

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



Это инструмент коммуникации, помогающий влиять на поведение сотрудника с целью коррекции неэффективных действий (корректирующая обратная связь), подкрепления правильных действий (поддерживающая обратная связь), развития определенных навыков (развивающая обратная связь).

— КОРРЕКТИРУЮЩАЯ

Может быть в моменте предоставления ОС или плановая

— ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ

Может быть плановая, но может быть и в моменте предоставления ОС

— РАЗВИВАЮЩАЯ

По результатам оценки персонала; в период закрытия ИС; может быть плановая и в моменте

📍 ЦЕЛЬ:

закрепить эффективное поведение или предотвратить повторение негативных ситуаций

⚙️ КОГДА:

- После завершения поставленной задачи
- При подведении промежуточных итогов
- При подведении итогов периода (неделя обратной связи — 1 раз в квартал)
- В процессе ежегодной оценки

🕒 ВРЕМЯ:

10-20 минут

СТАНДАРТЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОС

- Правильно выберите момент для предоставления обратной связи.
- Сосредоточьте внимание на конкретном поведении в конкретной ситуации.
- Обратная связь должна быть ориентирована на достижение целей.
- Убедитесь, что адресату понятна ваша обратная связь.
- Негативную обратную связь предоставляйте только в отношении тех факторов (аспектов поведения), которыми адресат способен управлять.
- Описывая негативное поведение человека, говорите на языке фактов, избегая оценивания. Для смягчения эффекта, необходимо выражать понимание чувств другого человека.

ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЯ

Чтобы диалог с сотрудником был успешным, руководителю нужно:

- Собрать максимально полную информацию о рабочих задачах/проектах результатах сотрудника.
- Проанализировать результаты оценки и связать их с текущей деятельностью сотрудника.
- Освежить в памяти должностную инструкцию сотрудника, круг его задач / полномочий / ответственности.
- Знать стандарты и критерии оценки результата его работы.
- Понимать взаимосвязь целей организации и задач, стоящих перед сотрудником.
- Проанализировать собственное отношение к сотруднику.
- Психологически настроится на встречу.

ПОДГОТОВКА СОТРУДНИКА

Сотруднику необходимо быть готовым ответить на вопросы:

- Что планировалось сделать за отчетный период?
- Что было сделано?
- Что не удалось сделать и почему?
- Какие задачи запланированы на будущее?
- Как можно будет оценить их достижение (как можно будет понять, что они достигнуты)?
- Как можно улучшить сегодняшние результаты? Что для этого необходимо сделать?
- Подготовить отчет по результатам своей работы для аргументации в случае несогласия с точкой зрения руководителя.

ПРИНЦИПЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОС



Регулярно предоставляйте обратную связь. Поощряйте предоставление обратной связи в коллективе.



Истории успеха в лицах, а проблемы — обезличенно. Прилюдно хвалите и поощряйте не только за успехи, но и за добросовестную работу. При неудовлетворительных результатах работы предоставляйте обратную связь с глазу на глаз.



Информируйте об инцидентах коллектив, чтобы все сделали выводы. Сообщите, что конкретно произошло, какие выявлены причины и какие меры приняты. Не устраивайте публичных разбирательств — наказывая публично, вы уничтожаете мотивацию сотрудника, про которого говорите при всех.



Ищите с сотрудником, в чем коренная причина ошибки. Выстраивайте диалог: вместе разбирайте ситуации и ищите оптимальные решения. Обсуждайте, что он может сделать, чтобы ошибки не повторялись, и чем вы можете в этом ему помочь.



В ходе обратной связи обсуждайте не личность человека, а его действия: отмечайте, что сотрудник сделал эффективно, а какие действия следует изменить.



Не отклоняйтесь от темы. При необходимости, приводите только такие примеры из прошлого поведения сотрудника, которые относятся именно к этой теме.



Старайтесь быть кратким — отметьте 1-2 момента, которые следует изменить. Опишите их максимально простым языком, так, чтобы подчиненный вас точно понял.



Если сотрудник начал говорить — дайте ему высказаться, не сбивайте с толку вопросами.



Помните, что материальное наказание — это крайняя мера, которая говорит о том, что вы использовали все другие методы.



Старайтесь найти такие слова и действия, которые будут важны именно для этого сотрудника. Все люди разные: кому-то нужно привести пример, с кем-то поговорить по душам, кого-то подбодрить.



Кричать бесполезно и мат проблему не решит, а людей оскорбит. Говорите спокойно. Если эмоции на пределе — глубокий вдох, выдох — и продолжайте конструктивный диалог.



Если вы предоставляете обратную связь сотруднику, который не является вашим прямым подчиненным, пригласите его непосредственного руководителя.

АЛГОРИТМ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОС



РАЗВИВАЮЩАЯ ОС

ЦЕЛЬ:

развивать человека, улучшить его навыки и адаптировать новичков. Она помогает при подведении итогов, когда нужно акцентировать внимание на сильные стороны сотрудников и обозначить зоны роста

КОГДА:

- При закрытии испытательного срока
- После проведения ежегодной оценки

ВРЕМЯ:

20-30 минут

Всегда предоставляется в устной форме в формате двустороннего диалога.

ЭТАПЫ РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Этап 1. Установление контакта

К этому этапу нужно готовиться заранее. Это формулирование повестки встречи, формирование ожидания другого человека. Иногда обратная связь сопряжена со стрессом: если сотрудник не знаком с таким инструментом, он может еще до встречи накрутить себя.

Этап 2. Фиксация результатов работы

С сотрудником обсуждаются цели, которые перед ним стояли: что удалось достичь, а что не получилось. На данном этапе все участники встречи высказываются.

Этап 3. Анализ сильных сторон и зон роста

«Сильные стороны»: позволяет остановиться на успехах, подчеркнуть то, что получилось.
«Зоны роста»: конкретизирует то, что нужно изменить и улучшить. Руководитель или тот, кто дает обратную связь, должен обезопасить себя от риска сопротивления и неправильной интерпретации. Только конкретность и направленность на поведение, а не на личность.

Этап 4. Составление плана действий и фиксация договоренностей

На основании результатов оценки либо при закрытии испытательного срока составляется бланк индивидуального развития в виде плана действий и указания сроков.

Этап 5. Завершение диалога

Главное — закончить беседу на позитиве, чтобы разрядить деловую обстановку. Поинтересуйтесь, какой у сотрудников настрой. Возможно, нужно будет договориться о следующей встрече

