

Развивающие беседы: от маляра к художнику



Владимир Каменецкий

Предпосылки

Компания «созрела» (РАеI)

- ▶ Бизнес-процессы прописаны
- ▶ сотрудники обучены и хорошо справляются со своими обязанностями
- ▶ работают далеко не первый год
- ▶ их много
- ▶ финансовое состояние благополучное
- ▶ и все вроде-как хорошо...
- ▶ стабильно красим стены в зеленый цвет

А хотелось бы...

- ▶ Не просто хороших результатов, а превосходных
- ▶ ВАУ-достижений
- ▶ Новых идей
- ▶ Блеска в глазах сотрудников
- ▶ Их мотивации и вовлеченности в работу компании

- ▶ ... чтобы стены превратились в произведения искусства



Развивающая беседа

▶ Регулярная, структурированная беседа

- руководителя со своим сотрудником
- 1 раз в год

▶ Формат

- Спокойная доверительная беседа
- на троих:
 - Сотрудник
 - Руководитель
 - Модератор

▶ Не путать с

- Аттестацией, экзаменом, оценочной комиссией, ...

Цели:

▶ **Формирование мотивирующей рабочей среды**

- Сотрудник вливается в работу с полной самоотдачей

▶ **Вовлечение в процессы развития компании**

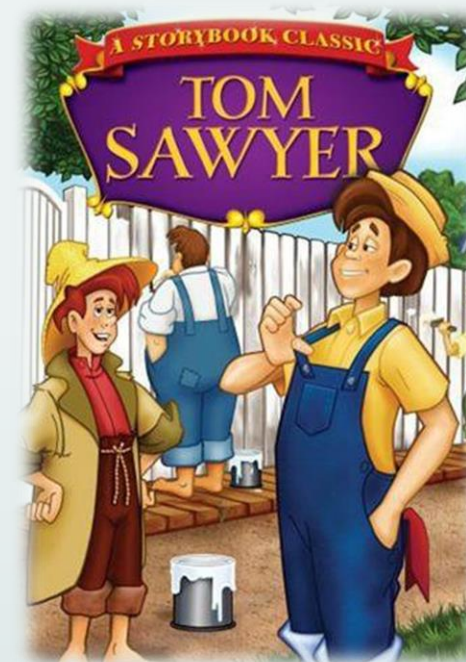
- Цели компании ⇔ целям сотрудника

▶ **Согласование личных целей**

- новых амбициозных и захватывающих

▶ **Результат:**

- Покидание «убаюкивающей» зоны комфорта
- Появление чувства драйва
- Переход на новый уровень



С кем проводим:

- ▶ **Сотрудники со стажем работы более 1 года**
 - Работающие достаточно автономно и самостоятельно
- ▶ **Вышедшие на стабильный и удовлетворяющий уровень дохода**
 - Т.е. материальная мотивация уже не оказывает того особого действия
- ▶ **Т.е. ведущие сотрудники вашей компании**
 - включая менеджеров

Зачем и почему?

- ▶ **К тем кто нормально и стабильно работает мы уделяем все меньше и меньше внимания**
 - Особенно если в непосредственном подчинении более 7 специалистов
- ▶ **Тем же кто постоянно создает проблемы**
 - Мы в основном тратим время на решение этих проблем
 - Вместо того, чтобы понять, а почему они возникают
- ▶ **А в это время...**
 - Мотивация со временем меняется
 - У сотрудника появляются новые области интересов
 - То что вдохновляло его вчера, сегодня стало рутиной

Драйв:

Что на самом деле нас мотивирует?

▶ Мотивация 2.0 на основе кнута и пряника

- эффективна для рутинных задач, выполняемых по жестким правилам
- оказывается деструктивной для нестандартных, творческих задач

Мотивация 3.0

▶ Автономность

- желание управлять собственной жизнью

▶ Мастерство

- потребность становиться все лучше и лучше

▶ Целеустремленность

- страстное желание делать то, что мы делаем, ради чего-то большего



Структура беседы

- ▶ Прелюдия
- ▶ Ревизия функций
- ▶ Расстановка приоритетов
- ▶ Поиск областей повышения эффективности
 - Что можно сделать чтобы свести к минимуму рутинные функции
 - Какие навыки стоит развить, чтобы выполнять работу быстрее, качественнее
- ▶ Поддержка самостоятельности и инициатив сотрудника
- ▶ Что поможет на пути к мастерству?
- ▶ Согласование личных целей сотрудника
- ▶ Фиксация результатов беседы

Роли

▶ **Сотрудник**

- Ключевая фигура беседы - источник информации о себе и о своей должности
- Лицо принимающее решение
- Мы работаем на него, он работает на себя и для себя

▶ **Руководитель**

- Ведет беседу, задает вопросы
- Дает информацию о целях и планах компании, сообщает о приоритетах
- Источник ресурсов

▶ **Модератор**

- Человек «со стороны» (из другого подразделения)
- Следит за регламентом, не дает скатиться в обсуждение мелких вопросов
- Задает проясняющие вопросы, не успокаивается пока не поймет о чем идет речь
- Фиксирует результаты
- Готовит финальный отчет

Подготовка

- ▶ **Выделить достаточно времени**
 - На саму беседу > 2 часов
 - На подготовку к ней > 0.5 часа
 - На фиксирование итогов ~ 1-2 часа
- ▶ **Предварительная анкета**
 - за 2-3 дня
 - Помогает сотруднику настроиться
 - Дает основу для беседы
- ▶ **Вспоминаем что было год назад**
 - Анкета, резюме беседы
- ▶ **Самостоятельный сбор информации**
 - А чем он собственно занимается?
 - Ключевые достижения, проф. рост,
 - заполнить анкету за сотрудника
- ▶ **За 10-15 минут настроиться на позитив**
 - Постараться вспомнить все самое хорошее, яркое, что вы знаете о сотруднике

Анкета

- ▶ Ключевые функции, % затрачиваемого времени
- ▶ Основные итоги за год: достижения, промахи...
- ▶ Что, в вашей работе получается лучше всего?
- ▶ Что хотелось бы сделать, но не удастся?
- ▶ Что помогает, что мешает в работе?
- ▶ Что вам интересно в работе? что приносит удовольствие?
- ▶ Чему вы научились за последний год?
- ▶ Какие вы ставите перед собой цели на следующий год?
- ▶ Какие качества/способности вы хотели бы развить?
- ▶ Какой новый опыт хотели бы приобрести?
- ▶ Что вам может в этом помочь?
- ▶ Что вас мотивирует на собственное развитие?

Начинаем

- ▶ **Создание комфортного доверительного фона**
 - 5 минут просто поболтать о чем-то
- ▶ **Согласование формата и целей беседы**
 - Озвучивает модератор

Ревизия функций

- ▶ **На что уходит время и силы сотрудника**
 - а значит и деньги компании
- ▶ **Сопоставление с целями отдела/компании**
- ▶ **Согласование приоритетов**
 - А нам это надо?
 - Выделение задач приносящих максимальную пользу компании
 - Что занимает много времени, но не несет особой пользы
- ▶ **Перераспределение времени**
 - вы за это платите
- ▶ **Цель: найти свободное время**
 - для развития
 - для инноваций

Даешь эффективность!

- ▶ **Что можно сделать чтобы свести к минимуму рутинные функции?**
- ▶ **Какие навыки стоит развить?**
- ▶ **Отказ от устаревших функций**
- ▶ **Что можно делегировать начинающим сотрудникам**

Мотивация 3.0

▶ Автономность

- желание управлять собственной жизнью

▶ Мастерство

- потребность становиться все лучше и лучше

▶ Целеустремленность

- страстное желание делать то, что мы делаем, ради чего-то большего

АВТОНОМИЯ

Задайте вопросы:

- ▶ **Какой график был бы наиболее удобен?**
 - как для сотрудника
 - так и для компании
- ▶ **Вместе с кем хотелось бы работать?**
 - Работа вместе с профи
 - возможно имеет смысл взять стажера для перекладывания рутины
- ▶ **Каким образом лучше организовать вашу деятельность?**
- ▶ **Каких полномочий не хватает?**
- ▶ **Какие ресурсы необходимы?**

И слушайте, уточняйте, фиксируйте...

Мастерство

- ▶ **Чем занимается сотрудник наиболее увлеченно?**
 - и часто полностью по своей инициативе
- ▶ **Чему бы хотелось научиться в ближайшие 6-12 месяцев**
- ▶ **Как бы вы хотели видеть себя через 3-5 лет?**
- ▶ **Какой новый опыт вы хотели бы приобрести?**
- ▶ **Как можно описать идеальный вариант работы на этой должности?**
- ▶ **Очень важно, чтобы человек постоянно чему-то учился**
 - На самом деле чему угодно
 - Главное увлеченно, стремясь превзойти себя
 - Процесс познания заряжает энергией, дает чувство драйва

Цели

- ▶ Какой конкретно результат ты хочешь получить?
- ▶ Когда?
- ▶ Как мы измерим, что ты этого достиг?
- ▶ Эта цель бросает тебе вызов?
- ▶ Насколько достижение зависит от тебя?
- ▶ Как твоя цель поможет достижению целей компании?
- ▶ Как эта цель поможет нам сделать мир лучше?

Завершение

▶ Обмен впечатлениям о полезности встречи

- Насколько совпало с ожиданиями
- Что было особенно полезно
- Пожелания по улучшению формата

▶ Подготовка резюме встречи

- Готовит модератор
- Согласовать сроки

▶ Всем спасибо!

Результаты бесед

- ▶ **Открытие нового направления**
 - Разработка мобильных приложений
- ▶ **Из административного ассистента в руководителя службы обеспечения офиса**
 - Фактически мой заместитель
- ▶ **Два сотрудника продолжили свое развитие в других компаниях**

Области улучшения

- ▶ **Закапывание в детали и мелкие вопросы**
 - Сам рассказал "как надо жить"
 - Сплошные "Советы бывалого"
- ▶ **Наезды, вместо вызова и поддержки**
- ▶ **Слишком много времени ревизии обязанностей**
 - На анализ потребностей в обучении не хватало времени
- ▶ **Руководитель сам ставит цели**
 - Фактически, навязал их сотруднику
- ▶ **Отсутствие конкретных целей, задач, промежуточных точек**

Развиваем в себе

▶ Элементы коучинга

- Техника активного слушания
- Стратегия GROW

▶ Эмоциональная компетентность

▶ Целеполагание

Спасибо за внимание

**Работайте с
удовольствием!**

Владимир Каменецкий
vk@softbalance.ru