

ПОЗДРАВЛЯЮ, ШАРИК, ТЫ – БАЛБЕС!

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С ПОДЧИНЕННЫМИ: КАК И ЗАЧЕМ?



Елена Мамедова,
управляющий директор Nice Promotion Group

Обратная связь – это одна из обязательных составляющих управленческой деятельности, которая показывает подчиненному результаты его поведения, позволяя ему избежать неэффективных действий или, наоборот, продолжать делать вещи, способствующие достижению командой поставленных целей.

Взаимодействие с сотрудниками в форме обратной связи, а также способность руководителя устанавливать и поддерживать ее позволяют решать следующие задачи:

- прояснять цели и задачи, стоящие перед сотрудником;
- обучать персонал;
- изменять ожидания, оценки и самооценки сотрудников;
- развивать взаимопонимание;
- развивать взаимное доверие;

- развивать сплоченность и работоспособность сотрудников.

Про важность

Почему же обратная связь необходима подчиненным и самому руководителю? Обеспечение постоянной коммуникации с сотрудниками также помогает узнавать их мнение о руководстве, политике организации и оценивать степень разделения между ними задач компании. Кроме того, обратная связь – это мощный мотивирующий инструмент. Отсутствие или

недостаток информации о результатах работы подчиненных часто становится причиной их раздражения и недовольства. Ведь каждый из них ожидает от руководителя оценки своей работы, которая показывает не только слабые или сильные стороны, но и значимость его действий для компании.

Согласно исследованиям, организации, в которых успешно реализуются программы регулярной обратной связи «руководитель – персонал», имеют более высокие показатели прибыли.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОСТОЯННОЙ КОММУНИКАЦИИ С СОТРУДНИКАМИ ПОМОГАЕТ УЗНАВАТЬ ИХ МНЕНИЕ О РУКОВОДСТВЕ И ПОЛИТИКЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

НЕГАТИВНЫЙ СПОСОБ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ МОЖЕТ В ОТДЕЛЬНЫХ СЛУЧАЯХ ПОДАВЛЯТЬ И ДЕМОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ.

Итак, положительные результаты очевидны. Во-первых, улучшаются взаимоотношения сотрудников и руководителей. Опасения, что обратная связь может вызвать негативную реакцию, оправданы только в тех случаях, когда для ее передачи выбирается неправильная форма или неподходящий момент – например, если сотрудник остро переживает свою неудачу или его критикуют на виду у всего отдела. Благодаря грамотной системе обратной связи любое приглашение к начальству воспринимается не как вызов на ковер, а как повод для конструктивного диалога.

Во-вторых, необходимость давать своим подчиненным обратную связь заставляет руководителя собирать больше информации о деятельности своего подразделения и глубже задумываться о результатах его работы.

Обратная связь может иметь два характера: со знаком плюс и минус. Позитивная обратная связь заключается в письменном или устном выражении благодарности, вознаграждения, повышении по службе и так далее. Она основывается на регулярном наблюдении руководителя за деятельностью своих подчиненных. Целью контроля является не выявление недостатков, а объективная оценка работы. При этом обнаруженные ошибки не рассматриваются как провинность – ру-

ководитель вместе с подчиненным обсуждают, что и как нужно сделать для их устранения. К негативной обратной связи относятся выговоры, вычеты из заработной платы, лишение премий, понижение по службе, увольнение.

Негативный способ обратной связи может в отдельных случаях подавлять, демотивировать сотрудников и зачастую производит впечатление повышенной трудности выполняемого задания. Это, в свою очередь, искажает оценку требуемых усилий и достижимости результата. Поэтому данный способ лучше применять только по отношению к тем работникам, которым у руководителя есть реальные основания не доверять.

Помимо решения перечисленных проблем обратная связь помогает руководителю подчеркнуть внимательное, доверительное и уважительное отношение к сотруднику, повышая этим его самооценку. Правильно организованная обратная связь позволяет добиться от подчиненного позитивного отношения к замечаниям в его адрес, понимания и принятия критики, а также готовности исправить недостатки.

Про организацию

Как же наиболее правильно организовать обратную связь? Осуществляться она может как путем непосредственных контактов руко-

водства с персоналом, так и методом анкетирования. В том и другом случае обратная связь должна состоять из четырех шагов:

1. Необходимо спросить разрешения у подчиненного на обратную связь. Оно важно, потому что если подчиненный не готов говорить сейчас по тем или иным причинам, сути обратной связи он не поймет. А смысл модели не в том, чтобы сделать замечание по поводу неправильных действий работника, а в том, чтобы комментарий был получен, понят и в конечном итоге изменилось поведение. Если сотрудник не готов говорить сейчас, можно подойти с тем же вопросом позже; если и тогда не удастся получить разрешение, нужно попробовать в третий раз. Вот тогда уже придется настоять.
2. После получения разрешения руководитель должен описать конкретное поведение, которое он наблюдал, а не мотивацию этого действия – она не важна, платят только за дела, а не за взгляды и идеи. Ни в коем случае нельзя давать свою оценку поведению подчиненного. Начать свою фразу нужно со следующих слов: «Когда ты...» и описать конкретное действие.
3. Руководитель должен описать, как поведение работника влияет на организацию, на него самого. Часто люди не осознают, какие последствия влекут их действия. И чем на большее количество последствий укажет менеджер, тем лучше осознает работник свою связь с другими людьми.

4. Менеджер задает вопрос: «Что ты можешь делать по-другому?» или «Как ты можешь исправить ситуацию?»

Существуют также некоторые правила формулирования обратной связи.

Во-первых, обратная связь должна быть конкретна, четко выражена и понятна собеседнику. Кроме того, необходимо соблюдать баланс между положительной и отрицательной оценкой. Начинать следует с «хорошей» части. При этом критика не должна перечеркивать, перевешивать одобрение. Помните и о том, что неискренняя или беспричинная похвала приносит больше вреда, чем пользы. Ее использование для дальнейших манипуляций обычно легко распознается собеседником и создает угрозу доверию и хорошим взаимоотношениям.

Во-вторых, обратная связь должна даваться не только после выполнения задания, но и в ходе деятельности. Результат – это лишь внешнее проявление множества взаимодействующих факторов, которые составляют корень явления. Давая обратную связь «в процессе», вы можете влиять на них по отдельности. А отлаженная система передачи обратной связи – достаточно мощный инструмент управления. Но если сотрудник в процессе работы недостаточно мотивирован, обратная связь мало изменит выполнение им задания.

Эксперты в области построения внутрикорпоративных коммуникаций выделяют четыре принципа эффективной обратной связи:

- Принцип объективности – основан на беспристрастности

руководителя в выражении суждений относительно действий подчиненных. Нельзя позволять личным симпатиям или антипатиям оказывать влияние на осуществление управленческих функций. Внедрение и использование объективных критериев оценки, стандартов деятельности помогает достижению объективности.

- Принцип конструктивности – исходит из того, что фокусировать внимание подчиненных следует на положительном опыте и достижениях. Сосредоточение на позитивном опыте позволяет быстрее и качественнее закреплять его в сознании и навыках, тиражировать успешные модели поведения. Только после оценки положительного опыта стоит переходить к анализу допущенных ошибок и недостатков, который должен привести к их пониманию, а затем – к уверенности в проведении изменений по их исправлению.
- Принцип целенаправленности – заключается в том, что цель обратной связи должна быть конкретной, измеримой, реалистичной. Обратная связь должна не сводиться к общим фразам, а указывать на те факты в деятельности подчиненного, на которые ему следует обратить внимание при выполнении дальнейшей работы.

- Принцип своевременности – состоит в том, что эффективность обратной связи обратно пропорциональна времени, прошедшему с момента совершения определенного поступка или выполнения задачи.

Что будет, если такой связи не давать?

Если по каким-либо причинам обратная связь в компании осуществляется нерегулярно и неграмотно, это может привести к созданию «информационного вакуума», неопределенности в следующих вопросах:

- Как оценивает руководитель результаты моей деятельности? В чем моя работа соответствует его ожиданиям и в чем не соответствует?
- Какого вклада в решение общих задач подразделения (компании, проектной группы) от меня ожидают?
- По каким критериям компания оценивает мою работу (кроме объема продаж и объема производства)? Каковы критерии хорошего результата? Что мне нужно изменить в моей работе (квалификации), чтобы повысить мою эффективность?
- Какие именно деловые умения и качества представляют ценность на данном этапе развития компании? И что я должен сделать, чтобы иметь возможность

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ДОЛЖНА ДАВАТЬСЯ НЕ ТОЛЬКО ПОСЛЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ, НО И В ХОДЕ САМОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

ГРАМОТНО ВЫСТРОЕННАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ САМА ПО СЕБЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЭФФЕКТИВНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ.

перейти на следующую ступень в иерархии?

Планомерная и содержательная обратная связь от руководителей служит для сотрудников важной рабочей информацией, дефицит которой, как и ее искажение, с большой степенью вероятности отражается на скорости и качестве выполнения задач. А также на самостоятельности и ответственности, на инициативности сотрудников, их приверженности компании, вовлеченности в реализацию общих целей, готовности реализовывать свой потенциал и профессиональные интересы в рамках организации.

Но мало просто понять необходимость установления обратной связи с подчиненными. Нужно не допускать типичных ошибок в данном деле. Таких как:

- неоперативность: если корпоративные новости сотрудники узнают из внешних источников, это нарушает принцип упреждающего информирования внутренней аудитории, падает доверие к руководству;
- безличность: часто компании делают упор на заочные средства информирования – газету, журнал, рассылки, а ведь передача эмоционально значимой информации, в том числе ценностного характера, требует более живых и интерактивных форм – встреч, бесед, видеоконференций;

- монологичность: если информация распространяется только сверху вниз. Невнимание к построению и поддержке обратной связи приводит к низкой вовлеченности сотрудников, снижению мотивации.

Про влияние

Как обратная связь влияет на психологический климат в коллективе и результаты работы? Во-первых, вопросы, решаемые в ходе обратной связи, и ответы на них помогают сотрудникам лучше ориентироваться в ситуации, направляют усилия и внимание на приоритетные задачи, помогают планировать деятельность. У подчиненных появляется возможность вовремя скорректировать свои действия, что приводит к увеличению достигнутых результатов. На Западе провели исследование различных показателей деятельности 437 компаний. Результаты показали, что фирмы, в которых были успешно реализованы программы регулярного оценивания работы менеджеров, имели более высокие показатели прибыли. В том случае, когда такие программы вводились в деятельность компании, производительность возрастала в среднем на 94%, происходило укрепление отношений менеджера и сотрудников. Опасения, что обратная связь может вызвать негативную реакцию, справедливы только в том случае,

если для ее передачи выбрана неправильная форма или неподходящий момент, например, когда человек остро переживает свою неудачу. Зато отсутствие или недостаток информации о результатах собственной работы часто становятся причиной возмущения у работников раздражения, недовольства, повышенной тревоги. Неизвестность ведь всегда пугает.

Содержательная обратная связь также позволяет человеку увидеть свой вклад и свое место в реализации масштабных задач, оценить значимость своей деятельности, а также проследить, как качество и скорость его работы отражаются на общих результатах, в том числе определить цену ошибки и невыполнения обязательств.

Обсуждение результатов работы – это не только предоставление и обмен ценной информацией, это еще и проявление личного внимания руководителя к человеку и к тому, что он делает. Внимание руководителя – ценный ресурс и, как правило, дефицитный. Грамотно выстроенная обратная связь сама по себе является эффективным инструментом нематериальной мотивации. Внимание руководителя к выполнению конкретных задач повышает их субъективную значимость для исполнителя. Эпизодический, нерегулярный контроль (а тем более отсутствие такового), формальная оценка результатов явно свидетельствуют о минимальном интересе руководителя к задаче и придают ей статус второстепенной, а то и вовсе необязательной к исполнению.

КАК РЕЗЮМЕ**Правила эффективной обратной связи:**

- Обратная связь должна быть регулярной и планомерной.
- Обратная связь не должна сводиться к тотальному контролю. Не надо стремиться проконтролировать все – лучше сосредоточиться на наиболее важных моментах, где нужно помочь подчиненному избежать возможных ошибок.
- Обратная связь должна быть конструктивной, своевременной и основанной на фактах.
- Обратная связь должна содержать примеры поведения, а не описывать его общие модели.
- Использование в системе обратной связи скрытого контроля не приносит ничего существенного – кроме обиды, досады и напряжения в отношениях.
- Оценивая работу подчиненных, надо выявлять не только недостатки, но и успехи.
- Результаты обратной связи должны обязательно доводиться до подчиненного. Негативные результаты контроля будут бесплодны, если их сразу не обсудить и не найти способы устранения недостатков.
- Объем обратной связи должен быть адекватным способности и возможности сотрудника его осмыслить.
- Беседа по итогам оценки работы должна быть конструктивной и проводиться в уважительном тоне.
- Обратная связь должна осуществляться в подходящих условиях, доброжелательной обстановке и без внешних помех.
- После того как руководитель предоставил обратную связь, следует получить подтверждение того, что подчиненный воспринял информацию.
- Важно, чтобы подчиненный согласился с критикой, сделал из нее должные выводы и понял, как можно исправить положение.
- Обратная связь всегда сводится к оценке моделей поведения сотрудника и не имеет ничего общего с оценкой личности сотрудника.

**Много вкусного на
Nice Promotion Group**

Промо-акции
Эвент
Модельное агентство

**Телефоны: Москва (495) 665-05-95
Санкт-Петербург (812) 454-75-35**

**www.nicepro.ru
info@nicepro.ru**