

# ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ!



Напишите фразу из трех слов  
о себе и разместите смайл  
о вашем настроении

# ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ!

## ЮРИЙ МИХЕЕВ

- Лидер практики «Оценка и развитие»
- ГК «Институт Тренинга АРБ Про»



Группа Компаний «Институт Тренинга - АРБ Про»  
с 1993 года

# КАК ВОВЛЕЧЬ СОТРУДНИКОВ В РАЗВИТИЕ

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА  
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО



- «Мы хотим, чтобы сотрудники росли над собой, и повышали эффективность, но этого не происходит»
- Как сделать так, чтобы люди хотели развиваться?
- Как организовать обратную связь в компании с пользой для людей и бизнеса?



# ТЕНДЕНЦИИ

- Бизнес требует повышения скорости и мобильности
- Снижение доходности бизнеса, борьба за эффективность
- Дефицит на рынке труда
- Люди меняются медленнее рынка
- Люди обучаются медленнее изменений технологии



ЧТО ЗНАЧИТ РАЗВИТИЕ?

ЧТО ЗНАЧИТ РАЗВИТИЕ?

ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ИСТОЧНИКОМ ИЗМЕНЕНИЙ?

# ОСОЗНАНИЕ НЕСООТВЕТСТВИЯ





ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ  
ЗАПУСКАЕТ РАЗВИТИЕ

# КТО ВЛИЯЕТ НА РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКА?

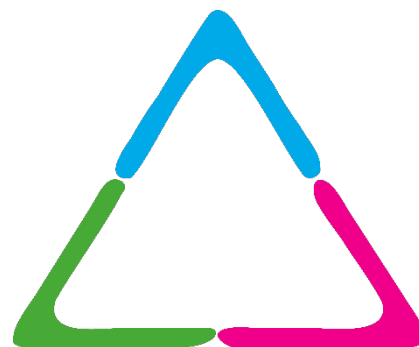
## Я, СОТРУДНИК

активный игрок:

я отвечаю за свое развитие,  
вместе с линейным менеджером  
я ставлю цели по развитию и выполняю их

## МОЙ ЛИНЕЙНЫЙ МЕНЕДЖЕР

отвечает за предоставление  
инструментов развития, является  
коучем, ментором и наставником  
для своего сотрудника



## МОЙ HR-ПАРТНЕР

эксперт по инструментам:  
фасилитирует процесс и управляет  
им, используя разработанный  
организацией пакет инструментов

ЛЮДИ МЕНЯЮТСЯ  
МЕДЛЕННО

# ОТНОШЕНИЕ К СВОИМ ВОЗМОЖНОСТЯМ НАПРАВЛЯЕТ УСИЛИЯ ЧЕЛОВЕКА НА РАЗВИТИЕ \*



«Я хочу и способен расти» - человек с такой установкой действует, так чтобы развиваться

«Я такой какой есть, мне не нужно развиваться» - действует, чтобы утвердить себя и ограничивает свое развитие



\* Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей.

Кэрол Дуэк: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013

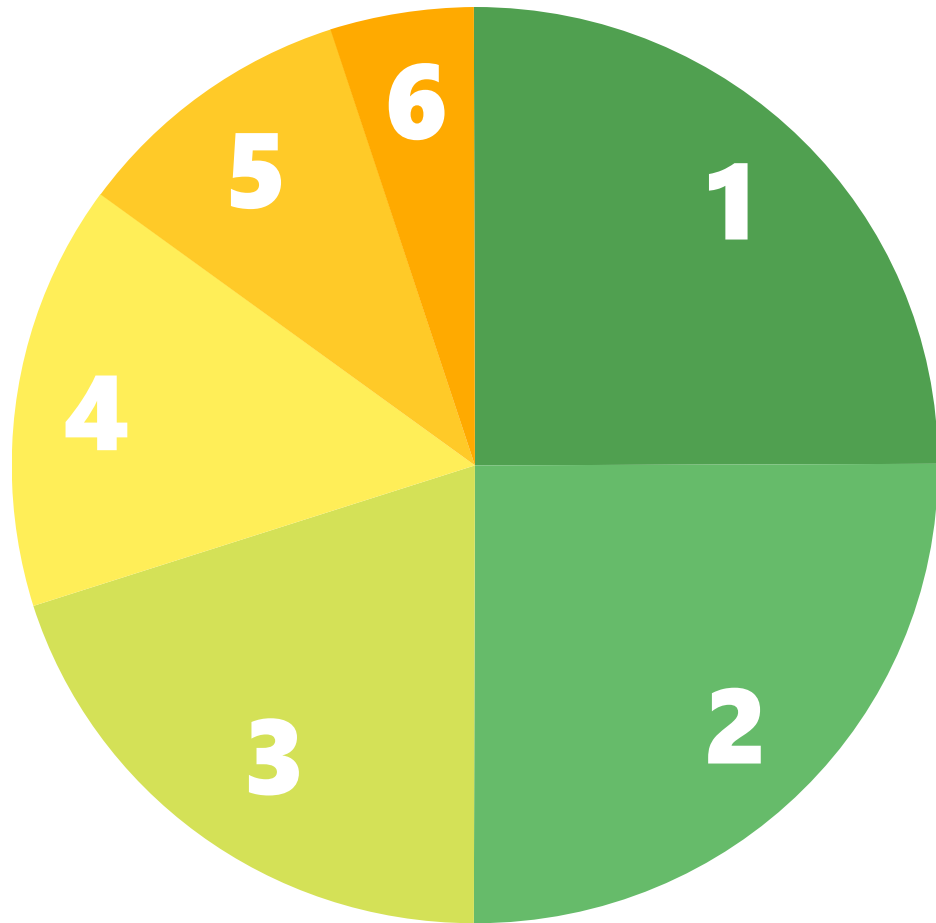
Измениться







Осознать необходимость

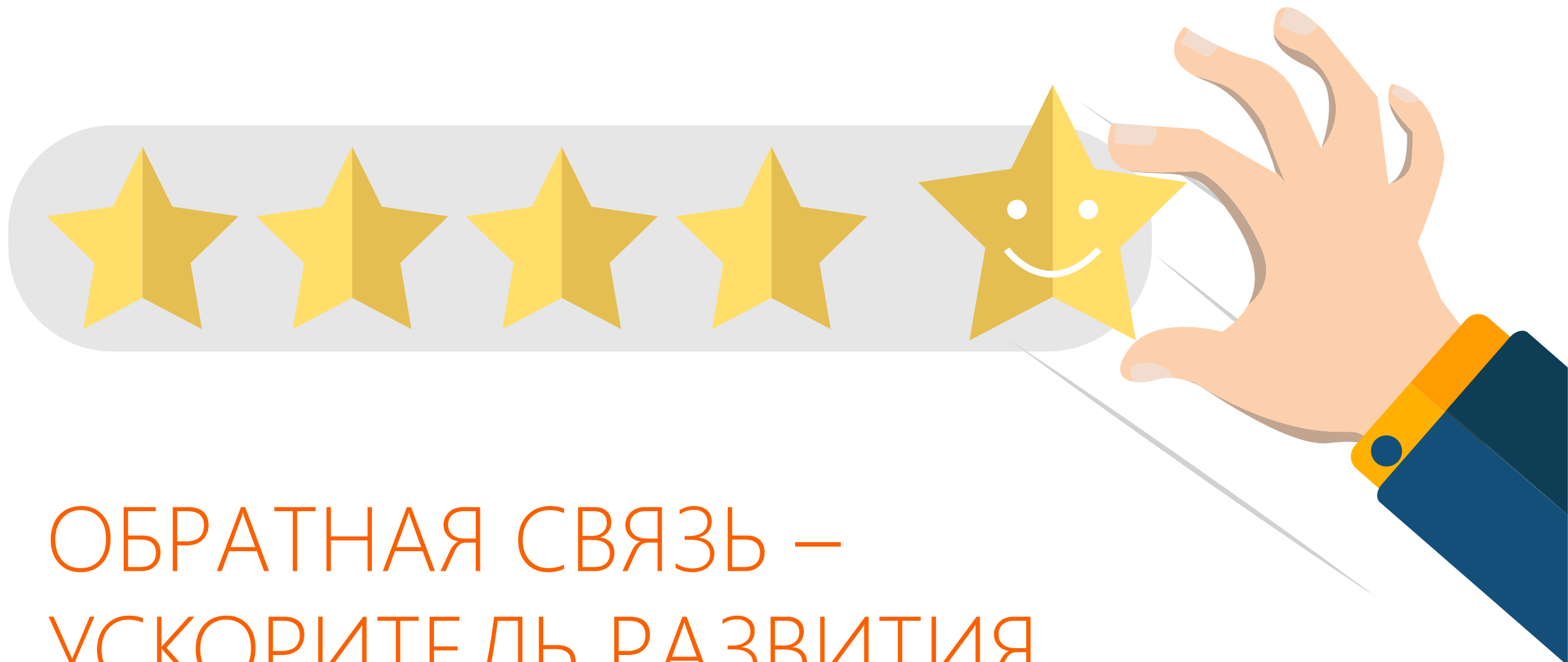
# КАК МЫ РАЗВИВАЕМСЯ?



# СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ТРЕБУЕТ КАЖДЫЙ ШАГ РАЗВИТИЯ?



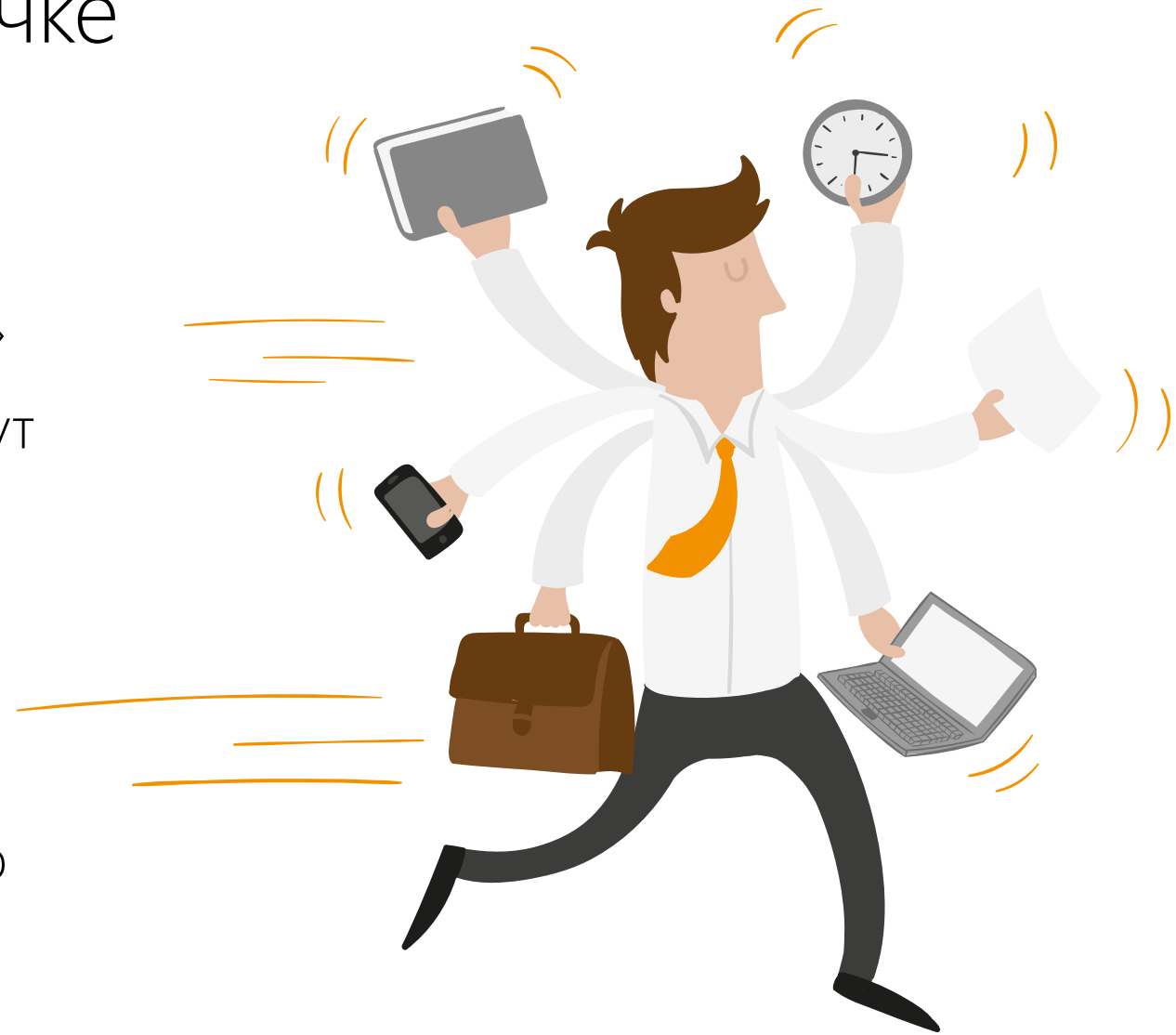
-  AWARE | ЗНАНИЕ
-  ACCERT | СОГЛАСИЕ
-  ACT | ДЕЙСТВИЕ
-  BUILD | СОЗДАНИЕ
-  BLEND | СМЕШИВАНИЕ
-  CONSEQUENCES | ПОСЛЕДСТВИЯ



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ –  
УСКОРИТЕЛЬ РАЗВИТИЯ

# Руководитель погряз в текучке

- «Лучше сам»
- «Столько дел, некогда с ними возиться»
- «Не справляетесь – я вам покажу, кто тут на самом деле крутой»
- «Они безнадежны!»
- «Легче всех выгнать и нанять новых»
- «Надо контролировать каждый шаг, иначе вообще ничего не будет сделано как надо»
- «Зачем я буду на них тратить время, все равно уйдут»

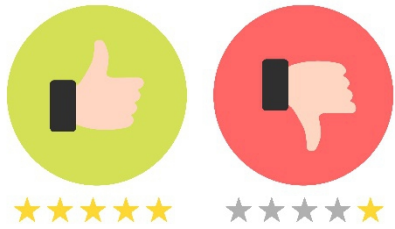


Что происходит  
с его подчиненными?



Кто и как может  
помочь такому  
руководителю?





## Обратная связь



## Как заманивать

- Ценность развития «прошита» в культуре компании
- Поощрение и слава тем, кто научился
- Профессиональная карьера почитается не менее управленческой
- Приоритет внутреннего найма



## Как стимулировать

- Развитие не плата за карьеру, а необходимость для выживания
- Нет преемника, нет карьеры
- Если кадровый резерв есть, то внутренний найм только из резервистов



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ  
УСКОРЯЕТ РАЗВИТИЕ

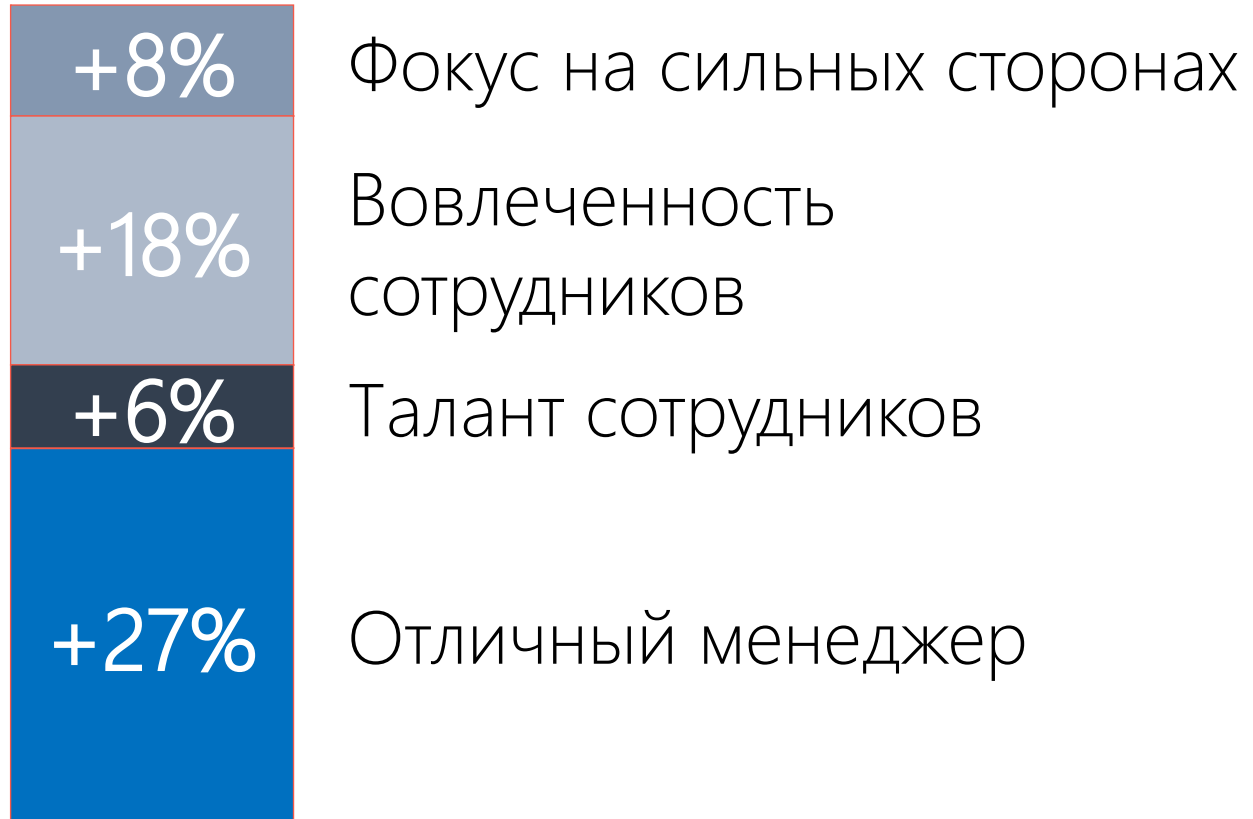
# ВОВЛЕЧЕННОСТЬ



Исследование Q12® состоит из 12 вопросов, которые определяют основные драйверы вовлечённости, ведущие к повышению результативности

# ДОБАВОЧНЫЙ ЭФФЕКТ ОТДЕЛЬНЫХ ФАКТОРОВ НА УВЕЛИЧЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ОБОРОТА (REVENUE)

+59%



Notes: based on the Gallup's meta-analysis of the interrelations of these management strategies. Great manager assumes 10% selection ratio. Talented employees assumes 30% selection ratio. Engaged workforce assumes 95 percentile for a given work unit. Focus on strengths assumes the employee StrengthsFinder intervention was used with some variance in opting-in among the employees. Business unit growth estimates are generated based on utility analysis, with the outcome of financial performance (applied to revenue),



## ЦЕЛЬ МОДУЛЯ: РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ В ОБЛАСТИ ВОВЛЕЧЕНИЯ, МОТИВАЦИИ, РАЗВИТИЯ ЛЮДЕЙ



### ЗАДАЧИ МОДУЛЯ, НАУЧИТЬ:

- Анализировать вовлеченность сотрудников
- Планировать действия по развитию вовлеченности как непосредственных подчиненных (руководителей), так и далее на всю глубину структуры
- Определять уровень ведущих потребностей сотрудника
- Подбирать мотиваторы под потребности сотрудника
- Проводить беседу по согласованию целей с демотивированным сотрудником
- Обучать новых сотрудников с помощью алгоритма наставничества
- Выражать признание сотрудникам, опираясь на модель Айсберг
- Давать вовлекающую и инструктивную обратную связь
- Помогать своим сотрудникам развивать управленческие навыки с помощью обратной связи



### КЛЮЧЕВЫЕ УСТАНОВКИ:

- Все люди разные
- Основной источник вовлеченности – действия руководителя
- Нужно подбирать инструменты мотивации исходя из потребностей сотрудника
- Развитие сотрудников – важная функция руководителя



### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

- Руководители создают вовлекающую рабочую среду
- Возвращают в ресурсное состояние демотивированных сотрудников
- Быстро обучают новых сотрудников
- Удерживают и развивают опытных сотрудников
- Помогают развиваться сотрудникам с помощью обратной связи

# ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ ПОСЛЕ МОДУЛЯ «ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ»

## ЗАДАНИЕ:

- Провести опрос своих сотрудников Q12
- Проанализировать ответы, составить план действий по развитию вовлеченности
- Начать выполнение плана, отслеживать реакцию сотрудников на свои действия
- Определить область развития сотрудника
- Дать ему развивающую обратную связь
- Сформулировать вместе с ним изменения в его деятельности

## ТЕЛЕКОНФЕРЕНЦИЯ:

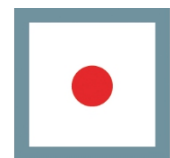
- Рассказать в группе о своем опыте
- Ответить на вопросы тренера и коллег
- Выслушать коллег
- Поделиться выводами, уроками по теме «Вовлеченность и развитие сотрудников»

## ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Апробирование предложенных моделей, осознание их возможностей
- Получение результатов и повышение своей уверенности как руководителя
- Взаимная поддержка в малой группе (до 5 человек)
- Обмен выводами, открытиями – создание общего информационного, понятийного поля
- Развитие навыков вовлечения и развития за счет рекомендаций коллег и тренера

Спасибо за внимание!

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА  
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

