

Мотивация персонала – тема эта уже не нова, но, как ни странно, со временем она не теряет своей актуальности. Скорее даже наоборот, становится всё более значимой. Этому есть своё объяснение.

Дело в том, что по мере развития общества вполне естественно растёт уровень запросов его членов, то есть людей, которые это общество составляют. Это отражается на всём, в том числе и на трудовых отношениях.

Было время, когда люди работали за зарплату и были этим вполне довольны. Но теперь этого уже явно недостаточно. Каждый человек хочет, чтобы его работа была не только хорошо оплачиваемой, но и интересной.

Чтобы кроме денег она приносила ему удовлетворение, чтобы он мог почувствовать свою значимость, уважение со стороны коллег и руководства и так далее. Таким образом, время предъявляет к системе мотивации персонала всё новые и новые требования.

Но хотелось бы остановиться на одном очень важном элементе системы мотивации персонала, о котором, как это ни странно, очень часто забывают. Это – обратная связь.

Обратная связь, по сути, - это способ информировать человека о своей реакции на его действия, о своём видении ситуации, которая сложилась в результате его действий. Надо сказать, что обратная связь есть всегда, просто она может быть осознанной или неосознанной.

И чаще всего мы даём её 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.

Так уж сложилось, что обратная связь обычно сводится к двум видам: похвала и критика. Причём в современной практике критика применяется куда чаще, чем похвала. Оно и понятно: что руководитель замечает в первую очередь?

Конечно же недостатки, недочёты, ошибки... А с этим нужно бороться. И борьба с недостатками начинается, конечно же, с критики. Да, критика – это тоже форма обратной связи, но вот можно ли такую обратную связь назвать эффективной?

Судите сами. Как человек реагирует на критику, пусть даже самую конструктивную? Почти всегда негативно. Практически всегда и у всех критика вызывает негативные эмоции. А что уж о критике неконструктивной и излишне эмоциональной и говорить не стоит.

Полезно ли это для дела? Конечно же, нет! Негативные эмоции – это практически всегда снижение производительности. Да, после хорошего нагоняя от начальства человек, возможно, будет какое-то время работать с повышенной самоотдачей.

Но потом неизбежен спад. Причём, вполне вероятно, ещё ниже исходного уровня. О какой мотивации здесь может идти речь? Я не хочу сказать, что критика как таковая не нужна вообще.

Она нужна, порой она просто необходима. Но когда речь идёт об эффективной обратной связи, то критика здесь – далеко не лучший вариант. Всему своё время и своё место.

Казалось бы, альтернатива здесь очевидна: нужно хвалить сотрудников, поощрять их – это и будет эффективная обратная связь. Действительно, не зря же говорят: «Доброе слово и кошке приятно».

Выполнил сотрудник всю работу качественно – нужно его поощрить, причём поощрение словом оказывается порой гораздо более ценным и эффективным, чем деньги. Однако и здесь всё не так просто. Сама по себе похвала – это, конечно, хорошо.

Но нужно ещё чтобы она стала не просто «жестом доброй воли», а принесла реальную пользу, как сотруднику, так и руководителю. Важно чтобы сотрудник чётко осознавал, за что именно его поощряет руководитель. Таким образом, похвала, поощрение – это ещё не качественная обратная связь, но важнейшая её составляющая.

Оценка руководителем проделанной работы – это, конечно, важнейший элемент обратной связи. По возможности, оценка должна быть положительной.

Если оценка всей работы в целом просто не может быть положительной, то начать всё же следует с положительных моментов – их всё же не может не быть. Что касается отрицательных моментов – то здесь лучше не критиковать, а дать чёткие и ясные указания на то, что можно было бы сделать в этой ситуации иначе, более эффективно и продуктивно.

Такая критика не вызовет у сотрудника реакции отторжения, позволит ему осознать свои ошибки и не допускать их в будущем. И объективность руководителя тоже будет оценена по достоинству.

Как должна выглядеть эффективная обратная связь? Вариантов здесь может быть довольно много. Разумеется, здесь нужно учитывать множество факторов: социальный статус руководителя и подчинённых, особенности корпоративной культуры, общий стиль управления, принятый в компании и многое другое. Но, тем не менее, можно выделить элементы, которые будут приемлемыми практически в любом случае. Например, общая схема или алгоритм обратной связи может выглядеть так:

1. Сформулировать задачу, которая ставилась перед сотрудником. Это позволит уточнить, по какому именно поводу даётся обратная связь и тем самым избежать разночтений в формулировке поставленной задачи и критериев её выполнения.

В противном случае может получиться так, что руководитель и подчинённый говорят вроде бы об одном и том же, но имеют в виду совершенно разное. При такой несогласованности обратная связь просто не может быть эффективной. Поэтому, уточнение, о чём именно идёт речь просто необходимо.

2. Кратко описать действия, которые предпринял сотрудник для выполнения поставленной задачи. Это показывает интерес руководителя к делам сотрудника, что уже само по себе является мотивирующим фактором. Так же это служит фактором повышения авторитета руководителя, так как показывает его осведомлённость и компетентность в делах сотрудников компании.

3. Дать свою оценку полноте и качеству выполнения поставленной задачи. Оценка по возможности должна быть положительной. Если в работе сотрудника есть как позитивные, так и негативные моменты, то начать следует именно с положительных.

Оценку следует давать объективно, но при этом обязательно продемонстрировать и своё личное отношение к обсуждаемому вопросу.

4. При необходимости можно указать на то, что можно было бы сделать ещё или как можно было бы выполнить поставленную задачу более эффективно, каким бы в этом случае был бы результат. Это даст возможность сотруднику осознать свои ошибки (если таковые были), рассмотреть новые возможности для решения аналогичных задач в будущем.

Разумеется, такие рекомендации должны носить конструктивный характер и ни в коем случае не умалять заслуг сотрудника. Если руководитель владеет навыками коучинга, то можно задать несколько эффективных вопросов, что так же будет иметь мотивирующий эффект и послужит средством развития сотрудника.

В результате обратной связи, проведённой по этой схеме, мы получаем как раз то, что нам было нужно. А именно: сотрудник получил заслуженную оценку своей деятельности.

Кроме того, он получил информацию о том, какие коррективы ему следует внести в свою работу для повышения своей эффективности. Руководитель продемонстрировал свою компетентность и лишней раз укрепил свой авторитет.

И, самое главное, сотрудник мотивирован на качественное выполнение поставленных задач в будущем. Собственно, вся схема обратной связи ориентирована именно на мотивацию сотрудника. Он видит, что его работу заметили, что её оценили.

Ему дают ценные указания – значит, руководство заинтересовано в его работе и в том, чтобы она была ещё лучше. Руководитель – грамотный специалист, хорошо разбирается в профессиональных вопросах и отслеживает работу всех своих подчинённых.

Ну, и, конечно же, поощрение – это приятно каждому. Всё это просто не может не мотивировать! Обратная связь, при условии грамотного использования служит мощным фактором мотивации персонала.

И чем выше ранг того, кто осуществляет обратную связь, тем сильнее мотивирующее воздействие.

Такая обратная связь на первый взгляд может показаться несколько сложной, излишне громоздкой, но это не так. На самом деле, соблюдать предложенный алгоритм легко, нужно лишь пару – тройку раз попробовать применить его на практике и убедиться в эффективности такого варианта обратной связи.

Конечно, поначалу следует готовиться, продумывать свой предстоящий разговор с подчинёнными. Ведь в любом случае нужно говорить своими словами, а не по некоему шаблону. Подобрать нужные слова, которые произведут нужный эффект бывает непросто.

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.