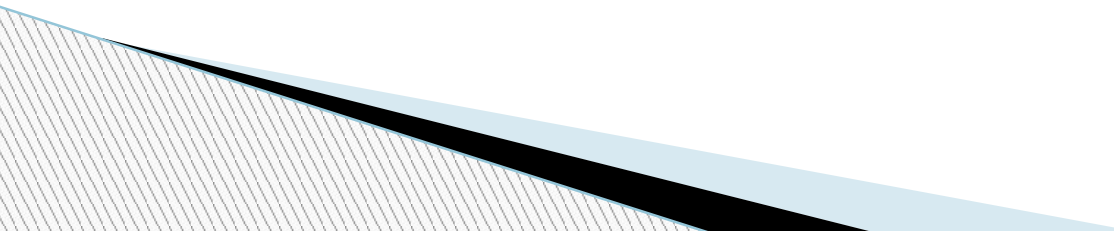


*«Человека изменить нельзя.  
Но сам человек – может измениться».  
Японская пословица*

## **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** - ЭТО:

информация о поведении человека в  
**прошлом**, которую Вы сообщаете  
ему в **настоящем**, рассчитывая, что  
она повлияет на его поведение **в  
будущем**



# ВИДЫ И НАЗНАЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

(ОС)

**ПОЗИТИВНАЯ ОС** - служит для оценки **эффективного** поведения Работника и **укрепления** данной модели его поведения в подобных ситуациях

- Нужно сказать о том, **что** было **сделано хорошо**, **почему** это было **хорошо** и к **каким положительным результатам** привели действия Работника

**НЕГАТИВНАЯ ОС** - служит для оценки **НЕ эффективного** поведения и **изменения** данной модели поведения Работника в подобных ситуациях

Нужно указать на то, что было **сделано неверно**, каковы **альтернативы действий** в данной ситуации, и **почему они могли быть лучше**, чем текущие результаты

# ТИПЫ КОНСТРУКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ

## СВЯЗИ

**КОНКРЕТНАЯ** - описывает конкретный пример поведения Работника без не обоснованных обобщений и не нужных подробностей

**СВОЕВРЕМЕННАЯ** - относится к недавней ситуации, которую помнят оба участника диалога

**КОНСТРУКТИВНАЯ** - предлагает варианты поведения, которые требуются в будущем (при негативной обратной связи)

**С ПОСЛЕДСТВИЯМИ** - указывает на последствия такого поведения: как оно влияет на процесс работы, коллег, предприятие

**РАЗВИВАЮЩАЯ** - нацелена на помощь в развитии Работника

**ЛИЧНАЯ** - подчеркивает, что такое поведение затрагивает Мастера и он выражаете своё личное мнение

# ТИПЫ КОНСТРУКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



# ПРИЕМЫ НЕГАТИВНОЙ ОБРАТНОЙ

## СВЯЗИ

**1. Что было сделано неудачно?** - Дать конкретный пример поведения Работника

Избегать: «Ты только говоришь что нужно сделать, но сам – не делаешь»

Лучше: «Когда Ты говорил - мог бы и сам показать»

**2. Что можно было бы сделать в этой ситуации?**

Конкретные предложения по изменению поведения

Избегать обобщений: «Все нужно было делать по-другому»

Лучше: «Стоило выслушать совет коллеги до конца»

# ПРИЕМЫ НЕГАТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

## 3. Как осуществить предложенные изменения?

Избегать обобщений : «Нужно слушать коллег»

Лучше : «Когда коллега даёт совет - нетрудно молча выслушать его и затем совместно проверить правильность его предложения»

## 4. Что именно Работник будет менять? - договориться о конкретных шагах

Вопрос о намерениях : «Что именно сделаешь, чтобы изменить сложившуюся негативную ситуацию?»

# МЕТОДЫ КРИТИКИ

## 1) «Бутерброд» + - +

Важно начинать обратную связь с чего-то положительного (+) чтобы у Работника появилось чувство открытости к информации

Затем, **дать конструктивную критику (-)** с конкретными советами по коррекции поведения в будущем

И завершить нужно верой в Работника, надеждой на позитивные изменения в будущем (+)

# МЕТОДЫ КРИТИКИ

## 2) «Ведро и стакан»

Разные люди могут воспринимать адекватно разное количество критической информации **одному** достаточно в объеме **стакана**, а **другому** - нужно целое **ведро**

Перед критикой проверьте степень восприимчивости Работника к ней и дайте ему столько - сколько заставит его исправить свое поведение



# КАК ДАВАТЬ ПОЗИТИВНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

1. Что было сделано удачно? - Привести конкретный пример поведения Работника

Избегать Ты хорошо справился  
Ты молодец

Лучше:

Ты выполнил план досрочно или  
Твоя продукция не содержит дефектов

# КАК ДАВАТЬ ПОЗИТИВНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

**2. Почему Мастер считает, что результат положителен?** - прокомментировать пример поведения Работника

Избегать: **Потому, что факт опередил план** или  
**Потому, что это соответствует стандартам качества**

Лучше: **Потому, что были применены более производительные методы работы** или  
**Потому, что постоянно контролируешь процесс**



## БЕСЕДЫ

«Воспитывать» работника следует когда:

- Работник демонстрирует не конструктивное, не соответствующее, негативное поведение, за которое предусмотрено формальное наказание
- После неоднократных замечаний поведение молодого рабочего - не изменилось
- Поведение рабочего – его убеждение в собственной правоте

# СХЕМА "ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ"

## БЕСЕДЫ

### Подготовка к воспитательной беседе:

- Вспомните все примеры некорректного поведения о которых Вам известно
- Вспомните факты невыполненных договоренностей об исправлении поведения
- Соберите обратную связь от коллег Работника о фактах его поведения
- Договоритесь с коллегами Работника что при необходимости - они дадут собственную оценку поведения рабочего
- **Настройтесь на трудный разговор**

# СХЕМА ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ

## БЕСЕДЫ

### Проведение воспитательной беседы

- Сохраняйте спокойствие в разговоре
- Не обсуждайте причины произошедшего
- Говорите с позиции Наставника и исключите межличностных отношений
- Обозначьте тему разговора – **Оценка поведения**
- Перечислите факты неприемлемого поведения рабочего с подкреплением примерами
- Перечислите факты невыполненных договоренностей по результатам прошлых воспитательных бесед

# СХЕМА ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ БЕСЕДЫ

- Укажите, что несоблюдение данных им обязательств заставит усомниться в возможности изменения поведения
  - Дайте оценку поведению Работника, опираясь на корпоративные и профессиональные стандарты, традиции
  - Опишите роль, место и ожидания предприятия от Рабочего, которым не соответствует его поведение
  - Передайте оценку поведения Работника, данную его коллегами и проиллюстрируйте её негативные последствия
  - Опишите санкции, которые Вы предпримете если он не изменит своё поведение
- Спросите, есть ли какие-то вопросы у Работника

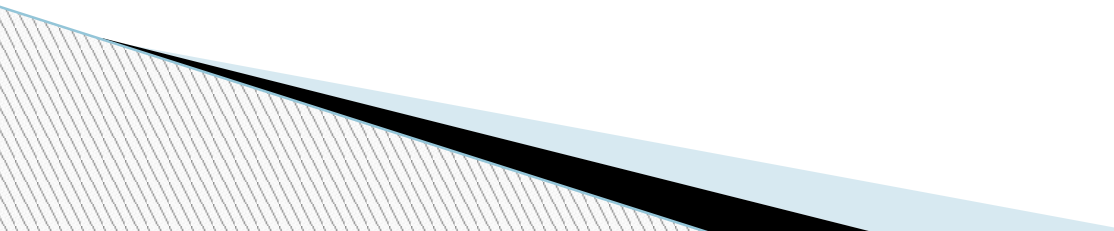
# СХЕМА ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ БЕСЕДЫ





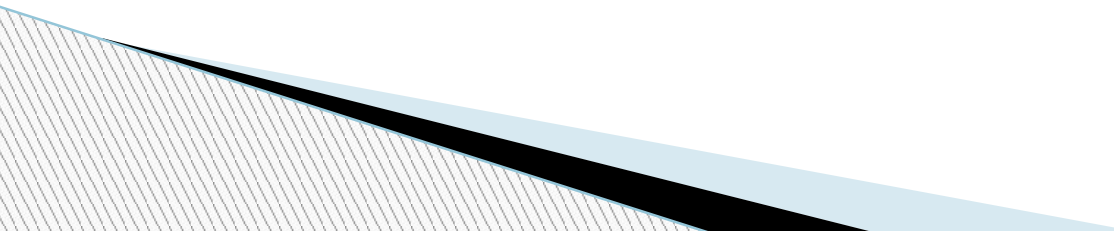
# СХЕМА ВДОХНОВЛЯЮЩЕЙ БЕСЕДЫ

**«Вдохновляющую» беседу нужно проводить,  
когда Работник:**

- искреннее разочарован результатами своей работы
  - исключает возможности роста профессионализма в каком-либо направлении
  - получил множество негативных реакций от коллег
- 

# СХЕМА ВДОХНОВЛЯЮЩЕЙ БЕСЕДЫ

## Подготовка к вдохновляющей беседе:

- вспомните все **примеры** когда рабочий демонстрировал **правильное поведение** и достигал **высоких результатов работы**
  - Соберите информацию **от коллег** Работника **о причине негативной реакции**
  - Настройтесь на **неформальный простой дружеский тон** разговора
- 

# СХЕМА ВДОХНОВЛЯЮЩЕЙ

## БЕСЕДЫ

### Проведение Вдохновляющей беседы

- Сохраняйте позитивный настрой на протяжении всего разговора, но не жалейте Работника
- Внимательно выслушайте Работника
- Обозначьте тему разговора - **Обсудить сложности в работе**
- Спросите о настроении и негативных реакциях от коллег и **дайте ему выговориться**
- Спросите Работника, что его больше всего расстраивает в сложившейся ситуации
- **Согласитесь с элементами конструктивной критики** в адрес Работника и при этом **выразите личную симпатию** к нему и **веру** в то **-что все получится**
- Приведите **примеры успехов** Работника в прошлом.

# СХЕМА ВДОХНОВЛЯЮЩЕЙ БЕСЕДЫ



# Проведение Вдохновляющей беседы

- Развенчайте негативные «мифы» построенные Работником *Я уже никогда...* или *Они теперь....*
- Согласитесь с теми сложностями, которые реально ждут Работника в связи со сложившейся ситуацией
- Совместно с ним разработайте план действий по преодолению сложившейся ситуации
- Укажите, что в профессиональном развитии - важно не бояться сделать ошибку
- Приведите примеры опыта своего или коллег об аналогичных ситуациях и методах успешного решения подобных проблем
- Помогите Работнику сформировать позитивный образ собственного профессионального будущего
- Предложите ему свою помощь в решении проблем
  - Спросите, есть ли вопросы и обсудите их с

НИМ

# ВОПРОСЫ, ЧТОБЫ ЛУЧШЕ ПОНЯТЬ РАБОЧЕГО

## ЧТО ВЫЗЫВАЕТ ИНТЕРЕС И ЭНТУЗИАЗМ РАБОТНИКА ?

- Когда максимально проявлялась его энергия и энтузиазм
- О чём он чаще всего говорит
- Какие дела и поручения он добровольно ищет для себя
- Узнав это Вы поймете что им движет, и как его можно мотивировать

## КАК РАБОТНИК ВИДИТ СЕБЯ САМ ?

- Как он оценивает свои навыки и возможности
- Какими умениями он обладает и какими хотел бы обладать
- Важно определить цели развития, которые значимы для него

## ЧТО ОН ДУМАЕТ О СВОЕЙ СПОСОБНОСТИ РАЗВИВАТЬСЯ ?

- Уверен ли он в том, что может измениться
- Готов ли он к изменениям
- Считает ли он что развитие поможет ему быть более эффективным
  - Показать, как он лично может повлиять на свое развитие