсичной
обратной связи.

A	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	нейтрализитет	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
...



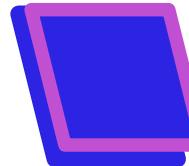
АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

ЦЕЛИ РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



координация



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

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

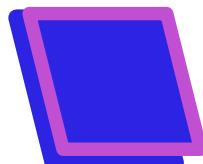
ЦЕЛИ РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



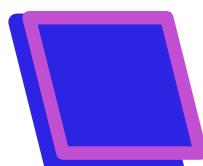
Координация



Сохранение



Исключение / отказ



улучшение



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

ЭТАПЫ КОРРЕКТИРУЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Завершающий этап 06

Заключите
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 бояться 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.



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

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, скрытие 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.



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ

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.