

## Обратная связь в управлении персоналом

Такое понятие, как **feedback** (с английского «**обратная связь**») сегодня так или иначе используется всеми менеджерами, и особенно популярен в западных компаниях. По сути, это способ информировать сотрудника о своей реакции на его действия, или о своем видении ситуации, которая сложилась в результате его действий. Безусловно, обратная связь есть всегда, просто она может быть осознанной или неосознанной. Чаще всего мы даем ее именно неосознанно, автоматически, просто как непосредственную реакцию на полученную информацию. Тем самым мы просто сводим на нет весь эффект этого мощного средства мотивации. Между тем качественная обратная связь закрепляет у человека позитивные модели поведения и мотивирует его к качественному выполнению порученной ему работы в дальнейшем. Но как отличить качественную обратную связь от некачественной? Можно сказать так: качественная обратная связь позволяет человеку исправить свои ошибки, не допускать их впредь и мотивирует его на качественное выполнение своей работы. С другой стороны, некачественная обратная связь закрепляет негативные модели поведения и очень часто демотивирует человека.

### Принципы качественной обратной связи

- Эффективная обратная связь должна обеспечить сотрудников **конкретной информацией**, благодаря которой они могут понять, как можно исправить сложившуюся ситуацию. Неэффективная обратная связь оставляет после себя ряд вопросов. Так, например, если сотруднику просто сказано, что он плохо работает, тот остается в состоянии фрустрации, не зная, как улучшить свою работу
- Эффективная обратная связь должна носить скорее **описательный характер**, чем оценочный. Она должна содержать объективные сведения о том, **что сделал сотрудник**, а не оценку его деятельности
- Эффективная обратная связь должна предоставлять информацию, которую сотрудник **сможет использовать** для улучшения качества своего труда или взаимодействия
- Обратная связь должна осуществляться **своевременно**. Как правило, чем скорее она осуществляется, тем лучше для дела.
- Сотрудник должен **ясно и однозначно понимать** обратную связь. Хорошим способом проверки является просьба резюмировать основные положения информации
- Для того чтобы обратная связь была эффективной, она должна быть **надежной и достоверной**. Если информация неверна, сотрудник посчитает, что у руководителя предвзятое мнение, и в лучшем случае попытается внести ошибочные коррективы в свои действия, а в худшем – просто проигнорирует предложенную информацию
- Для того чтобы обратная связь была эффективной, сотрудник **должен быть готов ее воспринять**. Готовность воспринимать обратную связь проявляется, во-первых, в ситуации, когда сотрудник самостоятельно обращается с конкретным запросом на получение обратной связи, во-вторых, сотрудник конкретно выражает предмет, по которому хочет получить информацию (свое поведение, способ взаимодействия в какой-то ситуации и т.д.), в-третьих, сотрудник отдает себе отчет, что может получить как позитивную, так и негативную информацию

Многие менеджеры ставят знак равенства между фидбэком и критикой.  
Но это не совсем корректно...

### Основные отличия обратной связи от критики



### Обратная связь важна для руководителя, поскольку...

- ✓ Улучшаются взаимоотношения с сотрудниками
- ✓ Необходимость давать своим подчиненным обратную связь заставляет руководителя собирать больше информации о деятельности своего подразделения и глубже задумываться о результатах его работы
- ✓ Руководители подразделений не накапливают критические замечания к работе подчиненных в ожидании аттестации
- ✓ Обеспечение постоянной обратной связи с сотрудниками помогает узнавать их мнение о топ-менеджменте, политике организации и оценивать степень разделения ими стратегических целей и задач компании
- ✓ Сотрудники с ее помощью получают информацию о том, какие действия способствовали достижению приемлемого уровня исполнения работы, изучают тонкости корпоративных стандартов и обучаются
- ✓ Процедура обратной связи включает в себя дальнейшее планирование того, как достичь максимального уровня реализации поставленных задач
- ✓ В силу своей социальной обусловленности человеческая индивидуальность должна рассматриваться не изолированно, а в ее связи с другими людьми (обратная связь как зеркало для сотрудника)
- ✓ Это мощный мотивирующий инструмент

| Этап | Содержание  | Пример  |
|------|---|---|
| 1    | Опишите ситуацию, которая вызвала необходимость предоставления обратной связи | <i>«Я вчера не получил от тебя отчеты, которые ты обещал мне прислать»</i>  |
| 2    | Попросите сотрудника прокомментировать данную ситуацию                        | <i>«Пожалуйста, объясни, с чем это связано»</i>   |
| 3    | Изложите собственное видение ситуации   | <i>«Как мне представляется, ты недостаточно хорошо понимаешь важность данной задачи. Я уже несколько раз отмечаю ситуацию, когда ты откладываешь работу, связанную с отчетностью»</i> |
| 4    | Обсудите необходимые изменения  | <i>«Я рассчитываю на то, что получу необходимые материалы в течение сегодняшнего дня, а в будущем ты будешь предупреждать меня об изменении планов заранее»</i>                       |
| 5    | Попросите сотрудника резюмировать   | <i>«Давай перечислим те договоренности, которые мы с тобой приняли»</i>   |

#### Рекомендации для предоставления обратной связи...

- ❖ Используйте короткие фразы, не растягивайте ваши замечания в длинные тирады
- ❖ Не бойтесь использовать одни и те же слова и выражения – важна не оригинальность, а то, чтобы вас поняли
- ❖ Предоставляйте обратную связь в условиях, когда у вас достаточно времени для того, чтобы спокойно обсудить все детали
- ❖ Направляйте обратную связь не на обсуждение недостатков, а в русло решения проблемы
- ❖ Указывайте на конкретные случаи в поведении коллеги – не обобщайте ваше замечание до глобальных масштабов
- ❖ Не мелочитесь в замечаниях – указывайте на действительно реальные и актуальные проблемы

НА ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ НАПРАВЛЕНА ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ...

Обратная связь  
относительно знаний и  
навыков  
("не умеешь")

Сотрудник  
некачественно  
выполняет свою работу  
и допускает ошибки,  
что связано с его  
некомпетентностью

Сотруднику не хватает  
каких-то знаний,  
навыков или опыта

Обратная связь  
относительно отношения  
к работе  
("не хочешь")

Сотрудник  
некачественно  
выполняет свою работу,  
что обусловлено его  
отношением к работе

Сотрудник  
демонстрирует  
недостаточную  
ответственность,  
низкую мотивацию к  
работе, прилагает  
недостаточно усилий

Обратная связь  
относительно личностных  
проявлений  
("не можешь")

Сотрудник обладает  
определенными  
свойствами личности,  
которые нужно  
изменить для  
качественной работы  
(например,  
медлительностью или  
невнимательностью)

Сотрудник  
демонстрирует  
поведение или  
реакции, не  
способствующие  
эффективному  
сотрудничеству или  
общению с коллегами  
(например, агрессию,  
высокомерие, или,  
наоборот, чрезмерную  
уступчивость)

## Что нельзя делать при предоставлении обратной связи?

- Предоставлять обратную связь в присутствии других людей
- Сравнивать работу сотрудника с деятельностью его коллег, особенно, если это сравнение не в его пользу
- Использовать иронию, эмоциональные высказывания, направленный на сотрудника юмор
- Извиняться за обратную связь, просить «понять», «войти в положение» и «просто принять к сведению»
- Не вдаваться в детали, обобщать, сводить все замечания к универсальной формуле по типу «ты не успешен», отвлекаться от темы
- Использовать роли «Судьи», «Строгого милиционера», «Учителя», в зависимости от которых меняется как способ подачи информации, так и эмоциональная составляющая
- Жестко давать «диагнозы», самостоятельно делать выводы, в директивной форме говорить коллеге, что надо сделать, чтобы больше проблем не было

На первый взгляд предоставление качественной обратной связи может показаться несколько сложным, но это не так. На самом деле, соблюдать предложенный алгоритм легко, нужно лишь несколько раз попробовать применить его на практике и убедиться в эффективности такого подхода. Конечно, поначалу следует готовиться, продумывать свой предстоящий разговор с подчинёнными. Но со временем следование алгоритму войдёт в привычку и станет естественным. Собственно, всё зависит от желания руководителя, от его стремления повышать качество руководства своими подчинёнными. Насколько эффективна такая обратная связь, можно убедиться только на практике. А для этого нужно просто попробовать. И при правильном применении эффект обязательно будет положительным.

*Надеемся быть вам полезными*

*Хотите узнать больше об обратной связи и управлении персоналом?*

+38 044 234 62 28

+38 050 331 93 83

**Консалтинговая группа «Четвертое измерение»**

[www.4izmerenie.com](http://www.4izmerenie.com)