
«АКТИОН»

Негосударственное образовательное частное учреждение организации дополнительного профессионального образования «Аktion»



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

дополнительного профессионального образования (повышение квалификации)

«КАК ДАВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ, НЕ СНИЖАЯ МОТИВАЦИЮ ПОДЧИНЕННЫХ»

(объем 60 академических часов)

г. Москва

1. ЦЕЛЬ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа направлена на освоение (совершенствование) следующих профессиональных компетенций:

- диагностировать причины отклонения результата и готовить сложный разговор, отделяя факты от оценок и управляя собственной эмоциональной реакцией;
- формулировать корректирующую обратную связь по рабочим действиям и последствиям, слушать позицию сотрудника и работать с сопротивлением;
- разбирать ошибки без демотивации, использовать положительную обратную связь, feedforward и коучинговые вопросы для развития самостоятельности сотрудника;
- выстраивать регулярную индивидуальную и командную обратную связь, выбирать подходящий канал, проводить встречи один на один и командные ретроспективы, фиксировать договоренности.

В результате освоения программы слушатель будет:

знать:

- причины, которые могут приводить к отклонению результата, и алгоритм подготовки руководителя к сложному разговору;
- принципы прямого начала разговора, модель «факт — действие — влияние — следующий шаг», приемы активного слушания и правило четырех предложений;
- способы работы с ошибками, защитной реакцией и сопротивлением сотрудника, правила восстановления контакта и корректного извинения руководителя;
- структуру конкретной положительной обратной связи, принцип feedforward и назначение коучинговых вопросов после разбора результата;
- структуру регулярной встречи один на один, правила запроса обратной связи руководителю и критерии выбора личного, письменного или командного формата;
- алгоритм командной ретроспективы, назначение «красных карточек» для блокаторов диалога и правила фиксации договоренностей.

уметь:

- выявлять вероятную причину неудовлетворительного результата, определять цель обратной связи и готовить разговор на основе фактов;
- управлять собственной реакцией, прямо обозначать предмет разговора и формулировать корректирующую обратную связь без оценок личности;
- выслушивать позицию сотрудника, уточнять и перефразировать услышанное, сохранять рабочий контакт при сопротивлении и защитной реакции;
- разбирать ошибки с фокусом на восстановление результата и предотвращение повторения, менять подход при повторяющейся проблеме и корректно признавать собственные ошибки;
- давать конкретную положительную обратную связь, переводить разбор результата в следующее действие и возвращать сотруднику ответственность с помощью коучинговых вопросов;
- проводить регулярные встречи один на один и командные ретроспективы, выбирать канал обратной связи и завершать обсуждение проверяемыми договоренностями.

2. НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ – Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями,

осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (ред. от 06.05.2026).

3. ТРУДОЕМКОСТЬ И СРОК ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ - 60 академических часов, 2 месяца.

4. ФОРМА ОБУЧЕНИЯ - заочная с использованием дистанционных образовательных технологий.

5. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование дисциплин / модулей (в том числе практик)	Часы			Формы контроля
		Всего часов	Аудиторные	Самостоятельное изучение	
1	2	3	4	5	6
1.	Дайте обратную связь так, чтобы сотрудник ее услышал	18	9	9	-
2.	Корректируйте ошибки и развивайте сотрудника без демотивации	23	11	12	-
3.	Встройте обратную связь в работу команды	18	9	9	-
4	Итоговая аттестация	1	-	1	зачет
	ИТОГО:	60	29	31	-

6. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРОГРАММЫ

№ п/п	Наименование разделов программы	Часы				Содержание разделов программы
		В се го ча со в	Аудиторные		Са мо ст оя те ль но е из уч е ние	
			Ле кц ии	Пр ак ти че ские за ня тия		
1	2	3	4	5	6	7
1.	Дайте обратную связь так, чтобы сотрудник ее услышал	18	9	-	9	-

№ п/п	Наименование разделов программы	Часы				Содержание разделов программы
		В се го ча со в	Аудиторные		Са мо ст оя те ль но е из уч е ни е	
			Ле кц ии	Пр ак ти че ск ие за ня ти я		
1	2	3	4	5	6	7
1.1 .	Подготовьте сложный разговор	8	4	-	4	Диагностика причин отклонения результата до разговора: понимание задачи, компетенции, ресурсы и рабочий процесс. Подготовка сложной беседы по четырем вопросам: желаемый результат, ключевая мысль, способ ее выражения и подходящий момент. Алгоритм «стоп — результат — факты — разговор» для снижения влияния первой эмоциональной реакции руководителя.
1.2 .	Сформулируйте корректирующую обратную связь	10	5	-	5	Прямое обозначение предмета сложного разговора без долгой подводки. Модель «факт — действие — влияние — следующий шаг» для корректировки поведения без оценки личности. Активное слушание по схеме «услышал — уточнил — проверил». Правило четырех предложений и отказ от «Да, но» как способы сохранить ясность и не обесценить позицию сотрудника.
2.	Корректируйте ошибки и развивайте сотрудника без демотивации	23	11	-	12	-

№ п/п	Наименование разделов программы	Часы				Содержание разделов программы
		В се го ча со в	Аудиторные		Са мо ст оя те ль но е из уч е ни е	
			Ле кц ии	Пр ак ти че ске за ня ти я		
1	2	3	4	5	6	7
2.1 .	Разбирайте ошибки и сопротивление	10	5	-	5	Разбор ошибки с фокусом на восстановление результата и предотвращение повторения вместо наказания. Сохранение эмоционального контакта при защитной реакции и сопротивлении сотрудника. Проверяемый эксперимент вместо повторной нотации, если проблема возвращается. Извинение руководителя за собственную некорректную реакцию без отмены требований к рабочему результату.
2.2 .	Превратите обратную связь в развитие	13	6	-	7	Конкретная положительная обратная связь по модели «действие — вклад — продолжение». Feedforward: перевод разговора из оценки прошлого в договоренность о следующей попытке. Коучинговые вопросы после обратной связи, которые помогают сотруднику самому оценить результат, выбрать следующее действие и сохранить ответственность за решение.
3.	Встройте обратную связь в работу команды	18	9	-	9	-

№ п/п	Наименование разделов программы	Часы				Содержание разделов программы
		В се го ча со в	Аудиторные		Са мо ст оя те ль но е из уч е ни е	
			Ле кц ии	Пр ак ти че ске за ня ти я		
1	2	3	4	5	6	7
3.1 .	Используйте регулярную обратную связь один на один	8	4	-	4	Короткая встреча один на один по циклу «результат — препятствие — следующий шаг — поддержка» без микроменеджмента. Запрос руководителем конкретной обратной связи о собственных действиях и спокойная работа с неприятным ответом. Выбор канала по матрице: личный разговор, письменная фиксация или обсуждение процесса при команде.
3.2 .	Давайте обратную связь всей команде	10	5	-	5	Командная ретроспектива по схеме «сохранить — изменить — попробовать» с фокусом на способе работы, а не на поиске виноватых. «Красные карточки» для остановки перехода на личности, обесценивания, обобщений и ухода от предмета. Завершение обратной связи проверяемой договоренностью «что — кто — когда — как проверим».
	ИТОГО:	59	29	-	30	-

7. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

В процессе обучения для проверки качества освоения материала и закрепления пройденных тем слушателю после каждого модуля предлагается задание для самоконтроля в форме тестирования. Тест содержит 10 вопросов по материалам модуля. Доступ к материалам следующего модуля слушатель получает после того, как верно ответит не менее чем на 7 вопросов.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

8.1. РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Брегман П. Эмоциональная смелость. Как брать ответственность на себя, не бояться сложных разговоров и вдохновлять других.

2. Колризер Дж. Спасите заложника. Как разрешать конфликты и влиять на людей.

8.2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

3. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (ред. от 06.05.2026).

9. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Оценка качества освоения программы осуществляется по результатам прохождения итоговой аттестации. Итоговая аттестация проводится в форме тестирования на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Продолжительность итоговой аттестации составляет 1 академический час. Тест состоит из 30 вопросов и охватывает все модули программы: по 10 вопросов на каждый модуль. Ответ не засчитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения аттестации оценку не ниже «зачтено»:

- оценка «зачтено» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 21 вопрос;

- оценка «не зачтено» выставляется слушателю, верно ответившему на 20 и менее вопросов.

Слушателям, освоившим образовательную программу и успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации (установленного образца).

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ ПРОГРАММЫ – программа реализуется с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

11. СОСТАВИТЕЛИ:

1. Анна Бочарова. Преподаватель программ МВА в ведущих бизнес-школах России, предприниматель, консультант по организационному развитию.