

Работа с командой магазина

Урок «Обратная связь»

Из урока вы узнаете:

- что такое обратная связь и для чего она нужна
- правила обратной связи
- виды обратной связи
- как давать обратную связь: алгоритм и примеры

1 Что такое обратная связь и для чего она нужна

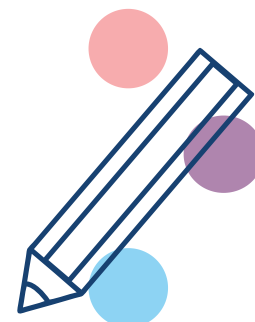
Обратная связь — это важный инструмент руководителя. Это короткая беседа, в которой руководитель комментирует действия сотрудника.

Обратная связь необходима, чтобы:

- **влиять на поведение сотрудника и его отношение к работе**
когда сотрудник что-то делает не так, обратная связь помогает изменить его отношение к работе и повысить качество выполняемых задач. И наоборот, когда сотрудник хорошо справляется, обратная связь помогает показать, что он всё делает правильно.
- **улучшать взаимопонимание с сотрудником**
обратная связь влияет на психологический комфорт каждого члена команды. От вашей реакции зависят как отношения с конкретным человеком, так и в целом отношения в команде.
- **развивать сотрудника**
Обратная связь помогает сотруднику узнать свои сильные и слабые стороны. Обратная связь — мощный стимул для развития сотрудника.

Обратной связью НЕ является:

- высказывание раздражения сотруднику («Как же я устал делать вам замечания»)
- переход на личность и унижение сотрудника («Как у вас со зрением?»)
- месть сотруднику («Помните, вы отказались встать на кассу? Поэтому и премии нет»)
- демонстрация своего превосходства («Я бы, конечно, такой глупости гостю не сказала»)



Правило	Пояснение
Говорить сразу	Чтобы обратная связь была эффективной, её нужно давать сразу: пока сотрудник хорошо помнит, что произошло. Не откладывайте!
Говорить конкретно и объективно	Вместо общих слов «Молодец!» или «Ты что наделал?» говорите о конкретных действиях и приводите факты. Например: «Ты быстро выложил молочную продукцию и ещё успел актуализировать ценники». Не переходите на личности! Не говорите: «Ты ленивый», говорите: «Это не было сделано».
 Приводить аргументы	Давая обратную связь, приводите аргументы, почему необходимо скорректировать действия (что-то делать или нет). Например: «Я ставил вам задачу проверить ценники в отделе «Кофе» утром. В 12:00 гость обнаружил расхождение в цене кофе «Якобс» на 20 руб. Это значит, что не все ценники были заменены. Гость был расстроен и оставил жалобу. Видите, как ваши действия влияют на результат? Что будете делать в следующий раз, чтобы не допустить повторения ситуации?»
Говорить наедине	Когда речь идёт о корректирующей обратной связи, обязательно говорите наедине. Не ставьте сотрудника в неловкое положение при других. Особенно это важно для стажёров в период адаптации.
Давать конкретную инструкцию	Важно не давать эмоциям захватить вас. Самое главное в обратной связи – показать сотруднику, какое поведение вы от него ожидаете. Обязательно чётко проговаривайте инструкцию правильных действий на будущее!
Соблюдать баланс похвалы и замечаний	Не уходите в крайности, давая обратную связь. Если даёте корректирующую ОС, упомяните хорошее в поведении сотрудника. Он почувствует, что для вас важна справедливость, и что он не всё делает плохо.
Мотивировать	Функция обратной связи — развитие сотрудника. Пусть ваша обратная связь поможет сотруднику узнать свои сильные и слабые стороны и мотивирует его к изменениям и развитию!

3 Виды обратной связи



Позитивная

Используйте, когда сотрудник всё сделал правильно

Корректирующая

Используйте, когда необходимо исправить отношение к работе или выполнению задач

Развивающая

Используйте для развития сотрудников

4 Как давать обратную связь: алгоритм и примеры



Алгоритм позитивной обратной связи	Пример
<p>1. «Что было хорошо» Приведите конкретный пример позитивного поведения сотрудника</p> <p>2. «Что в этом хорошего ...» Опишите позитивные последствия такого поведения: как это повлияло на вас, результаты работы, атмосферу в коллективе и т.д.</p> <p>3. Закрепление на будущее Пожелайте в будущем вести себя так же и приведите аргументы, почему это принесёт выгоду</p>	<p>Дарья, вы только что предложили покупателю акционный товар. Всё правильно!</p> <p>Гость может увидеть что-то нужное ему и купить. Ему понравится, и он вернется к нам снова. С одной стороны, принесли гостю пользу, а с другой, увеличили продажи.</p> <p>Так держать! Мне бы хотелось, чтобы все ПК так делали, спасибо, что показываете пример!</p>
Алгоритм корректирующей обратной связи	Пример
<p>1. «Что было ...» Опишите проблемную ситуацию и конкретные действия сотрудника (только факты!)</p> <p>2. «К чему это привело/может привести» Подробно опишите возможные негативные последствия обсуждаемого поведения</p> <p>3. «Что в следующий раз будете делать по-другому? / Как будете исправлять ситуацию?» Попросите его изложить собственный план действий по достижению необходимого результата в подобных ситуациях</p>	<p>Василий, я попросила вас навести порядок в овощах сегодня к 11:00. Сейчас 12:00, а работа не сделана.</p> <p>Гости не находят свежих овощей и уходят, думая, что их нет. Гости недовольны и пишут жалобы, а товар в это время лежит на складе и портится.</p> <p>Когда вы сможете навести порядок? И ещё: что вы в дальнейшем можете сделать иначе, чтобы такое не повторялось?</p>

Алгоритм развивающей обратной связи

Пример

1. «Как оцениваете ситуацию?»

Задавайте вопросы, чтобы сотрудник сам размышлял, оценивал факты и свои действия/поведение

2. «К чему это привело/может привести?»

Снова используйте только вопросы, чтобы сотрудник сам описал последствия

3. «Что в следующий раз будете делать по- другому? / Как исправите ситуацию?»

Позвольте сотруднику ответить самостоятельно! Так он возьмёт на себя ответственность за исправление своих действий

4. «Как вам помочь?»

При необходимости предложите помощь и содействие

Василий, как вам кажется, что сейчас было не так в работе с гостем?

Да, верно. Нужно было спокойно отреагировать на его ошибку. Как думаете, почему мы в Пятёрочке уделяем так много внимание общению с гостями?

Да! Мы хотим, чтобы гости испытывали позитивные эмоции от покупки и возвращались к нам снова. Поэтому резкое общение с вашей стороны недопустимо. Как поступите с другим гостем в такой ситуации? Если хотите, можем вместе разобрать сложные ситуации в общении с гостем и как лучше себя вести.

