

Принципи ефективного зворотного зв'язку в управлінні персоналом



*Наталія Ковальова,
HR-консультант*

Зворотний зв'язок — необхідний елемент ефективного управління персоналом. Про це знають усі. Але чому ж так багато керівників не користуються цим завжди доступним, зрозумілим і ефективним інструментом? І навіть більше — користуються ним невміло, досягаючи ефекту, протилежного бажаному. Розглянемо основні принципи надання зворотного зв'язку та найбільш розповсюджені помилки

Зворотний зв'язок важливий завжди, незалежно від того, чи є він позитивним або негативним. Саме зворотний зв'язок є необхідною умовою зростання та прийняття важливих рішень.

У компаніях, де в співробітників регулярно цікавляться їхньою думкою, проводять опитування щодо діяльності компанії, стосовно того, що є її перевагою та що необхідно поліпшити, працівники відчують себе важливим її елементом, вони відчують, що їхню думку цінують, і це дуже позитивно позначається на їх мотивації.

Не варто сприймати будь-який негативний зворотний зв'язок як критику. Він має бути конструктивним, тобто повідомляти про те, що не так, адже його мета — не критикувати співробітника, а підказати,

що він може поліпшити для досягнення кращих результатів.

Зворотний зв'язок важливий для всіх, але особливе значення він має для співробітників, нещодавно призначених на посаду. В їх роботі багато нового, і часто, не отримуючи вчасно зворотного зв'язку, як позитивного, так і негативного, вони втрачають упевненість у собі. Адже мало самому бачити результати своєї роботи — важливо також розуміти, як ці результати сприймають інші, як вони співвідносяться з цілями компанії.

Такий зв'язок сприймається зазвичай як загроза, і тому, як правило, супроводжується певними фізіологічними та когнітивними реакціями: з'являється відчуття тривоги, страху, гніву, збільшується частота серцевих скорочень, підвищується тиск. Крім того,

потрібно враховувати, що люди, як правило, схильні до негативу, тобто зазвичай реагують і сприймають негативний зворотний зв'язок порівняно з нейтральним або позитивним. Усе це може перешкоджати ефективній обробці зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок — складна дія, оскільки змушує боротися з двома протилежними потребами: прагненням розвинути і прагненням бути шанованим і сприйнятим таким, яким є.

Позитивне підкріплення

Українцям важливим є позитивне підкріплення, або, інакше кажучи, похвала. Співробітників потрібно хвалити — це проста істина, актуальна в усі часи. Похвала є одним з найпотужніших інструментів мотивації співробітників. Але вона, як і будь-який інший зворотний зв'язок, має бути своєчасною, доречною, конкретною, об'єктивною й значущою.

Позитивний зворотний зв'язок підвищує почуття відповідальності, дає відчуття цінності, підвищує впевненість у собі й компетентність, стимулює розвиток і бажання вчитися. Як правило, співробітники і команди, які отримують більше позитивних відгуків, є найбільш ефективними.

Чесність і прямота

Основна складність у наданні зворотного зв'язку для керівника полягає в потребі бути чесним і в той же час у бажанні «подобатися». Багато керівників тому й уникають зворотного зв'язку, бажаючи зберегти «хороші стосунки» із співробітниками.

Однак, як свідчить практика успішних компаній та їх керівників, така позиція є помилковою. Давати негативний зворотний зв'язок — це прямий обов'язок

Важливим є позитивне підкріплення, або, інакше кажучи, похвала

керівника. Він має бути радикально відвертим, але при цьому завжди стежити за тим, щоб критикувати поведінку, а не особистість співробітника.

Конкретність

Найгірший спосіб надати зворотний зв'язок — це сказати щось на кшталт «ти не дуже добре попрацював над цим проектом», без зазначення конкретних прикладів: що саме було не так і чому. Зворотний зв'язок має бути конкретним, інакше в ньому немає сенсу.

Якщо ми хочемо домогтися від співробітника кращих результатів, ми повинні чітко вказати на ті речі, які перешкодили їх досягненню. Тож замість загальних фраз необхідно чітко сказати: «У цьому проекті потрібно більше уваги приділяти комунікаціям і повідомляти партнерам і клієнтам про заплановані зміни щонайменше за тиждень. Через те що цього не було зроблено, ми втратили двох клієнтів».

Своєчасність

Звичайно, зворотний зв'язок має сенс, тільки якщо людина пам'ятає, про що йдеться. Якщо ви скажете працівникові: «Знаєш, півроку тому ти мене здорово підвів, коли не повідомив важливу інформацію щодо проекту», він швидше за все не пригадає, про що йдеться. І, можливо, вважатиме, що цього не було, а ви лише намагаєтесь до нього «причепитися».

Дотримуйтеся правила «24-х годин» — саме стільки часу в середньому люди утримують у пам'яті деталі подій, що відбулися.

Важливо також давати зворотний зв'язок у ході роботи над проектом або завданням, а не лише за їх результатами. Своєчасний зворотний зв'язок