

ТРЕНИНГ Управленче

ская

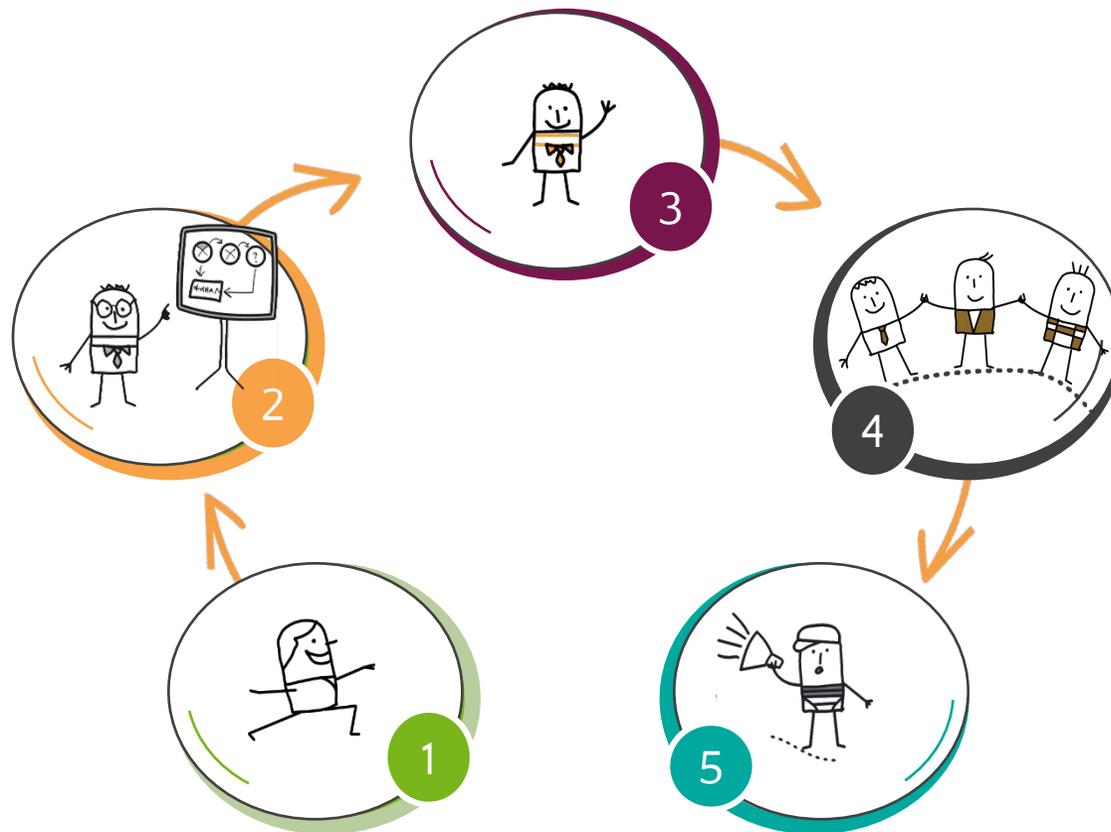
2 часть
коммуникац

ия

ПОЧТА
РОССИИ



Модульная программа «Управленческий цикл»



МОДУЛЬ 1.
Эффективный
менеджмент

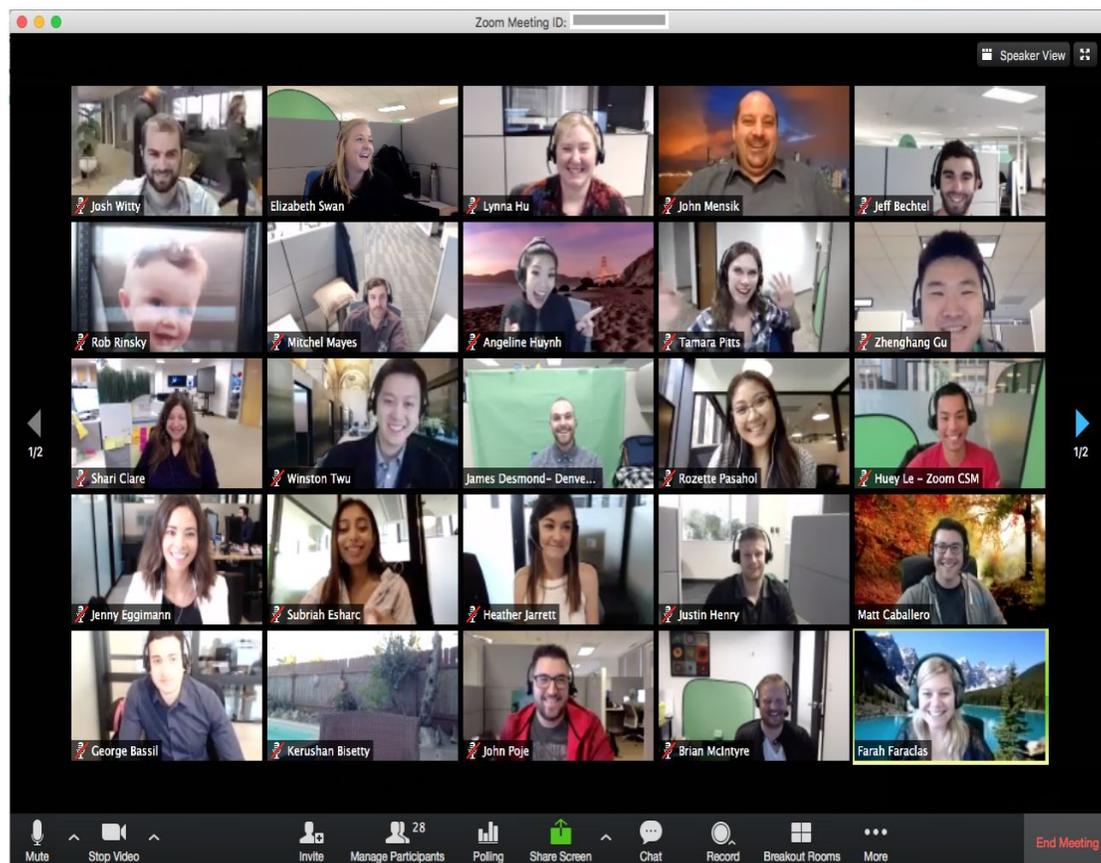
МОДУЛЬ 2.
Управленческое
планирование

МОДУЛЬ 3.
Руководство
и организация

МОДУЛЬ 4.
Формирование
команды

МОДУЛЬ 5.
Контроль

Правила работы



- Активное участие
- Микрофоны включаем, только когда говорим
- Включить камеру
- Если все молчат - ведущий выбирает докладчика
- Если возникают вопросы - пишем в чат
- Если ведущий «исчезает» по техническим причинам - спокойно ждем «возвращения»
- Всегда называем себя, прежде чем начать говорить.

Знакомство



После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и ответе на следующие вопросы:

- Как вас зовут
- Из какого вы города
- Ваша должность
- Ваше хобби

05:00

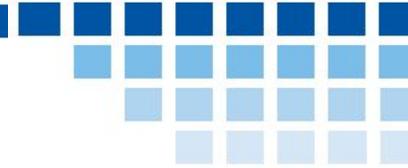
Ожидания



После того, как тренер назовет
Ваше имя, включите
микрофон и продолжите
фразу: «Тренинг будет для
меня эффективным, если...»

05:00

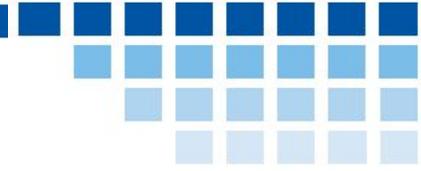
Содержание тренинга



В течении тренинга мы разберем

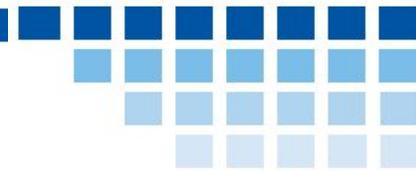
- Гигиенические и мотивационные факторы: мотивационная беседа
- Ситуационное руководство: типы сотрудников и стили руководства
- Алгоритмы выдачи задач

Повторение 1-части 3-го модуля



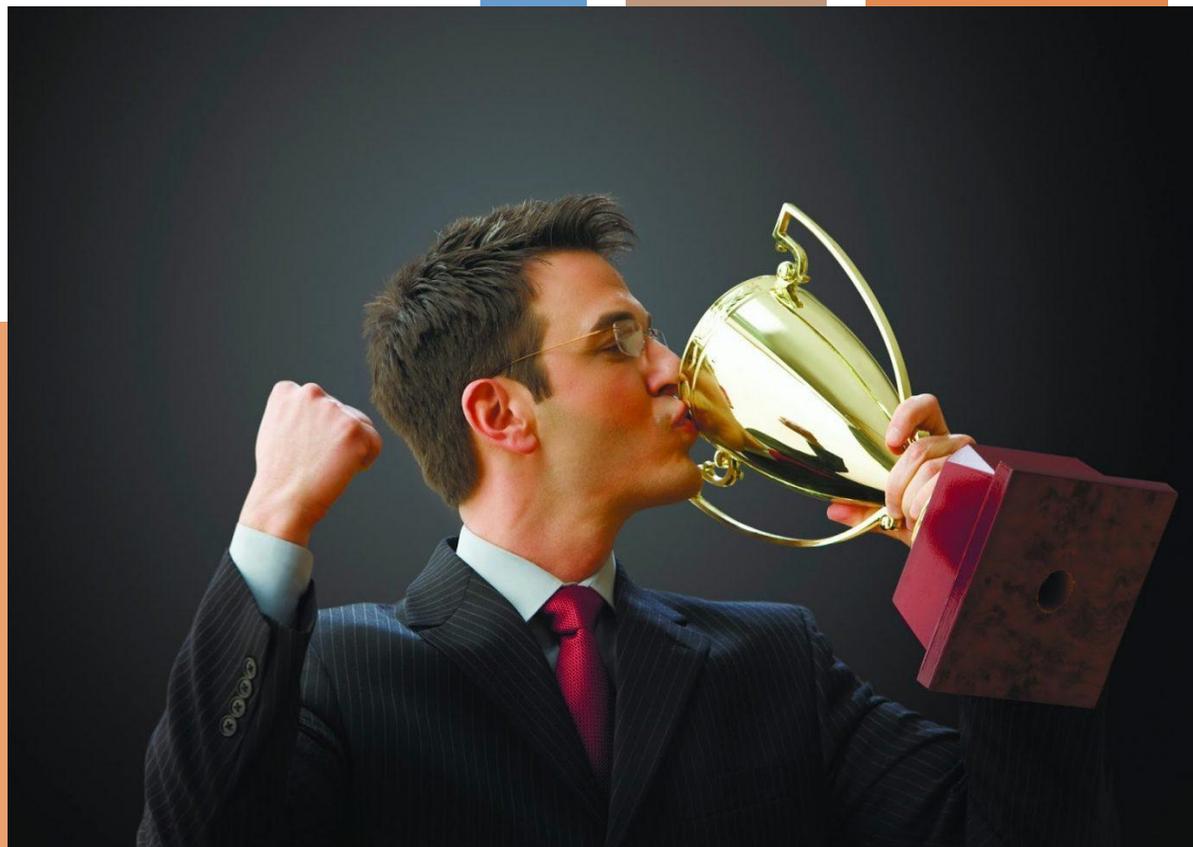
- Коллеги, какой материал мы прошли в первой части третьего модуля?
- Что больше запомнилось?
- Что уже применяете в работе?
- Что такое управленческий контекст?
- С помощью чего мы его удерживаем?
- Какие есть виды коммуникации?

Повторение 1-части 3-го модуля



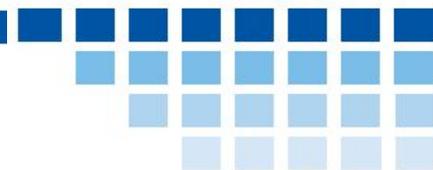
Темы первой части 3-го модуля:

- Малый разговор и экспертные зоны
- Управленческий контекст
- Директивная коммуникация
- Удержания управленческого контекста с новым сотрудником
- Базовые инструменты коммуникации



Поддерживающая коммуникация.
Мотивация

Мотивация



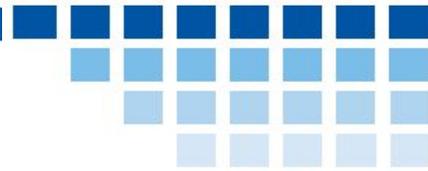
Что такое мотивация?

Мотивация



Мотивация – это процесс побуждения человека к определенным действиям. Для того, чтобы человеку захотелось что-то сделать, он должен увидеть связь между своей деятельностью и реализацией определенных внутренних потребностей

Теория мотивации Ф. Герцберга

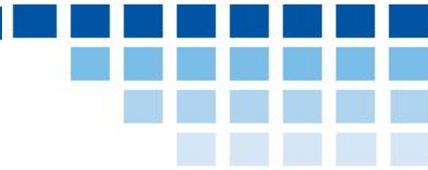


Гигиенические факторы

- заработок (оклад)
- условия работы (комфорт, материально-техническое обеспечение)
- межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными
- политика фирмы и администрация
- степень непосредственного контроля за работой
- социальное положение работника
- гарантия сохранения работы
- влияние работы на личную жизнь



Теория мотивации Ф. Герцберга



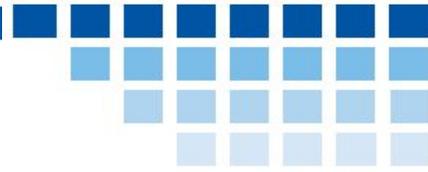
Мотивационные факторы

- достижения / успех
- ответственность
- признание
- карьерное развитие
- личностное развитие
- работа как таковая

Теория мотивации Ф. Герцберга

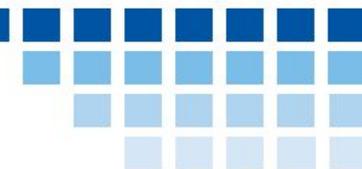


Теория мотивации Ф. Герцберга. Выводы



1. Гигиенические факторы удерживают сотрудников в компании, но не мотивируют
2. Деньги сами по себе не мотивируют
3. Мотиваторами являются:
 - признание заслуг
 - ответственность за работу
 - интересная работа
 - развитие и достижения в работе
4. Разных сотрудников мотивируют разные факторы, в зависимости от их преобладающих потребностей
5. Руководители могут эффективно повышать мотивацию сотрудников через предоставленные компанией мотивационные инструменты
6. Минимизировать риск демотивации сотрудников от факторов, которые нельзя ликвидировать с помощью инструментов гигиены и мотивации, можно, нейтрализовав их посредством эффективной коммуникации, разъяснений, убеждения

Факторы мотивации в Почте России



Откройте рабочую тетрадь на странице 16, в течение пары минут ознакомьтесь с факторами мотивации, которые применяются в Почте России

Факторы мотивации



- Как понять, какие факторы мотивации важны для отдельных сотрудников?
- Как понять, что для кого подходит и принесет максимальный эффект?

Факторы мотивации



- Интервью при подборе персонала и при оценке
- Тестирование
- Наблюдение и вопросы

Признаки мотивации

Упражнение

- Вы будете объединены в пять команд. Каждой команде достанется один мотивационный фактор:

1. Достижение
2. Признание
3. Ответственность
4. Интерес к работе
5. Рост и развитие

- Заполните в рабочей тетради 3 колонки таблицы по своему фактору:

- ✓ по каким словам и внешним действиям распознать в человеке этот доминирующий фактор?
- ✓ какие стимулы должны применять к этому человеку компания и руководитель?
- ✓ какие мотивирующие формулировки должен использовать руководитель при постановке задачи для данного сотрудника?

7:00

Признаки мотивации

Упражнение

Факторы мотивации	Внешние критерии распознавания	Действия менеджера и компании	Мотивирующие формулировки
Достижения в работе	<ul style="list-style-type: none">- Много работает, чтобы достичь наилучшего результата- Не отказывается от сложных задач- Доводит дело до конца- Ревнует к успеху соперников- Предпочитает индивидуальную работу	Давать сотруднику сложные задания с определенным вызовом, использовать как эксперта, необходима также обратная связь для подтверждения наличия результата	<ul style="list-style-type: none">- «Знаю, что ты всегда ставишь перед собой высокую планку, поэтому поручаю тебе непростое задание...»- «Ты уже много достиг, и я могу смело поручить тебе сложное задание...»

Признаки мотивации

Упражнение

Факторы мотивации	Внешние критерии распознавания	Действия менеджера и компании	Мотивирующие формулировки
Признание	<ul style="list-style-type: none">- Запрашивает мнения руководителя и сотрудников о себе- Ищет возможности обратить на себя внимание- Любит похвалу, огласку достижений- Узнает о конкурсах и наградах- Интересуется достижениями коллег- Размещает на рабочем столе награды	Использовать всевозможные награждения, грамоты, вручаемые на сцене под общие аплодисменты, публичную похвалу	<ul style="list-style-type: none">-«Весь коллектив считает, что ты лучше всех справишься с этим заданием, потому что ты самый креативный»-«Успешное выполнение этого задания даст тебе возможность завоевать всеобщее уважение...»

Признаки мотивации

Упражнение

Факторы мотивации	Внешние критерии распознавания	Действия менеджера и компании	Мотивирующие формулировки
Ответственность и возможность принимать решения	<ul style="list-style-type: none">- Любит самостоятельно принимать решения- Любит организовывать работу других- Любит нести ответственность- Конструктивно критикует- Проявляет инициативу	Давать сотруднику возможность принимать самостоятельные решения, заниматься делами самостоятельно, нести ответственность за определенный участок работы	<ul style="list-style-type: none">- «Это очень ответственное задание, поэтому поручаю его тебе...»- «Зная твою ответственность, могу смело поручить тебе...»

Признаки мотивации

Упражнение

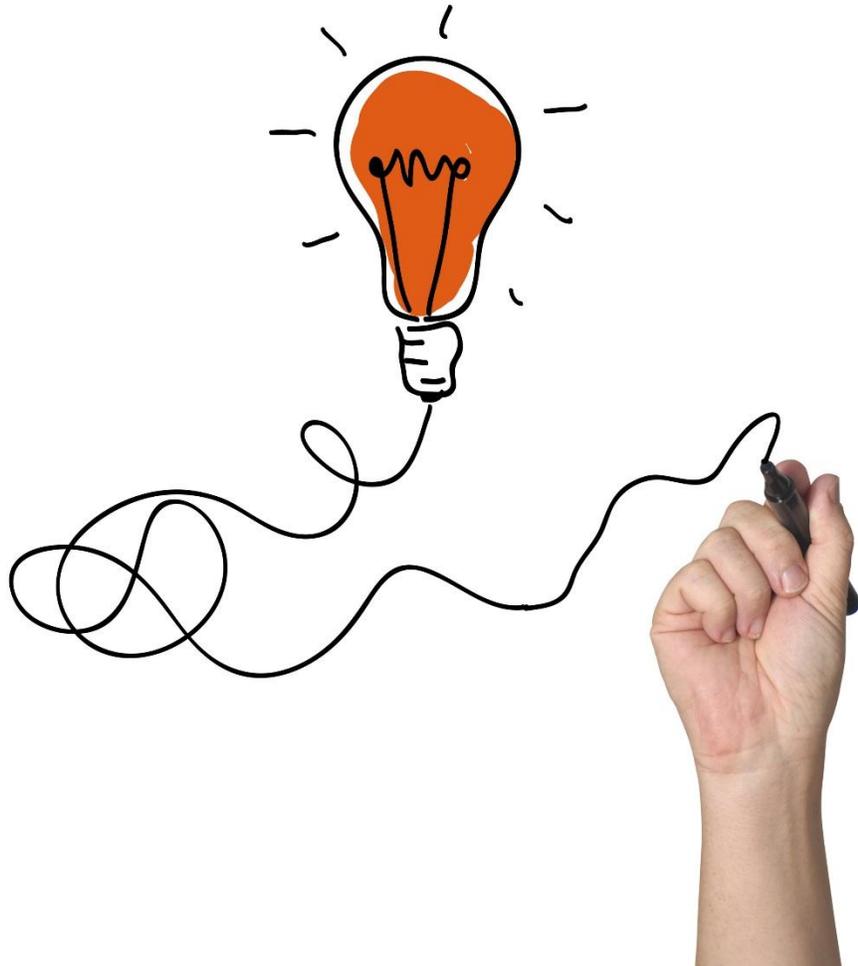
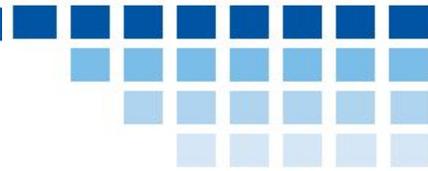
Факторы мотивации	Внешние критерии распознавания	Действия менеджера и компании	Мотивирующие формулировки
Интерес к работе как таковой	<ul style="list-style-type: none">-Наслаждение процессами работы- Предпочитает свободный график-Любит разные проекты-Любит командировки, как возможность узнать что-то новое	Давать сотруднику нестандартные, новые разнообразные задания	<p>«Зная твою любовь к заданиям, которые ты еще не выполнял, поручаю тебе абсолютно новую задачу...»</p> <p>-«Как ты любишь, творческое задание тебе...»</p> <p>- «Это задача нестандартная, без твоей креативности справиться с ней будет сложно...»</p>

Признаки мотивации

Упражнение

Факторы мотивации	Внешние критерии распознавания	Действия менеджера и компании	Мотивирующие формулировки
Рост и развитие	<ul style="list-style-type: none">-Читает бизнес-книги и др.-Любит нестандартную, развивающую работу- Любит обучение- Интересуется наставничеством- Доказывает, на что способен- Запрашивает обратную связь	Давать сотруднику возможность посещать тренинги и др. обучение, поручать ему работу, которая его разовьет в профессиональном или личностном плане	<ul style="list-style-type: none">-«Зная твоё желание развиваться, поручаю тебе сложное задание...»- «Ты говорил, что хочешь расти в компании – выполнение этого задания станет одним из шагов в этом направлении...»

Обсуждение результатов упражнения



- Какие впечатления от работы?
- С какими сложностями столкнулись в ходе выполнения упражнения?

Теперь у вас есть копилка полезных формулировок, и вы можете использовать при выдаче разных заданий, опираясь на разные мотиваторы

Задание-отговорка-мотивация

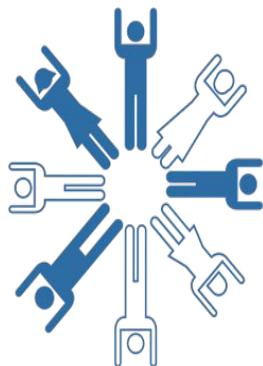
Упражнение

- Мы сформируем 5 команд
- Каждой достанутся факторы мотивации и типы отговорок:
 - 1) отговорка: «Задание слишком объемное, сложное», мотивация: «Достижение»
 - 2) отговорка: «Задание невыполнимое, нереальное», мотивация: «Признание»
 - 3) отговорка: «Я занят», мотивация: «Ответственность»
 - 4) отговорка: «Я не знаю, не делал это раньше никогда», мотивация: «Рост и развитие»
 - 5) отговорка: «Я делал частично», мотивация: «Интерес к работе»
- Подготовьтесь к инсценировке следующих этапов:
 - ✓ выдача задания с точкой
 - ✓ отговорка сотрудника
 - ✓ отработка отговорки с добавлением мотивирующей фразы и точкой

10:00

Задание-отговорка-мотивация

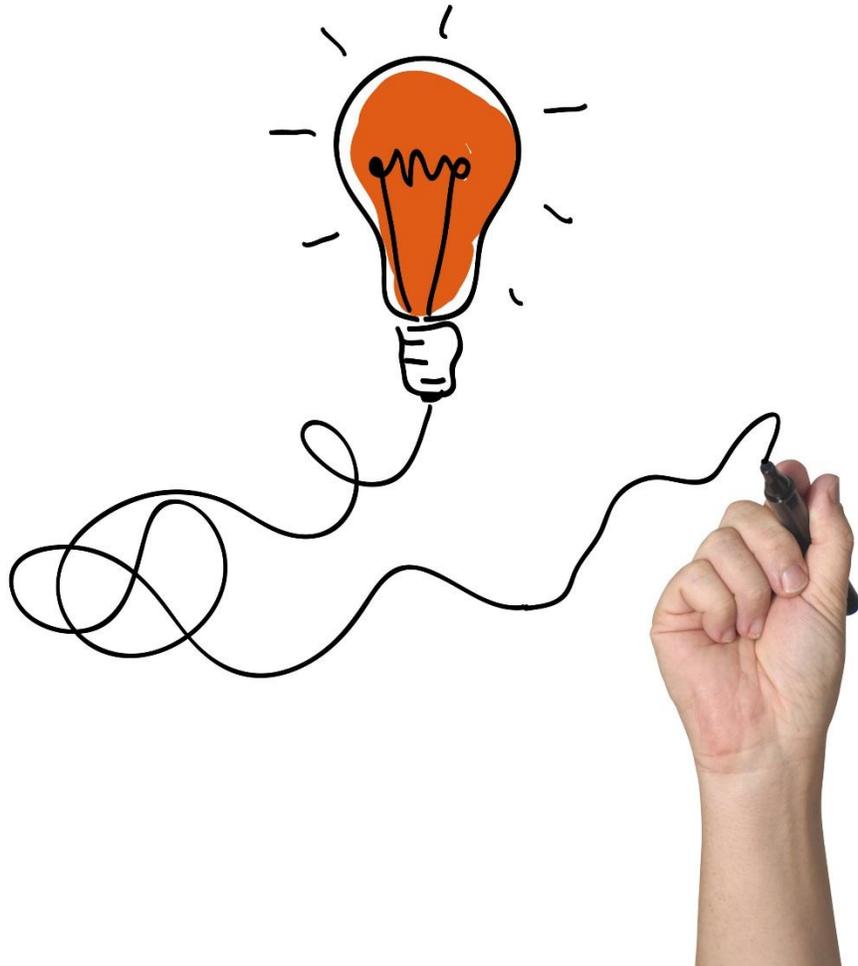
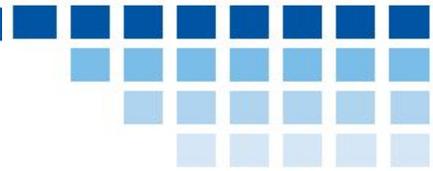
Упражнение



- Откройте рабочую тетрадь на странице 19 и ознакомьтесь с таблицей
- Придумайте свой вариант выдачи задания с точкой с учетом указанных отговорок и мотивации, запишите в РТ – 10 минут
- После того, как тренер назовет ваше имя, включите микрофон и озвучьте свой вариант выдачи задания с точкой
- После того, как тренер озвучит отговорку на ваше задание с точкой и назовет ваше имя, включите микрофон, озвучьте мотивацию и предложите свой вариант отработки отговорки с мотивирующей фразой
- Запишите получившуюся фразу в РТ

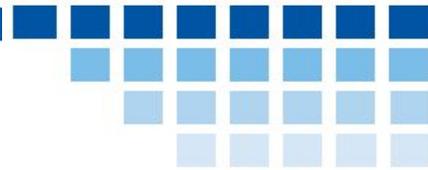
25:00

Обсуждение результатов упражнения



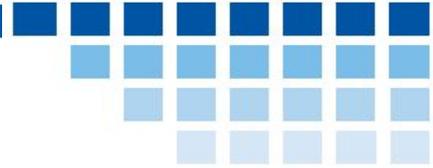
- Какие впечатления от работы?
- Трудно было отрабатывать отговорки подчиненных с учетом их мотивации?
- Когда начнете применять на практике?

Использование мотивации...



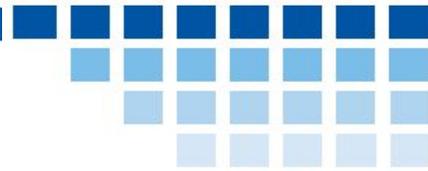
Когда мы с вами можем использовать мотивацию, в какой момент взаимодействия с сотрудниками?

Мотивация используется при:



- При постановке задачи
- В процессе выполнения задачи
- При обратной связи

Проведение мотивационной беседы

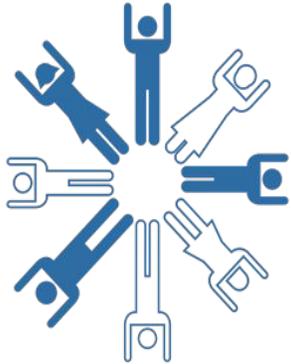


Алгоритм мотивирования и проведения мотивационной беседы

1. Прояснить ситуацию и понять потребности сотрудника, их иерархию.
2. При постановке задачи показать, как ее решение будет способствовать удовлетворению потребностей сотрудника.
3. Если предложение вызывает сопротивление / не удовлетворяет потребности, необходимо выявить другие потребности (ценности) и увязать задачу с ними.
4. Выход из этапа мотивирования: сотрудник готов выполнить задачу, понимает ее связь с реализацией своих потребностей.

Мотивационная беседа

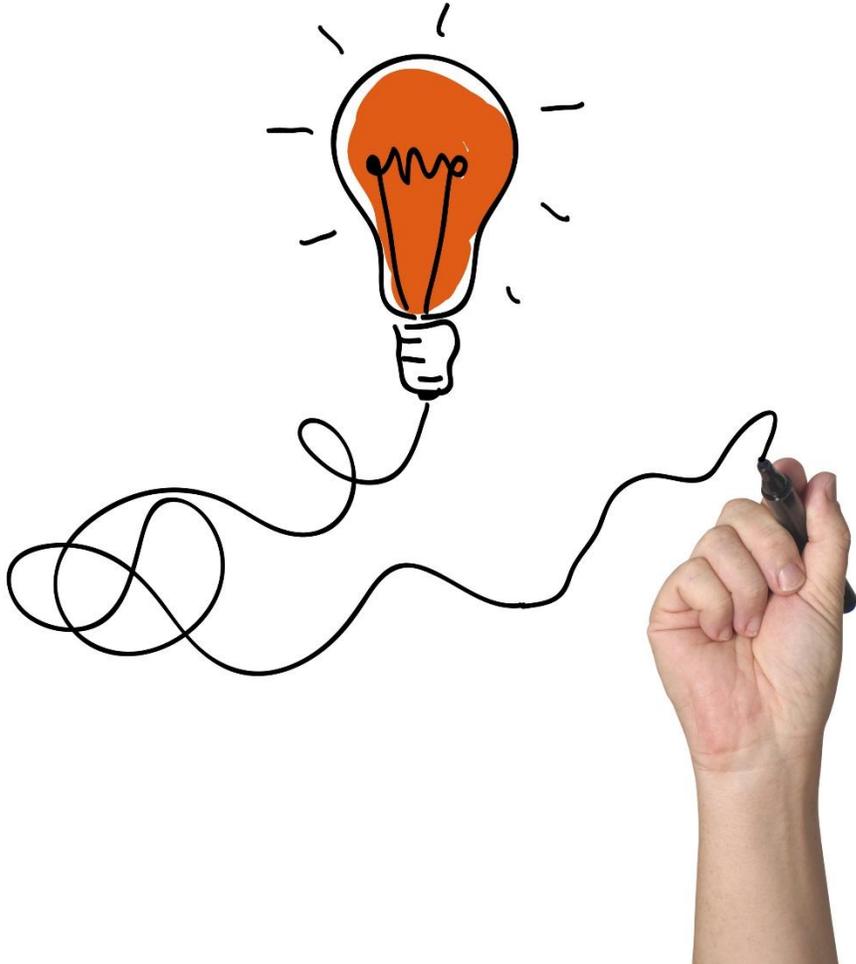
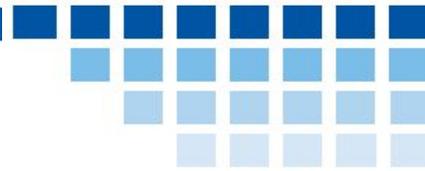
Упражнение



- Мы сформируем 2 команды
- В каждой команде выберем добровольцев на роль Руководителя и Сотрудника.
- Команды готовят своих Руководителей к проведению мотивационной беседы – 10 минут
- Сотрудники изучают свою часть инструкции, после присоединяются к подготовке Руководителя от команды
- После подготовки мы проведем ролевые игры с Руководителями и Сотрудниками из разных команд

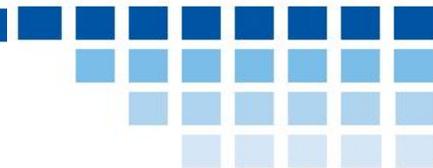
20:00

Обсуждение результатов упражнения

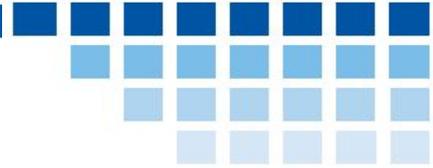


- Все ли получилось, что хотел?
- Как понял, какая ведущая мотивация у сотрудника?
- Получилось ли замотивировать?
- Что бы улучшил?

Кофе-брейк



Разминка



Все упражнения выполняются сидя. Микрофон можно выключить

Упр. 1 Поворачиваем голову сначала влево, затем вправо. Без резких движений. По 5 раз в каждую сторону.

Упр. 2 Сделайте 5 кивков головой вперед, дотягиваясь подбородком до груди, 5 плавных наклонов головой назад. Наклоны в разные стороны, по 5 раз в каждую.

Упр. 3 Выполните вращение плечами, поднимая их вверх и подавая вперед. Прodelайте в обратном направлении. Делаем по 5 раз.

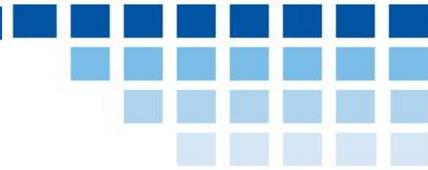
Упр. 4 Вытяните руки в стороны и сделайте вращение в локтевом суставе предплечьями внутрь и наружу по 5 повторений.

Упр. 5 Сцепите замком кисти рук и выполните вращения кистями в обе стороны по 30 секунд.



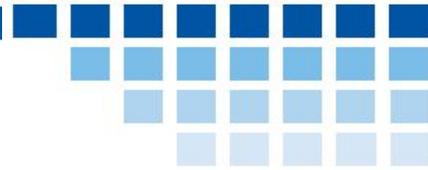
Ситуационное руководство

Ситуационное руководство



- В чём суть теории «Ситуационное руководство»?
- Как понять, какой стиль нужно использовать в определенный момент?

Ситуационное руководство



При выборе оптимального управленческого стиля необходимо учитывать уровень готовности сотрудника по отношению к поставленной задаче.

Понятие «готовности» складывается из двух параметров:

- способности сотрудника выполнить задачу (его компетентности)
- настроя сотрудника на выполнение задачи (мотивации и заинтересованности)

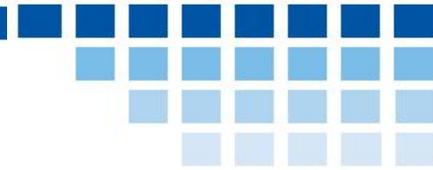
Способность — это наличие у сотрудника:

- знаний
- опыта
- навыков, необходимых для выполнения конкретной задачи

Настрой — это:

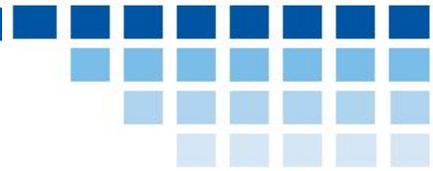
- мотивация
- уверенность в себе
- энтузиазм

Ситуационное руководство

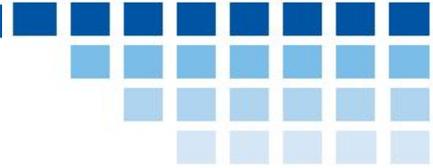


- По каким критериям мы можем определить уровень подчиненного?
- Как поймем, что у него мало или много мотивации? Как понять, что он компетентен?

Ситуационное руководство



Ответьте на вопрос

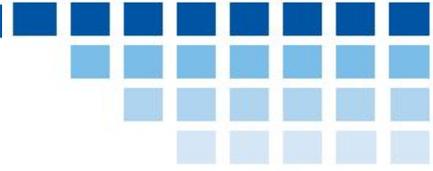


Что именно руководитель должен дать/транслировать каждому типу?

Ситуационное руководство

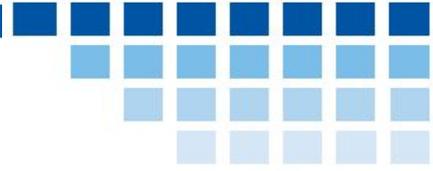


Ситуационное руководство. Вывод



СИТУАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО – это подход к управлению людьми, основанный на использовании 4 стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче

Алгоритм выдачи заданий



Сколько мотивации и инструкций необходимо дать каждому из типов сотрудников?

Алгоритмы выдачи задач

НЕ МОЖЕТ — ХОЧЕТ

1. Мотивация (незначительная):

- Малый разговор
- Актуальность задания (связь с более высокими целями)

2. Постановка задачи:

- Что сделать, в каком объеме, когда (SMART)
- Подробная инструкция («Делай раз, делай два...»)
- Проверка понимания («Повтори, как будешь делать»)
- Согласование точек контроля («Буду проверять тогда-то...»)
- Распоряжение («Приступай»)



Алгоритмы выдачи задач

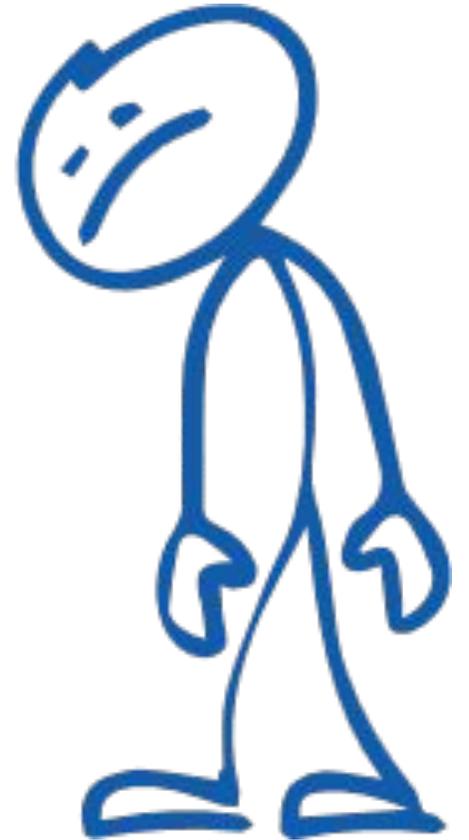
НЕ МОЖЕТ — НЕ ХОЧЕТ

1. Мотивация (по полной программе):

- Малый разговор
- Актуальность задания (связь с более высокими целями)
- Похвала за конкретное недавнее дело
- «Продажа» задачи в мотивацию сотрудника (формулировка по Герцбергу)

2. Постановка задачи:

- Что сделать, в каком объеме, когда (SMART)
- Подробная инструкция («Делай раз, делай два...»)
- Проверка понимания («Повтори, как будешь делать»)
- Согласование точек контроля («Буду проверять тогда-то...»)
- Распоряжение («Приступай»)



Алгоритмы выдачи задач

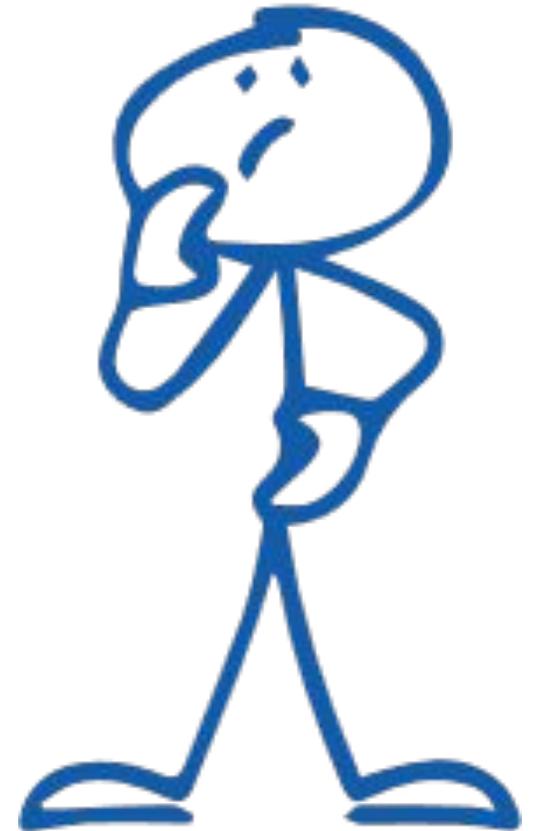
МОЖЕТ — НЕ ХОЧЕТ

1. Мотивация (по полной программе):

- Малый разговор
- Актуальность задания (связь с более высокими целями)
- Похвала за конкретное недавнее дело
- «Продажа» задачи в мотивацию сотрудника (формулировка по Герцбергу)

2. Постановка задачи:

- Что сделать, в каком объеме, когда (SMART)
- Проверка понимания («Расскажи, как собираешься делать»)
- Вопрос на ответственность — нужен, только если:
 - ✓ сотрудник не справился с похожей задачей в прошлый раз
 - ✓ мы выдаем ему совершенно новое задание, более высокого порядка
 - ✓ мы выдаем ему знакомое задание с новым элементом



Алгоритмы выдачи задач

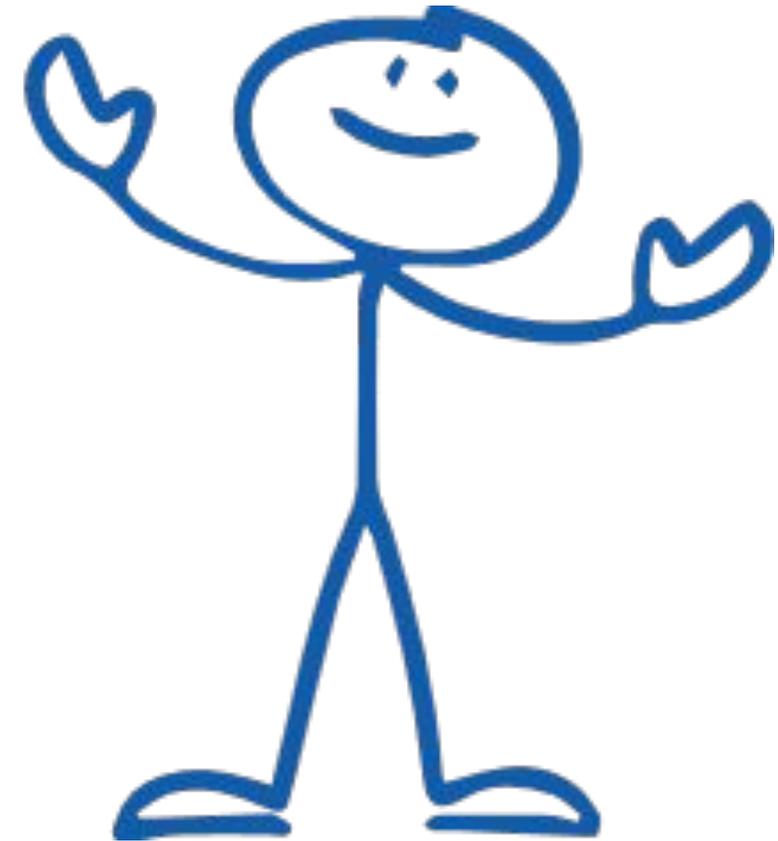
МОЖЕТ — ХОЧЕТ

1. Мотивация (незначительная):

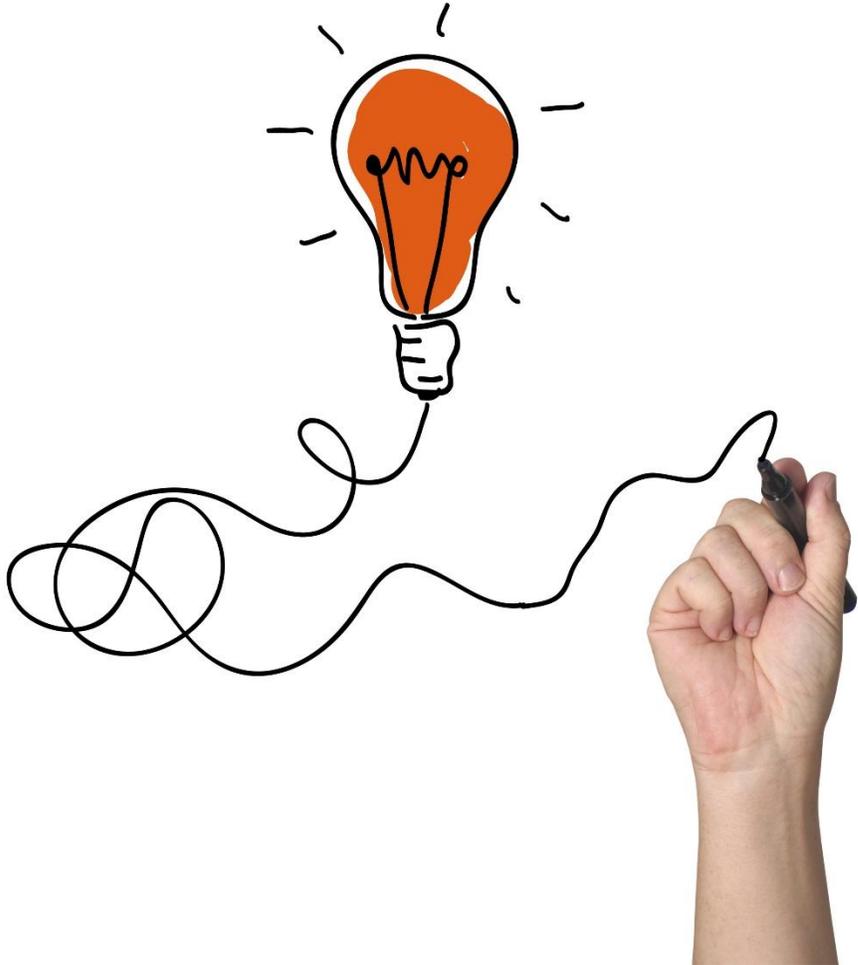
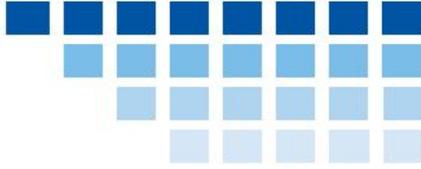
- Малый разговор
- Актуальность задания (связь с более высокими целями)

2. Постановка задачи:

- Что сделать, в каком объеме, когда (SMART)
- Вопрос на ответственность — нужен только, если:
 - ✓ сотрудник не справился с похожей задачей в прошлый раз
 - ✓ мы выдаем ему совершенно новое задание, более высокого порядка
 - ✓ мы выдаем ему знакомое задание с новым элементом



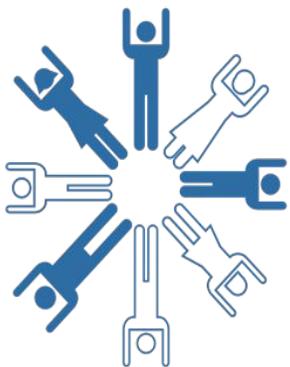
Алгоритмы выдачи заданий. Вывод



- Мы получили практический инструмент – 4 технологичных алгоритма, которые повышают эффективность работы сотрудника.
- Алгоритмы прописаны в рабочей тетради на странице 22.

Отработка алгоритмов

Упражнение



- Вы будете объединены в пары
- В каждой паре участник А в роли руководителя ставит задачу участнику Б по алгоритму **«Может–Не хочет»**.
На проведение диалога – 5 минут.
На обратную связь – 2 минуты.
- Далее вы поменяетесь ролями
- В каждой паре участник Б в роли руководителя ставит задачу участнику А по алгоритму **«Не может–Не хочет»**.
На проведение диалога – 5 минут.
На обратную связь – 2 минуты.

15:00

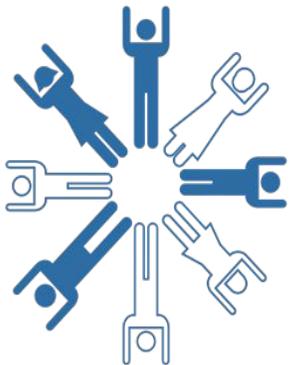
Анализ упражнения



- Коллеги, как впечатления?
- Сложно было соблюдать алгоритм?
- Какие трудности возникли?

Отработка алгоритмов

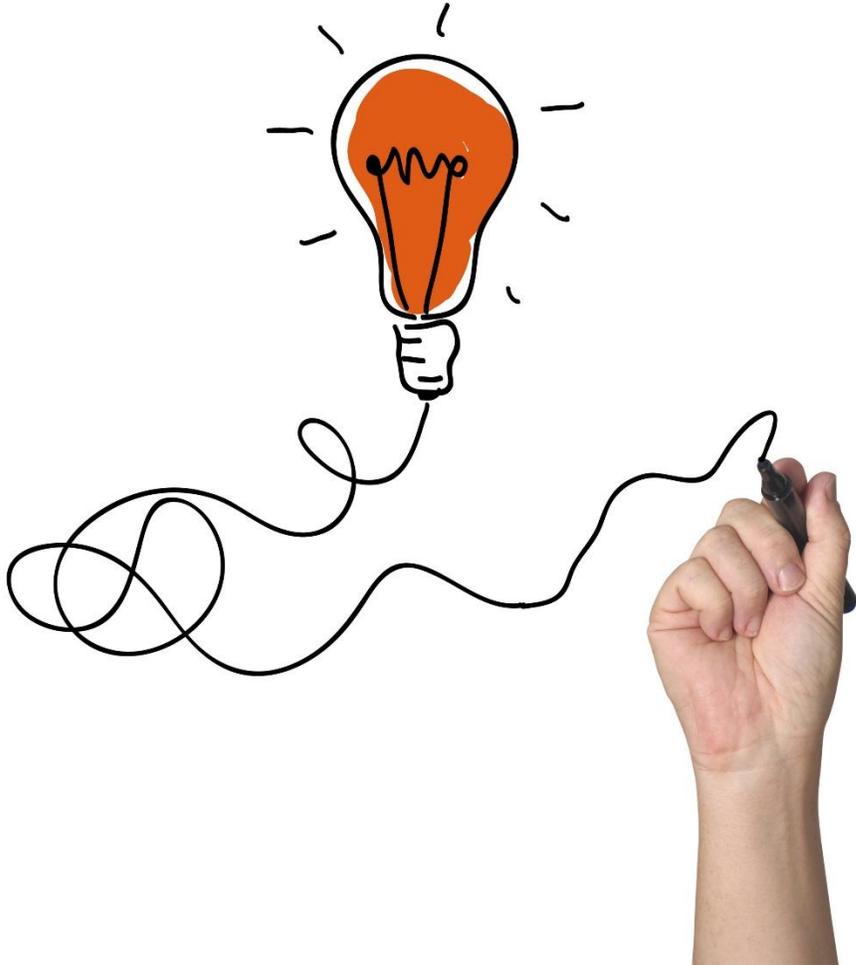
Упражнение



- Вы будете объединены в пары
- В каждой паре участник А в роли руководителя ставит задачу участнику Б по алгоритму **«Не может–Хочет»**.
На проведение диалога – 5 минут.
На обратную связь – 2 минуты.
- Далее вы поменяетесь ролями
- В каждой паре участник Б в роли руководителя ставит задачу участнику А по алгоритму **«Может–Хочет»**.
На проведение диалога – 5 минут.
На обратную связь – 2 минуты.

15:00

Анализ упражнения

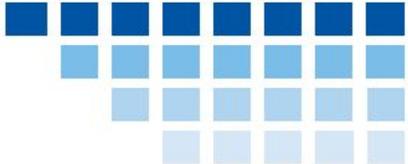


- Коллеги, как впечатления?
- Сложно было соблюдать алгоритм?
- Какие трудности возникли?

Подведение итогов тренинга



1. От 1 до 10 напишите насколько разобрались в теме
2. Что показалось самым интересным и полезным?
3. Что берете на заметку и готовы начать применять уже «завтра»?



Спасибо за
внимание!