

## ЭКОНОМИКА

УДК 338.246.028

### Организация взаимосвязей руководителей с подчиненными

Перов Е.В.

**Аннотация.** Для достижения высоких результатов в труде сотрудникам необходимы четкие цели, ожидания и, прежде всего, постоянная обратная связь. Умение грамотно формировать обратную связь с подчиненными должно быть одним из основных навыков руководителей. Однако опросы свидетельствуют, что обратная связь является наиболее проблемной областью в отношениях с руководителями. В статье отражается необходимость обратной связи для руководителей и подчиненных. Объясняется, что означает «быть хорошим руководителем». Особенности двухсторонних диалогов между руководителями и подчиненными. Показано, какие необходимы усилия, чтобы стать хорошим руководителем. Сформулированы основные предложения для руководителей, которые помогут им организовать конструктивный диалог с подчиненными. В результате, соблюдая определенные правила поведения, руководитель, может добиться взаимного доверия с членами коллектива, достичь поставленной цели в общении с сотрудниками и повлиять на повышение эффективности их труда.

**Ключевые слова:** руководитель, сотрудник, взаимосвязи, конструктивный диалог.

### Введение

Для достижения высоких результатов в труде сотрудникам необходимы четкие цели, ожидания и, прежде всего, постоянная обратная связь. Но не просто какая-нибудь обратная связь. Умение грамотно формировать обратную связь с подчиненными должно быть одним из основных навыков руководителей. Кажется очевидным, что руководитель должен уметь разговаривать с подчиненными. Однако опросы свидетельствуют, что обратная связь является наиболее проблемной областью в отношениях с руководителями [1]. Немногие руководители дают полезную обратную связь, ориентированную на будущее. Опросы Института Гэллага свидетельствуют, что только 26% сотрудников полностью согласны с тем, что обратная связь, которую они получают от руководителя, помогает им лучше работать [4]. В большинстве случаев обратная связь

работает не так, как должна. В результате сотрудник покидает компанию, но он уходит не из компании, а, чаще всего, от руководителя, с которым не сложились отношения. Однако в обратной связи нуждаются не только сотрудники, но и руководители. Обратная связь от сотрудников позволяет определить наиболее серьезные проблемы в коллективе и возможность их разрешения.

*Цель исследования* состоит в формировании основных положений для руководителей, помогающих им организовать конструктивный диалог с подчиненными.

*Исходные данные:* результаты социологических исследований Института Гэллапа, литературные источники, посвященные взаимосвязи руководителя с подчиненными.

### **Необходимость обратной связи**

Очевидно, что во взаимоотношениях руководителя и подчиненного необходимо формирование правильной обратной связи. Но зачем необходима эта обратная связь?

Сотруднику обратная связь позволяет понять, насколько правильно он понимает и выполняет поставленную задачу, насколько эффективен его труд. Отсутствие обратной связи приводит сотрудника в состояние неопределенности. Это снижает мотивацию труда и его эффективность.

Руководителю обратная связь позволяет выразить признание сотруднику и, тем самым, повысить мотивацию его труда; скорректировать поставленную задачу, если сотрудник неправильно ее понял; мотивировать на разработку новых идей и проектов, на повышение квалификации и пр.

В настоящее время рабочее место служащего радикально отличается от аналогичного рабочего места в недавнем прошлом. Современные организации более децентрализованы, матричны и гибки. Сотрудники обладают большей автономией и должны проявлять творческий подход при выполнении своей работы. Поэтому руководители не могут просто дать сотрудникам обратную связь

о том, что они сделали «правильно» или «неправильно». Они должны уметь слушать, задавать вопросы и создавать двусторонний диалог.

В управлении не существует однозначных решений и не существует чек-листа, который помог бы превратиться в хорошего в руководителя. Эффективное управление требует, чтобы руководители помогали сотрудникам расставлять приоритеты по нескольким проектам, определять сроки выполнения работ, устранять барьеры при решении поставленной задачи и решать межличностные проблемы. Вряд ли существует хоть один «идеальный ответ» на современные проблемы управления в бизнесе.

Традиционная обратная связь предполагает одностороннее направление – от руководителя к сотруднику. Это эпизодическая связь, сосредоточенная на прошлых ошибках, исправление которых уже проблематично. Сейчас, в быстро меняющемся мире, во многих профессиональных ситуациях успешный результат деятельности коллектива зависит от эмоциональных факторов: как чувствует себя клиент после общения с сотрудником; как команда относится к новой инициативе; как поставщик относится к партнерству с вашей компанией. В таких случаях важнее не односторонние наставления и критика, а двусторонний диалог, укрепляющий отношения, важны беседы о настоящем и ближайшем будущем. Такие беседы позволяют раскрыть сильные стороны сотрудника и использовать их в трудовой деятельности.

Качественная обратная связь от коллектива поможет лучше работать вместе, совершенствовать стиль руководства руководителя и гарантировать, что он разрешит проблемы, прежде чем они превратятся в неразрешимые.

### **Хороший руководитель**

Если мысленно создать образ хорошего руководителя, то, вероятнее всего, он будет обладать следующими чертами: умеет управлять своим временем, особое внимание уделяет конечному результату, использует и развивает сильные стороны своих сотрудников, расставляет правильные приоритеты, прини-

мают эффективные решения [2]. Для достижения этого он умело ведет содержательные беседы с подчиненными, когда сотрудники чувствуют, что их слышат и понимают. Такие руководители могут оказывать на подчиненных даже более сильное давление, но это не вызывает у них напряжения. Хорошие руководители подстраиваются к тому, что требуется в данный момент. Именно в этом сила индивидуальных бесед. Сотрудник чувствует, что его знают, понимают, слышат и ценят даже в том случае, если тема обсуждения неприятна. Хорошие руководители строят свои беседы о производительности, учитывая сильные стороны сотрудника, его уникальные черты, таким образом, что диалог становится позитивным и конструктивным. Такие умения и навыки руководителей не являются естественными для большинства из них. Этому необходимо учиться (чаще в реальной жизни) и развивать их со временем.

Если традиционная связь руководителя с подчиненными концентрировалась на прошлом, то обучающие беседы – сфокусированы на будущем. Бизнес развивается и меняется очень быстро, и надо быть готовым к таким изменениям, к новым проблемам, которые могут возникнуть, и новым возможностям, которые могут появиться. Поэтому хорошие руководители свои беседы сосредотачивают на будущем. Что можно сделать, чтобы повысить шансы на успех в следующий раз? Как можно подготовиться к будущему?

Хорошие руководители ориентированы на достижение положительных результатов и сосредоточены на развитии своих команд. Это не означает, что не надо говорить о прошлом и обсуждать прошлые ошибки и достижения. Это обязательно надо делать, надо обсуждать, насколько они важны. Все это облегчает обучение персонала.

Когда обсуждение возникших негативных моментов происходит с большой задержкой во времени, то сотрудники воспринимают это как деструктивную критику. Когда обсуждение событий происходит непосредственно после происходящего, то такое обсуждение полезно и конструктивно.

Руководители часто не очень внимательно следят за результатами своей работы или не обладают достаточным опытом, чтобы объяснить сотрудникам, как следует выполнять работу. Хорошие руководители сами постоянно обучаются, наблюдают, слушают и предвосхищают темы и вопросы, которые могут быть полезны сотрудникам в настоящем или в будущем. Они создают образ будущего, образ успеха и устанавливают постоянный диалог с сотрудниками, который помогает им комфортно обсуждать проблемы, с которыми они сталкиваются на этом пути.

Таким образом, хороший руководитель – это постоянно обучающийся руководитель, использующий свои знания, навыки и внутреннюю мудрость для эффективного управления коллективом.

### **Обучающие беседы – это двухсторонний диалог**

Проводить обучающие беседы с подчиненными не так просто, как может показаться на первый взгляд. Несмотря на благие намерения, такая беседа имеет тенденцию вызывать критику и осуждение и не способствует повышению эффективности труда.

Настоящая обучающая беседа – это двухсторонний содержательный диалог. Сотрудники должны чувствовать побуждение поделиться своей точкой зрения, задавать вопросы и доносить свои проблемы до руководителя. Частые, содержательные беседы являются ключом к развитию сотрудничества и вовлеченности в работу сотрудников.

Хорошая обучающая беседа может вдохновить сотрудника на достижение больших позитивных результатов, нежели в случае, когда просто поставлена задача. Такие беседы учат сотрудников лучше использовать свои способности и делать то, что для организации наиболее полезно. Обучающие беседы облегчают трудные разговоры, учат предвидеть производственные неожиданности, снижают их количество и упрощают их разрешение до того, как они станут реальной проблемой.

Многие вопросы, если не достигнуты доверительные отношения с сотрудниками, могут напугать и привести к снижению эффективности их труда или даже к увольнению. Никому не хочется испытывать стрессы на работе. К таким вопросам относятся низкая эффективность труда и увлеченность выполняемой работой, оплата труда и продвижение по службе.

### **Как стать хорошим руководителем**

Хорошие руководители поощряют независимость сотрудников и стремление к более высокой эффективности труда. Это происходит через частые, открытые беседы, в которых сотрудники чувствуют, что их мнение оценивается и уважается.

Современный руководитель не может быть экспертом в каждой производственной ситуации, но он может формировать диалоги и оказывать поддержку таким образом, что это ведет к постоянному улучшению производственной ситуации. Хороший руководитель берет инициативу в свои руки. Он может изменить ожидания относительно того, как происходит сотрудничество и как выполняется работа в их организациях. Они могут создавать программы обучения и развития, которые обучают этим навыкам руководителей высшего звена в организации.

Грамотные руководители могут сами моделировать такое поведение. Для этого необходимо достаточно хорошо знать своих сотрудников, основные черты их характера, их уникальные способности. Надо уметь задавать вопросы и слушать, не перебивая. Своевременные поощрения за новые идеи и использование своих уникальных способностей позволит заметно повысить эффективность деятельности всего коллектива. Постоянный настрой на такую волну будет способствовать формированию черт хорошего руководителя, с которыми захотят обсудить возникающие проблемы его сотрудники.

Чтобы этого достичь, руководителю самому необходимо спрашивать, задавать вопросы. Сотрудники сами по себе к нему не придут, чтобы рассказать о

своей работе. При этом вопросы должны быть не расплывчаты, а достаточно конкретны. Конкретные вопросы дают больше обратной связи. На неопределенный вопрос руководитель получит случайный, неопределенный ответ [3]. Задавая вопросы можно узнать, какие проблемы являются наиболее важными для сотрудников и какие идеи оказывают наибольшее влияние на них. При этом, получая обратную связь от подчиненного, будьте благодарны и поблагодарите его за это, даже если обратная связь была неприятной. Задайте уточняющие вопросы и обсудите возможные пути решения возникшей проблемы. После этого непременно надо принять меры. Сотрудники должны видеть, что их волнение и участие не напрасны, и в следующий раз они скорее придут с проблемами и предложениями к своему руководителю. Если проблему разрешить невозможно, то это надо обязательно объяснить сотруднику, чтобы у него не создалось впечатление напрасности предпринятых шагов.

Прямые вопросы, благодарность и принятие соответствующих мер являются хорошей основой для получения обратной связи руководителю от сотрудников. Однако иногда этого недостаточно. Может сказываться недостаток доверия или взаимопонимания, обида или недопонимание в прошлом. В таком случае важна взаимность [3]. Вопросы руководителя о том, чем он может помочь сотрудникам, похвала, совместное обсуждение проблем, новых проектов, что делается правильно, а что нет, как поступать в будущем и пр. позволят повысить уровень взаимного доверия. И еще один важный момент. Руководитель должен подавать пример исполнителям в разрешении производственных проблем, в постановке целей и задач.

В заключение, обобщая все вышесказанное, можно сформулировать основные положения для руководителя, которые помогут ему организовать конструктивный диалог с подчиненными [1–4]:

- важно не односторонние наставления и критика, а двухсторонний диалог, необходимо дать возможность высказаться сотруднику, выслушать его мнение по обсуждаемому вопросу;

- задавая конкретные вопросы, нацеленные на конечный результат, выявляйте наиболее серьезные проблемы и идеи, оказывающие наиболее сильное влияние в коллективе;

- в разговоре с сотрудником надо стремиться к взаимному доверию (задавайте вопросы о том, чем руководитель может помочь сотрудникам, похвала, совместное обсуждение проблем, новых проектов);

- принимайте меры по высказанным проблемам, это показывает сотруднику, что его слышат, понимают и ценят, выражайте признание и поддерживайте его мотивацию в эффективном труде;

- предметом обсуждения с сотрудником может быть только то, что можно изменить, внесение корректив в поведение сотрудника для улучшения ситуации в будущем;

- в общении с подчиненными следует обсуждать конкретное событие, не обобщая (брак в работе сегодня, а не брак в работе вообще);

- обсуждение события должно быть сразу после его совершения (сегодняшний брак в работе обсуждать сегодня, а не через неделю);

- в разговоре следует использовать только конкретные факты, что в настоящее время хорошего или плохого делает работник (такой-то документ неправильно оформлен, не туда отправлен, а не вообще документы оформляет неправильно);

- в разговоре с сотрудником не следует переходить на личность, предметом обсуждения являются действия или события (не вообще плохо работает, а неправильно поступил в конкретном случае);

- следование правилу: похвала – прилюдно, а критика – наедине. Похвала поднимает самооценку сотрудника, а критика является сильным демотивирующим фактором как для конкретного сотрудника, так и для всех членов коллектива.



## Заключение

Таким образом, соблюдая определенные правила поведения, руководитель, может добиться взаимного доверия с членами коллектива, достичь поставленной цели в общении с сотрудниками и увеличить шансы повышения эффективности их труда. Для этого надо уметь задавать вопросы и слушать, поощрять сотрудников к взаимному диалогу и использованию их сильных сторон при выполнении работы.

## Список литературы

1. Беляев В. Обратная связь как инструмент руководителя // Сайт iTeam. URL: <https://blog.iteam.ru/obratnaya-svyaz-kak-instrument-rukovoditelya/> (обращение 10.12.2019)
2. Как стать хорошим руководителем // Сайт Как зарабатывать.ру URL: <https://kakzarabativat.ru/soveti/kak-stat-horoshim-rukovoditelem/> (обращение 5.12.2020)
3. How you can get more feedback from your team // Сайт Lighthouse. URL: <https://getlighthouse.com/blog/get-more-feedback-team/> (обращение 21.01.2020)
4. Wigert B., Dvorak N. Feedback Is Not Enough // Сайт Gallup. Workplace. URL: [https://www.gallup.com/workplace/home.aspx?g\\_source=logo](https://www.gallup.com/workplace/home.aspx?g_source=logo) (обращение 15.12.2019)

Перов Евгений Викторович, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Вологодского научного центра изучения социально-экономических конфликтов, Вологда, Россия.

E-mail: [perov.ru@gmail.com](mailto:perov.ru@gmail.com)