

## Обратная связь

Обухова Ю. И., студентка 1 курса, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный институт», г. Пенза.

Куряева Г. Ю., к.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный институт», г. Пенза.

**Аннотация.** В данной статье рассматривается вопрос, как руководству правильно дать обратную связь сотрудникам. Обратная связь является ключевым компонентом в развитии сотрудников. Она помогает исправить ошибки подчиненных, и закрепляет желательное поведение, стимулирует профессиональное развитие и в конечном счете помогает работникам достигать поставленных целей. Целью данной работы является привлечение внимания к повышению эффективности деловых коммуникаций и оптимизации коммуникационного взаимодействия. Эта статья обеспечивает анализ обратной связи. Этот анализ используется, чтобы предложить способы, с помощью которых можно использовать обратную связь для повышения ее эффективности в компаниях.

**Ключевые слова:** обратная связь, развитие сотрудников, руководство, персонал, бизнес, диалог, эффективность.

---

В современном деловом мире ежедневно происходит множество деловых встреч, переговоров, совещаний, деловой переписки, конференций, круглых столов и прочих форм делового взаимодействия. В каждом конкретном случае деловое взаимодействие происходит по-разному, оно неизменно окрашено личностными характеристиками участников коммуникационного процесса. Одни с первых же минут успешно входят в контакт, удерживают внимание, убедительны и доказательны, четко ориентированы на достижение целей и при

этом понимают позицию партнера. С ними готовы выстраивать надежные и долгосрочные отношения.

Обратная связь - это выражение бизнес взял из технической сферы. Она несколько больше чем ответ или оценка. Как правило, это изменение действия объекта под влиянием определённых обстоятельств. В бизнесе результаты должны быть конкретным местом для обратной связи: нужно развивать талант, стимулировать продажи, улучшать обслуживание. Когда обратная связь создается как средство достижения конкретной бизнес - цели, она становится возможностью решить проблему, а не критиковать. Например, акустической обратной связью называют эффект усиления или изменения звучания под действием вибраций звука, который отражается от стен помещения. Таким образом, получается замкнутый круг, в котором окружающая среда влияет на звучание.

Обратная связь – это управление персоналом и повышения эффективности бизнес - процессов, который должен учитываться в каждом аспекте любой организации. Это мощный инструмент влияния, с помощью которого осуществляется информационный обмен между руководителем и подчиненными, и позволяет руководителю получать актуальную информацию о последствиях управленческих решений, корректировать работу отдельных сотрудников и целых подразделений. Она помогает лучше работать, развиваться, понять, чего ждать в смысле продвижения, устранять трения.

Все это полезно и для компании. Одно из самых влиятельных влияний на обучение и достижения, но это воздействие может быть положительным или отрицательным.

Позитивная обратная связь служит для того, чтобы дать оценку эффективному поведению сотрудника и тем самым укрепить данную линию поведения человека в подобных ситуациях. В случаях позитивной обратной связи говорится о том, что было сделано хорошо, почему это было так и к каким положительным результатам привели действия сотрудника. Связь является мощным средством мотивации сотрудников. Она особенно эффективна, когда

содержит указание на конкретное поведение, хотя и обобщенные похвалы также стимулируют сотрудников и повышают их веру в собственные силы. Помимо всего прочего, позитивная обратная связь выполняет еще одну важную функцию – она говорит окружающим о том, что руководитель видит и ценит вклад других в общее дело.

Негативная обратная связь служит для передачи оценки неэффективного поведения и направлена на изменение действий сотрудника. В этом случае указывается на то, что было предпринято неверно, каковы альтернативы поведения в данной ситуации и почему их результат мог бы быть лучше, чем в итоге предпринятых действий.

Как правило, руководителю нетрудно увидеть недостатки в работе подчиненных. Гораздо труднее конструктивно сообщить подчиненным об этих недостатках – сообщить так, чтобы гарантировать их исправление в будущем.

Обратная связь - это хорошо. Для менеджеров это важный инструмент для формирования поведения и стимулирования обучения, который будет обеспечивать лучшую производительность. Для их прямых отчетов это возможность для развития и карьерного роста.

Почему же это так проблематично? Большинство менеджеров говорят, что они не любят давать отзывы и не думают, что это так эффективно, как могло бы быть. Те, кто находится на приемной стороне, говорят, что они не получают достаточной обратной связи, которую они могут реально использовать.

Многие причины объясняют это разъединение. Сильные эмоции с обеих сторон, сосредоточение внимания на характере, а не на поведении, и отсутствие ясности в отношении того, что нужно изменить, и почему лишь некоторые из факторов, которые могут подорвать сеанс обратной связи.

Во многих компаниях обратная связь не работает. Статистика показывает: 36% руководителей добросовестно и регулярно проводят аттестацию сотрудников. 55% участников считают, что последняя их аттестация была несправедливой или неточной, а каждый четвертый признается, что страшится

самой этой процедуры. Руководители службы персонала, считают, что начальники не умеют или не хотят говорить сотрудникам неприятные вещи. Ни консультанты, ни наставники не могут им в этом помочь.

Быть услышанным, одна из главных ценностей человека. Во многих компаниях руководителей специально обучают соответствующим навыкам. Научить начальника критиковать — это одно, а научить подчиненных воспринимать критику — совсем другое. Оценки не навязывали сотрудникам, а наоборот, те сами активно интересовались обратной связью, зная, сколь она полезна. Когда человек понимает, что его мнение важно, он делает вывод, что в нем и в его развитии заинтересованы. Это снимает беспокойство и позволяет мозгу более эффективно: работать, искать ответы, видеть неочевидные решения. Обратная связь, один из способов диалога сотрудников поменять и изменить его поведение или действие. Качественная обратная связь позволяет сотруднику извлечь уроки из собственного опыта. А это один из самых действенных способов развития сотрудника. Ежедневно сотрудник получает несколько десятков сообщений, в которых зашифрована обратная связь на его действия.

Есть чёткие правила, следуя которым можно избежать стресса сотрудника: дать ему возможность и скорректировать действия, и научиться использовать этот опыт. В первую очередь - своевременность. Сотруднику было бы комфортнее, если бы ему давали обратную связь, сразу после выполненной работы, или проведённой встречи? Да, но иногда бывает сложно подобрать нужные слова, да и времени бывает в обрез. Если решите дать обратную связь через неделю или месяц, когда вы уже не помните: детали и контексты. Будет ли это эффективно? Разбирать ситуацию в прошлом сложно - многое забывается. В этом случае нужно стараться использовать общие фразы, чтобы не исказить ситуацию, кроме того давая обратную связь, мы часто любим обобщать. А это в данном случае совершенно неуместно.

Чтобы обратная связь была эффективной, не стоит прибегать к ней, если не подготовиться к встрече, если плохое настроение, либо нет свободного времени.

Рассматривая ситуацию, нужно приводить конкретные действия сотрудника, которые не одобряют, или наоборот считаете правильным. Сотрудник может учиться не только на своих ошибках. Важным элементом эффективной обратной связи является ее формат и последовательность. Самое главное:

- не общайтесь с сотрудником на бегу;
- уделяйте достаточно времени для разговора;
- убедитесь, что вас не будут отвлекать;
- начинайте разговор с позитива;
- поблагодарить сотрудника за удачные переговоры, решение проблемы клиента, или подготовленный отчет.

Это поможет настроить сотрудника на конструктивный диалог и создаст ощущение безопасности. Опишите в двух словах ситуацию, о которой хотели бы поговорить и подробнее остановитесь на действиях сотрудника. Спросите мнение сотрудника о сложившейся ситуации. Дайте ему возможность спокойно объяснить, почему он принял такое решение, что на него повлияло. Будьте конкретны в том, что человек сделал или не сделал, не судя по ее намерениям. Избегайте утверждений, которые начинаются «Всегда, или, вы никогда». Расскажите человеку, как его поведение влияет на вас, команду или бизнес.

То, что вы хотите, чтобы человек поступил иначе. Ваш сотрудник не может читать ваши мысли. Будьте откровенны в том, что нужно изменить. Обсудите, как каким последствием привели действия сотрудника. Можно спросить «Как бы он отреагировал на месте коллег или руководства», «Какие последствия своих действий он видит?». Осознание - это первый шаг в процессе изменения поведения. Попросите сказать вслух выводы, которые сотрудник сделал. Вместе обсудите, как можно скорректировать поведение и действовать в аналогичной ситуации в будущем. Не забывайте поблагодарить сотрудника. Скажите, что вы цените открытость и конструктивность вашего диалога.

Элементы эффективной обратной связи необратимо входят в культуру делового общения. Вы можете использовать принципы обратной связи в процессе

переговоров, аргументируя свою точку зрения, при проведении совещаний и подведении итогов работы. Следуя шагам обратной связи, подчеркните результаты, которых добилась ваша команда. И сфокусируйте внимания ваших сотрудников, на целях которые не были достигнуты. Вместе вы сможете разобрать причины данной ситуации и выработать план действий. На что же конкретно стоит обратить внимание при выстраивании обратной связи в деловой коммуникации. Вот практически-ориентированные рекомендации:

- необходимо высказывать свои ощущения, реакции и мнения как таковые, то есть с учетом ситуативности и вариативности их проявления, а не как непреложные факты;
- обратная связь должна относиться к поведению, действиям или конкретным результатам взаимодействия, а не к личности партнера;
- обратная связь отражает конкретное, наблюдаемое поведение, а не глобальное или общее;
- оценочная обратная связь описывается в терминах принятых критериев;
- необходимы ссылки на примеры успешных и неуспешных действий в обсуждаемой области, а также на конкретные действия, которые усиливают или ограничивают продуктивность;
- при обсуждении проблемных областей, где существуют принятые процедуры или решения, следует давать предложения по способам улучшения работы или поведения;
- необходимо избегать раздувания эмоций и эмоционально нагруженных слов, поскольку это вызывает защитную реакцию;
- обратная связь должна охватывать область взаимодействия, подконтрольную партнеру по коммуникации.

Исследования показывают, что компании, в которых широко применяется

обратная связь, как часть культуры общения, достигают больших результатов по сравнению с конкурентами.

Культура обратной связи влияет на вовлечённость и лояльность сотрудников компании и своего руководства, а значит на прямую влияет на мотивацию и достижения результатов.

Обратная связь работает лучше всего, когда это непрерывный процесс, а не формальный сеанс один или два раза в год. На самом деле эксперты согласны с тем, что ежегодная оценка эффективности - это худшее время, чтобы удивить сотрудника отрицательной обратной связью. Вы нервничаете, так же как и работник. При скорости пульсации и потоке адреналина естественный отклик - это борьба или полет, а не задумчивость, которую требует эффективная сессия обратной связи. Практика часто дает обратную связь; скоро это станет привычкой. Хвалите хорошие результаты сразу. Когда требуется отрицательная обратная связь, поговорите с сотрудником в течение 24 часов.

Итак, развитие навыков предоставления и получения обратной связи помогает руководителю создавать атмосферу взаимного доверия и открытости, что способствует конструктивным изменениям в работе.

Руководитель должен помнить, что при наличии эффективной коммуникации и постоянной обратной связи появляется неограниченный потенциал для совершенствования во всех сферах бизнеса и управления людьми. Успешно выстроенные деловые коммуникации повышают производительность организации, налаживают точную передачу информации, выстраивают доверительные отношения с партнерами.

### Список использованных источников

1. Анжела Бэрн, Майкл Армстронг «Управление результативностью: система оценки результатов в действии»//2013г.-256с.
2. Александр Прохоров «Русская модель управления» // 2007г.-259с.
3. Вадим Зеланд «Трансерфинг реальности. Обратная связь» //2009г.-608с.
4. Джанелл Барлоу, Клаус Меллер «Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом — инструмент маркетинговой стратегии» //2012г.-288с.
5. Кривокопа Е.И. Деловые коммуникации: учебное пособие.– М.: Инфра – М, 2010 г.-192с.