

**ВИКТОРИЯ ЗАЙЦЕВА**

прочти  
за  
60 мин

# КАК СДЕЛАТЬ СОТРУДНИКА ИДЕАЛЬНЫМ

**ПРИ ПОМОЩИ РАЗВИВАЮЩЕЙ  
КРИТИКИ И ПОХВАЛЫ**



16+

# **Виктория Зайцева**

## **Как сделать сотрудника идеальным**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=50306912](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=50306912)*

*SelfPub; 2022*

### **Аннотация**

Любой руководитель и хвалит, и ругает своих сотрудников. Но у одних менеджеров это приводит к росту мотивации и развитию компетентности работников, а у других – к конфликтам и увольнениям. Почему же одни и те же процессы приводят к таким разным результатам? Потому что на сотрудника влияет больше не то, что ему говорит руководитель, а то, как он это формулирует. С помощью этой книги вы научитесь давать обратную связь сотруднику так, чтобы она воспринималась им конструктивно и приводила к желаемым улучшениям в его работе.

# Содержание

Какова на самом деле истинная цель «критики» и «похвалы»?	6
Пример из практики	9
Задание 1	11
Задание 2	12
Какой баланс критики и похвалы приводит к максимальному улучшению результатов работы сотрудника?	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# **Виктория Зайцева**

## **Как сделать сотрудника идеальным**

Осознанно или нет, любой руководитель дает сотруднику обратную связь – он сообщает, что ему нравится в его работе, а что не устраивает. Проще говоря, любой начальник и хвалит, и ругает своих подчиненных. Однако у одних руководителей это приводит к росту мотивации и развитию компетенций персонала, а у других – к конфликтам, безынициативности, а в худшем случае и к увольнениям сотрудников.

Почему же одни и те же процессы приводят к таким разным результатам? И как научиться давать обратную связь так, чтобы она приводила к желаемым изменениям в поведении сотрудника?

В этой мини-книге я расскажу наиболее важных и эффективных принципах предоставления обратной связи и приведу примеры, чтобы было понятно, как именно эти принципы можно применять в реальной жизни.

Также в книге я предлагаю задания, при выполнении которых вы сможете попрактиковаться на листочке, а не на живых людях, а затем плавно внедрить в жизнь эффективные методы влияния на поведение сотрудников.

Все просто, главное – начать, и уже через неделю вы уви-

дите первые результаты, которыми сможете поделиться и похвастаться в отзывах к этой книге!)))

**Давайте определимся: что такое обратная связь и зачем она нужна?**

Термин обратная связь (ОС) используется в совершенно разных значениях. Поэтому давайте сразу договоримся, что в этой книге под обратной связью мы будем понимать только одно – обратную связь от руководителя сотруднику о качестве его работы. Проще говоря – это либо критика работы сотрудника, либо ее похвала. И все инструменты, которые я буду разбирать, применимы только для этой ситуации.

# **Какова на самом деле истинная цель «критики» и «похвалы»?**

С негативной обратной связью все просто. Если руководитель недоволен чем-то в работе сотрудника, то значит, он хочет это исправить. Поэтому цель критики – изменение действий сотрудника с неэффективных на эффективные.

Из цели следует, что **РЕЗУЛЬТАТОМ** негативной ОС должна обязательно быть договоренность между сотрудником и руководителем о дальнейших действиях. То есть сотрудник должен не просто выслушать руководителя, покивать, проникнуться, сказать, что все осознал и такого больше не повторится, а именно проговорить, что именно он теперь будет делать по-другому.

Например, если сотрудник отвечал клиентам по телефону на вопросы, которые не входят в сферу его компетентности, то важно не только сказать ему, что он не прав, и не только услышать от него абстрактные слова «хорошо, я вас понял», а договориться о конкретном плане действий в аналогичных ситуациях. Например, план может быть таков – «хорошо, я понял и в будущем в таких случаях буду переводить звонки на ответственных по этим вопросам сотрудников, а в случае их отсутствия записывать вопрос и контакты звонящего».

и передавать эту информацию ответственному».

С целью критики все понятно, а какова тогда **цель положительной обратной связи**? Их две.

Во-первых, это **мотивация сотрудника**. Для достижения этой цели достаточно просто обращать внимание на достижения работника и проговаривать свое отношение к этим успехам – «молодец!», «отличная работа!», «горжусь тобой!» и т.д. Однако, если мы будем использовать только такую односложную похвалу, то мы не достигнем второй, более важной и выгодной в долгосрочной перспективе цели.

Вторая цель положительной ОС – это **закрепление успешных действий сотрудника**. Раз мы его хвалим, значит, он сделал что-то правильно, эффективно, и руководителю важно, чтобы в следующий раз работник действовал точно так же.

Может показаться, что это и так понятно – раз ты сделал что-то, и это принесло положительный результат, то нужно делать так и дальше. Однако это руководитель видит, за счет чего сотрудник достиг результата, а вот самому работнику это может быть совсем не очевидно. Он может подумать, что ему просто попался хороший клиент, вот все и получилось. А руководитель понимает, что все получилось из-за того, что сотрудник активно слушал клиента, хорошо вошел с ним в контакт и задавал уточняющие вопросы.

Поэтому если в этой ситуации руководитель просто ска-

жет «Молодец, отлично поработал!» сотрудник, конечно, порадуется, но не факт, что в следующий раз повторит свой успех. А вот если руководитель скажет «Молодец! В этот раз ты внимательно слушал клиента, не перебивал его, задавал утончающие вопросы, делал ему комплименты. Это расположило клиента к тебе, и именно поэтому он рассказал тебе необходимую для продажи информацию. Отличный результат, применяй эти инструменты и дальше, чтобы получать такой же результат».

Теперь сотрудник понимает, что именно привело его к победе. И в следующий раз, скорее всего, постарается повторить свои действия. Руководителю удалось показать работнику, что использование инструментов приносит пользу ему самому.

# Пример из практики

Пример о пользе от описания конкретных действий при похвале:

Когда я проводила свой первый вебинар, я очень внимательно подошла к подготовке. Я знала, что моя руководитель будет среди участников, чтобы потом дать мне обратную связь о моей работе.

Сначала все шло хорошо, но когда я начала задавать слушателям вопросы, я осознала, что не учла то факт, что печатание ответов занимаем довольно длительное время, а чем его занять – я не придумала. В результате, я неловко молчала секунд 20, пока не появлялся первый ответ. На будущее я дала себе слово придумать какие-то небольшие информационные блоки, которыми я буду заполнять эту пустоту. Все остальное, на мой взгляд, прошло отлично – был активный чат, в конце участники выразили благодарность.

После вебинара меня пригласила к себе руководитель, и оказалось, что многое было сделано не достаточно хорошо. Она детально мне об этом рассказала, и, когда я, приунывшая стала уже вставать со стула, чтобы уходить, она, видимо поняла, что меня нужно подбодрить и сказала – «но вот что у тебя было шикарно – так это паузы перед ответами! Это ты молодец, их мало кто выдерживает». Сказать, что я была удивлена подобным комментарием – это не сказать ничего.

Я ответила: «Это правда? Я как раз думала, что это плохо и хотела в следующий раз их заполнить!». Теперь уже удивлена была моя начальница: «ты что, конечно не нужно. Люди могут либо слушать, либо писать. И если ты задашь вопрос, а потом будешь что-то говорить, то люди будут тебя слушать, а не ответ писать. Именно из-за пауз у тебя был такой активный чат. Ни в коем случае не меняй этого!».

Этот пример показывает, что я, будучи тогда новичком, не увидела связи между паузами и активностью чата, этот положительный результат я получила случайно, и если бы руководитель не обратила на это мое внимание, то в следующий раз я бы уже не достигла его.

# Задание 1

Вспомните три ситуации, когда вы хвалили за что-то своего сотрудника. Оцените, каких целей достигала ваша похвала – мотивации и/или закрепления поведения. Соответствовало ли это тем целям, которых вы хотели получить в результате этой похвалы?

## Задание 2

Для тренировки сформулируйте одну положительную обратную связь, направленную на закрепление успешных действий менеджера. Для этого продумайте или пропишите, какие именно действия менеджера привели его к успешному результату.

# **Какой баланс критики и похвалы приводит к максимальному улучшению результатов работы сотрудника?**

Для того чтобы понять, какая обратная связь важнее – положительная или отрицательная, давайте проведем мысленный эксперимент. Представьте, что вы хотите, чтобы человек принял какую-то позу, которую вы загадали. Например, сел на стул, скрестив ноги по-турецки, и закинул руки за голову. Человек не знает, какую позу ему нужно занять.

Как вы думаете, в каком из вариантов он быстрее справится со своим заданием?

Вариант 1 – вы говорите «не верно» каждый раз, когда он совершает не верное движение

Вариант 2 – вы говорите «верно» каждый раз, когда он совершает верное движение

Вариант 3 – вы никак не реагируете на его действия.

Вариант 4 – вы говорите «верно» и «не верно» в зависимости от совершаемых им действий.

Какая стратегия максимально поможет вашему сотруднику? Конечно, 4ая. А какая на ваш взгляд будет наименее эффективна и удлинит время выполнения задачи до бесконеч-

ности? Да, это 3я стратегия – отсутствие какой-либо обратной связи от руководителя.

**Отсюда вывод:** любая обратная связь лучше для выполнения задач, чем полное ее отсутствие. А вот далее уже начинается более интересная картина. Как вы думаете, какая стратегия стоит на втором месте по эффективности? Если вы проведете этот эксперимент в реальной жизни несколько раз, то увидите, что обычно на втором месте по скорости выполнения задачи вариант 1 (только критика). На третьем – вариант 2 (только похвала).

Однако, кроме того, чтобы сотрудник делал задачу качественно, нам важно, чтобы он был еще и замотивирован, то есть хотел ее делать длительное время, не отлынивал от нее, как только отвернулся руководитель. И если после использования этих вариантов мы спросим у людей, которые пытались выполнить задачу и занять загаданную позу, насколько им было комфортно выполнять задачу и хотели ли бы они выполнить аналогичную задачу еще раз, то наиболее замотивированными на повторное выполнение будут люди, к которым применялся вариант 2 – только положительная ОС.

Более того, если вы спросите, с каким руководителем они хотели бы работать, большинство тоже выберет того, кто применял вторую стратегию. И это понятно, все любят, чтобы их хвалили, и стараются избегать людей и ситуаций, в которых их будут ругать.

Однако мы уже обсудили, что с точки зрения бизнеса, то

есть скорости и качества выполнения поставленных задач, лучше 4ый вариант.

Как же тогда совместить скорость выполнения и мотивацию сотрудника? Ответ прост: **идеальный баланс обратной связи, который помогает человеку и развиваться профессионально, и сохранять мотивацию – это 70/30**. То есть 70% обратной связи от руководителя должна быть положительной, и только 30% – отрицательной, развивающей.

Именно такой баланс помогает сотруднику почувствовать, что в целом им довольны, но для достижения лучших результатов есть моменты, которые ему нужно исправить в своей работе. Именно осознание своей общей полезности и эффективности дает сотруднику моральные ресурсы. Которые необходимы для обучения, внедрения новых технологий, коррекции своего поведения и так далее.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.