



КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ПОЧТЫ РОССИИ

Эффективн ый куратор



Москва, 2022 год

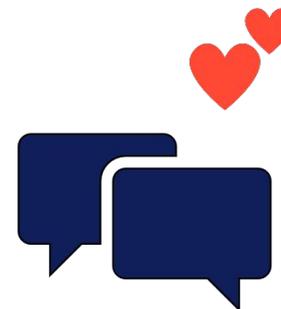
Правила работы на тренинге



Соблюдение тайминга



Активность и включенность



Бережное отношение к коллегам, уважение



Телефоны: беззвучный режим



Не перебиваем, Говорим по одному



Быть «здесь и сейчас»

Знакомство и сбор ожиданий

Расскажите о себе:

1. Ваше имя, фамилия
2. Приходилось ли адаптировать новых сотрудников?
3. Что хотели бы узнать/ чему научиться в этой сфере?

 10 минут



Актуализирующая дискуссия



**А можно ли без
адаптации?
Что она дает?**

Анонс программы «Эффективный куратор»

ЦЕЛЬ

Получить знания и практические навыки, которые помогут куратору выстроить эффективные и доверительные взаимоотношения с новичком в ходе адаптации

ЗАДАЧ

1. Познакомиться с процессом адаптации; увидеть ее важность и ценность.
2. Сформировать понимание роли куратора и зоны ответственности в процессе адаптации.
3. Получить базовые коммуникативные инструменты для сопровождения новичков в период адаптации.
4. Обсудить проблемы, с которыми могут столкнуться новички в процессе адаптации, научиться решать их: переводить проблему в задачу и разрабатывать план ее реализации.



Часть 1

КУРАТОР: ЕГО РОЛЬ, ЗАДАЧИ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

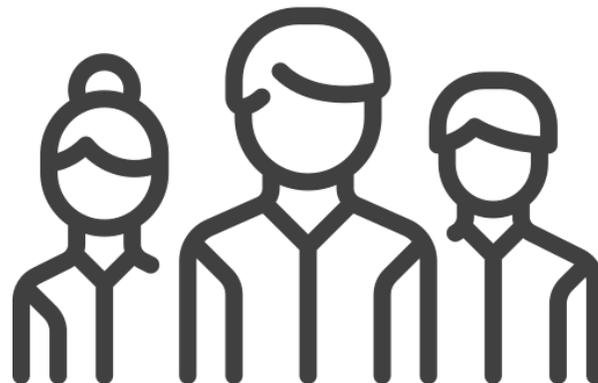
Виды адаптации

Социально -
психологическая

Организационная

Профессиональная

Участники процесса адаптации



1

НОВИЧОК

2

НАСТАВНИК

3

КУРАТОР

Роль куратора в процессе адаптации



Практическое задание «Собери паззл»

Упражнение



Инструкц

ия

- Мы разделимся на 3 команды. Каждая команда выберет капитана.
- Капитаны команд получат 3 одинаковых набора карточек – перечень мероприятий, которыми наполнена адаптация.

Команды будут работать со «своим» видом адаптации:

- 1 команда – с социально – психологической адаптацией
- 2 команда – с организационной адаптацией
- 3 команда – с профессиональной



Задач

- выбрать карточки с мероприятиями, относящимися к «своему» виду адаптации.
- ответить на вопрос: «каковы риски отсутствия данного вида адаптации?»



10
минут

Содержание адаптации

Социально-психологическая

- Встреча с руководителем
- Знакомство, установление контакта
- Разговоры на «общие темы»
- Знакомство со структурой дня, рабочим местом
- Знакомство с коллективом.
- Запрос в конце дня обратную связь

Признаки адаптации:

- Ориентируется в «бытовых» вопросах (знает места общего пользования, кабинеты руководителей и т.п.)
- Знает распорядок дня, правила
- «Обживает» на рабочем месте, приносит свои личные вещи и т.д.
- Познакомился с коллегами, напрямую коммуницирует с ними по всем вопросам

Ответственный: **КУРАТОР**

Риски отсутствия данного вида адаптации:

- Не ориентируется в офисе (не знает, где кто работает, не знаком с бытовыми вопросами)
- Не знаком с коллегами
- Не знает, к кому обращаться по разным вопросам, за помощью

Содержание адаптации

Организационная

я

- Информация о Компании: видение, миссия, ценности, цели – необходимо новичку для понимания и принятия новых правил
- Что получит новичок, работая в нашей Компании: информация о том, как можно заработать, повлиять на свой доход; выгоды от работы в компании

Признаки адаптации:

- Выполняет и соблюдает правила Компании. Отсутствие критики в адрес Компании.
- Знает свою мотивацию, понимает выгоды и преимущества от работы в нашей Компании.

Ответственный: КУРАТОР

Риски отсутствия данного вида адаптации:

- Не понимает ценности и важности Компании
- Отсутствует мотивация на достижение результата
- Не видит выгод и преимуществ, которые дает Компания по сравнению с конкурентами

Содержание адаптации

Профессиональн ая

- Прикрепление наставника, который будет экспертом
- Обучение, стажировка под руководством наставника
- Оценка его деятельности и обратная связь по итогам испытательного срока (трех месяцев)

Признаки адаптации:

- Наличие знаний
- Самостоятельное выполнение должностных обязанностей
- Выполнение заданий качественно и в срок
- Положительная ОС от наставника

Ответственный: **НАСТАВНИК**

Риски отсутствия данного вида адаптации:

- Отсутствие/ дефицит базовых профессиональных знаний
- Нет готовности выполнять работу самостоятельно
- Малая скорость выполнения основных профессиональных функций – не успевает в установленные сроки

Самооценка: уровень моих знаний и умений

Упражнение



Инструкция

- Вы получите лист самооценки с перечнем знаний и умений, необходимых куратору для эффективного взаимодействия с новичком.
- На листе - 2 оценочные шкалы: ДО и ПОСЛЕ обучения (1 – минимум знаний; 10 – максимум).



Задача

- оценить уровень своих знаний и умений на данный момент и зафиксировать его **на шкале 1**.



5
минут

Кофе - брейк





Часть 2

ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ КУРАТОРА – КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНИКИ

Встречи с новичком

Вводная (установочная)

- Знакомство и установление контакта
- Информирование новичка о том, как будет проходить его адаптация

Оперативные

- Регулярное взаимодействие с новым сотрудником
- Запрос обратной связи по процессу адаптации
- Оказание помощи / поддержки при необходимости

Вводная (установочная) встреча с новичком



ПЛАН ВСТРЕЧИ:

1. Познакомиться с новичком (представиться: имя, должность, попросить новичка рассказать о себе).
2. Рассказать об адаптации и ее целях.
3. Рассказать о том, какую роль будете играть в этом процессе вы как куратор. Чем куратор полезен для новичка, с какими вопросами возможно обращаться.
4. Познакомить с наставником и сообщить его функции.
5. Обсудить регулярность встреч (встречаться будем периодически, по необходимости).
6. Ответить на возможные вопросы новичка.
7. Обменяться контактами.



Оперативные встречи с новичком

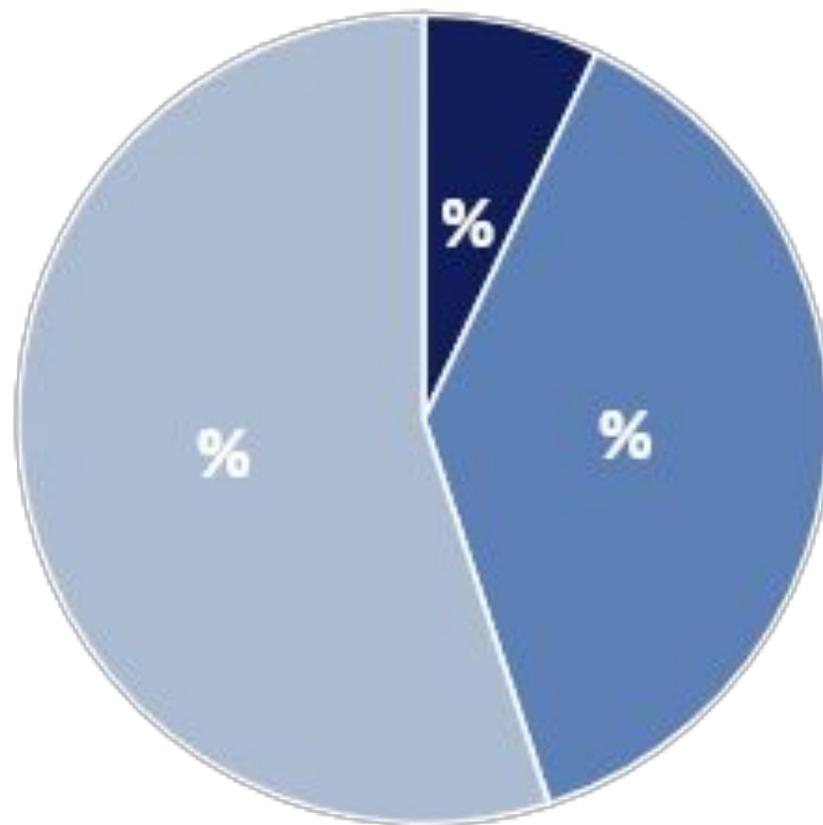


ПЛАН ВСТРЕЧИ:

1. Приветствие.
2. Малый разговор (small talk)
3. Вопросы новичку (как прошел день, какие впечатления, что нравится, все ли понятно, как прошло знакомство с наставником, есть ли вопросы/сложности).
4. Ответы на вопросы новичка/ работа с возражениями, сомнениями новичка (если они появятся).
5. Договоренность о следующей встрече.



Каналы восприятия информации



▪ Вербальный

▪ Паравербальный

▪ Невербальный

Невербальный компонент

СОСТАВЛЯЮЩИЕ / КОМПОНЕНТА	КАК ВЛИЯЕТ
Зрительный контакт	<p>Важное и естественное проявление интереса. Наиболее эффективный зрительный контакт длится около 3 секунд. Очень важно устанавливать зрительный контакт с каждым собеседником.</p>
Поза	<p>Должна быть свободной. Позы различают открытые и закрытые</p> <ul style="list-style-type: none"> • Открытая – не скрещенные руки – ноги, отсутствие рук в карманах, за спиной, свободные кисти рук • Закрытая - скрещенные руки – ноги, руки в карманах /за спиной, зажатые кисти рук (в кулаки).
Жестикуляция	<p>Жесты должны выглядеть непринужденно, естественно. Следует избегать навязчивых, повторяющихся движений, излишняя жестикуляция утомляет собеседников. Рекомендуются жесты сдержанные, спокойные.</p>
Мимика	<p>Приветствуется улыбка, доброжелательное выражение лица. Очень серьезное выражение лица напоминает хмурое, а это отнюдь не располагает, не создает доверительных отношений</p>

Паравербальный компонент

СОСТАВЛЯЮЩИЕ/ КОМПОНЕНТА	КАК ВЛИЯЕТ
Голос	Рекомендуется менять темп речи. Если необходимо представить собеседнику визуальный образ – можно говорить быстро. Если собеседник должен прочувствовать слова, нужно говорить медленнее, выделяя необходимые слова голосом. Громкость голоса – умеренная. Очень громкий / тихий голос - может напрягать, раздражать собеседника.
Тембр	Важно говорить спокойным, доброжелательным тоном. «Командный» голос не располагает к партнерскому общению. Неуверенный голос – не вызывает доверия, а это залог эффективной коммуникации.
Паузы	Это естественная пунктуация вашей речи. Их можно применять для привлечения внимания к наиболее важным мыслям и идеям.

Вербальный компонент: правила

ПРАВИЛО	СУТЬ ПРАВИЛА
Говорим коротко	Необходимо до минимума ограничить применение сложных предложений. Короткие односоставные предложения воздействуют эффективнее. Большинству людей сложно охватить смысл предложения, которое содержит более 18 слов.
Говорим просто и понятно	Не следует излишне увлекаться научной терминологией. Определенные термины, которые необходимы для усвоения материала, должны вводиться как определения.
Говорим четко	Следим за дикцией, избегаем слов – паразитов («короче», «типа», «это самое» и т п), которые засоряют речь и усложняют понимание сказанного.

Что влияет на восприятие другого человека

 ПОЛОЖИТЕЛЬНО ВЛИЯЕТ	 ПОТРИЦАТЕЛЬНО ВЛИЯЕТ
Контакт глаз	Собеседник отводит глаза
Улыбка, доброжелательное выражение лица	Хмурое выражение лица
Открытая поза	Закрытая поза
Спокойные, умеренные жесты	Резкие, быстрые жесты
Голос – спокойный, уверенный, средней громкости	Голос - очень тихий или очень громкий, не уверенный или с напором
Живая речь, с паузами и интонацией	Монотонная речь, без пауз

От первого впечатления – к доверительным отношениям



Дискуссия



- **Что для вас значит доверие? Какой смысл вы вкладываете в это слово?**
- **Должны ли рабочие отношения быть доверительными?**
- **Что дает нам доверие в отношениях с сотрудниками?**
- **Что способствует повышению уровня доверия во взаимоотношениях?**
- **Что может сделать куратор для создания атмосферы доверия?**

Что такое доверие?



ДОВЕРИЕ

—

это положительные взаимоотношения между людьми, позволяющие партнерам быть уверенными в порядочности, открытости, доброжелательности и честности друг друга, уверенность в поступках другого человека, ощущение безопасности при взаимодействии с ним.

Уровни доверия

Рациональный

- уверенность в знаниях, умениях, поступках человека

Эмоциональный

- оценка личностных качеств человека, мотивов его поведения, совпадение основных ценностей

Техника «Малый разговор»



- Что такое «малый разговор»?
- Какие у него цели?

Техника «Малый разговор»



МАЛЫЙ РАЗГОВОР —

краткий разговор на отвлечённую тему, который должен расслабить сотрудника, переключить его внимание, настроить его на деловой разговор.

Цель малого разговора – расслабить, поэтому говорить нужно на соответствующие темы.

Техника «Малый разговор»

Рекомендованные темы

- Погода
- Природа
- Шутки, юмор
- О собеседнике

Темы - табу

- Политика
- Религия
- Спорт (особенно командный)
- Очень личное

Ролевая игра «Начни разговор»

Упражнение



Инструкц ия

Работаем в парах.

Один участник – куратор, второй – новичок.

После проведения беседы обменяться мнениями, затем поменяться ролями и провести по тому же алгоритму.



Задач

Задача куратора провести малый разговор с новичком в соответствии с правилами, которые мы рассмотрели.

Задача новичка – отследить, что было приятно, располагало в разговоре, а что, может быть, раздражало.



15
минут

Обед



Типы вопросов

Открытые

- Начинаются с вопросительных слов ГДЕ, ПОЧЕМУ, СКОЛЬКО, ЗАЧЕМ, ЧТО, КАК
- Предполагают развернутый ответ на вопрос

Закрытые

- Не начинаются с вопросительных слов
- Предполагают односложный ответ на вопрос ДА / НЕТ

Альтернативные

- Выбор без выбора
- Включают союз ИЛИ

Типы вопросов

Открытые

- Какая сегодня погода?
- Как давно вы работаете в компании?

Закрытые

- Погода сегодня хорошая?
- Давно работаете в компании?

Альтернативные

- Погода сегодня хорошая или плохая?
- Вы работаете в Компании давно или недавно?

Игра «Угадай предмет»

Упражнение



Инструкц ия

Угадать загаданный тренером предмет, задавая только закрытые вопросы



15
минут

Что важно спросить у новичка?



Вводная

- О его опыте работы
- О том, как новичок представляет себе работу, которой ему предстоит заниматься
- О том, что для новичка важно в новой работе (график, условия, содержание и т.д.)



Оперативная

- Об общих впечатлениях от стажировки
- Об успехах и сложностях
- О том, что хотелось бы изменить

Техники активного слушания

Эхо - техники

- Подтверждение вашего внимания к сказанному собеседником.
- *Угу, ага, кивок головой*

Парафраз

- Повторение за собеседником фразы / части фразы.
- *...Важно научиться и потренироваться в использовании...*

Уточнение

- Технику используют, когда наш собеседник говорит абстрактные слова, мысли, которые можно трактовать по – разному.
- *Уточните, пожалуйста, что это значит?*

Резюмирование

- Подведение итога сказанного собеседником. Повторяются самые важные, ключевые мысли.
- *-Итак, для вас на тренинге наиболее важно получить новые инструменты коммуникации и потренироваться в их использовании.*

Практическое задание «Ты говоришь – я



уточняю» Упражнение



Инструкц ия

Работаем в парах:

1 – рассказчик

2 – активный
слушатель



Задач

Задача рассказчика – рассказать о своем первом рабочем дне в Почте.

Задачи активного слушателя - внимательно слушать рассказ,
используя ТАС



15
минут

Корректирующая обратная связь



- **Что это? Каковы ее функции?**
- **Какие важные принципы нужно соблюдать при предоставлении корректирующей обратной связи?**

Принципы корректирующей обратной связи

Принцип обратной связи	Пример
Я - высказывание	<ul style="list-style-type: none"> • Мне сложно в это поверить • Я огорчен, что ты повздорил с клиентом
Критика поступка, а не человека	<ul style="list-style-type: none"> • Ты - хороший работник, при этом твой последний отчет не соответствовал требованиям
Своевременность	<ul style="list-style-type: none"> • Вчера ты допустил ошибку в отчете
Безоценочность (только факты!)	<ul style="list-style-type: none"> • В отчете отсутствовала вступительная часть, не было ссылки на фактические данные
Конкретность	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет не корректен: в 3-м столбце неправильно прописана формула, поэтому данные не верны»
Конструктивность	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет не корректен: в 3-м столбце неправильно прописана формула, необходимо исправить формулу и тогда все будет верно».

Корректирующая обратная связь



КОРРЕКТИРУЮЩАЯ ОБРАТНАЯ

СВЯЗЬ — сообщение человеку о том, насколько его поведение эффективно или соответствует стандартам, с расчетом на определенные изменения в его поведении в будущем.

Корректирующая ОС указывает на «зоны развития», направлена на исправление неверных действий

Схема «3 шага»

1 шаг

- **Описание ситуации**
- Для описания уже свершившегося важны своевременность, конкретика и использование фактов

2 шаг

- **Мои чувства или описание последствий**
- Этот шаг нужен для того, чтобы собеседник увидел то, какую реакцию или последствия вызвали его действия.

3 шаг

- **Конструктивное предложение / рекомендация**
- Предполагает указание на выход из сложившейся ситуации или рекомендуемые действия в будущем

Практическое задание «Дай мне обратную



СВЯЗЬ» Упражнение



Инструкц ия

Работаем в тройках:

- 1 – куратор
- 2 – новичок
- 3 - наблюдатель



Задач

Задача новичка – получить корректирующую ОС и отследить, свои реакции (понятно ли, мотивирует ли)

Задача куратора – предоставить корректирующую ОС новичку в соответствии с принципами и изученной схемой «3 шага»

Задача наблюдателя – внимательно наблюдать и поделиться впечатлениями о качестве предоставленной корректирующей ОС.



15
минут



Алгоритм работы с возражениями

1. Выслушать

2. Присоединиться

3. Уточнить

4. Ответить

5. Оценить реакцию

Алгоритм работы с возражениями

1. Выслушать

Задача: дать высказаться
собеседнику

Для этого рекомендуется:

- слушать, не перебивая! Есть такая поговорка «невысказанное закладывает уши»
- принять открытую позу (повернитесь к собеседнику, выпрямите спину)
- доброжелательно, спокойно и уверенно смотреть на собеседника
- поддерживать высказывания собеседника невербально

Алгоритм работы с возражениями

2. Присоединиться

Задача: снизить градус тревожности новичка

Помогут фразы:

- Прекрасно тебя понимаю...
- Ты прав, так многие поначалу считают...
- Да, я и сам раньше так думал...
- Твоя реакция естественна...
- Здорово, что ты на это обратил внимание
- Согласен, действительно неприятный момент...

Алгоритм работы с возражениями

3. Уточнить

Задача: понять, что конкретно подразумевает наш собеседник.

Задаем открытые вопросы:

- Почему ты сделал вывод, что не сможешь заработать / повлиять на свой доход?
- Что имеешь в виду, говоря «неудобный маршрут»?
- В чем именно сложна работа?

Алгоритм работы с возражениями

4. Ответить

Задача: на этом этапе – убедить и развеять сомнения.

Предоставляем ответ, подтвержденный фактически:

- на вопрос о доходе – разъяснения денежной мотивации
- на вопрос о маршруте – устанавливается с учетом дорожной ситуации
- о сложности работы – новичок только начал обучение, дальше будет проще (опыт других)

Алгоритм работы с возражениями

5. Оценить реакцию

Задача: понять, удалось ли нам убедить / снять сомнения у нашего собеседника.

Задать закрытый вопрос.

- У меня получилось развеять твои сомнения?
- Я ответил на твои вопросы?
- Готов продолжать стажировку?

Практическое задание «Развей мои сомнения»

Упражнение



Инструкция

Участники объединяются в пары / тройки.

Каждая пары / тройка получает от тренера возражение для отработки (из «банка возражений»).



Задача

Прогнать скрипт (текст) отработки возражения по алгоритму.



15
минут

«Проведи беседу с новичком»

Упражнение



Инструкц

ия

Участники работают в двух командах, готовят сценарии проведения встреч:

- 1 команда – установочная (вводная)
- 2 команда – оперативная

Каждая команда получает кейс.



Задач

а

Куратору: по кейсу подготовить и провести беседу с новичком.

Новичку: взаимодействовать с куратором, исходя из роли по кейсу



15 минут

ВАЖНО:

- задавать «правильные» вопросы
- использовать ТАС
- предоставлять ОС
- отработать возражения
- использовать невербальный канал коммуникации

Кофе - брейк





Часть 3

ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ В АДАПТАЦИИ

«Основные проблемы в процессе адаптации»

Упражнение



Инструкц ия

Задание индивидуальное.

Участники получают по 5 стикеров.



Задач

сформулировать по 5 самых острых проблемы, которые могут возникнуть в ходе адаптации.



15
минут



Как перевести проблему в задачу?

Необходимо переформулировать проблему таким образом, чтобы она отвечала на вопрос «что делать?»

Правила формулировки задач:

- с использованием глаголов (сделать, повысить, улучшить)
- отвечает на вопрос «что делать»
- в задаче должны быть:
 - ✓ конкретика (понятно, что делать)
 - ✓ измеримость результата (не просто улучшить знания, а три повысить до четыре)
 - ✓ срок реализации (дата, время)



Задание «Проблема – задача - решение»



Упражнение



Инструкц ия

Работаем в малых командах.

Каждая команда выбирает самую популярную/ актуальную проблему из своего кластера.



Задач а

- перевести проблему в задачу (по правилам);
- прописать план ее решения (2-3 мероприятия).



15
минут

Самооценка: уровень моих знаний и умений

Упражнение



Инструкция

- Возьмите лист самооценки с перечнем знаний и умений, необходимых куратору для эффективного взаимодействия с новичком.
- На листе - 2 оценочные шкалы: ДО и ПОСЛЕ обучения (1 – минимум знаний; 10 – максимум).



Задача

- оценить уровень своих знаний и умений ПОСЛЕ обучения и зафиксировать его на шкале 2.



5
минут

Шеринг



ПОДВЕДЕМ ИТОГИ:

- Что нового беру в работу?
- Что продолжу делать?
- Что перестану делать?



A group of business hands giving thumbs up over documents. The image shows several hands in business attire (suits and shirts) giving thumbs up gestures. The background is a blurred office setting with documents and a pen. The text "Удачи в адаптации!" is overlaid in the center.

Удачи в адаптации!