

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Обратная связь как инструмент эффективного управления проектами: значимость, методы использования и практические примеры

Feedback as a Tool for Effective Project Management: Significance, Methods of Utilization, and Practical Examples

DOI: 10.12737/2587-6279-2024-13-2-14-22

Получено: 13.03.2024 / Одобрено: 19.03.2024 / Опубликовано: 25.06.2024

Бируля М.Д.

Менеджер проектов в компании EPAM Systems Inc.,
г. Краков, Польша,
e-mail: martinbirulia@gmail.com

Birulia M.D.

Project Manager, EPAM Systems Inc., Krakow, Poland,
e-mail: martinbirulia@gmail.com

Аннотация

Данная статья анализирует важность обратной связи в *Agile*-проектах, подчеркивая ее роль в улучшении процессов управления и мотивации персонала. Рассмотрены методы сбора обратной связи, такие как опросы, встречи, и анализ данных проекта. Особое внимание уделено практическим аспектам подачи и принятия обратной связи, включая стратегии эффективного коммуникационного процесса между участниками проекта. Обсуждаются принципы прозрачности, открытости и уважения в контексте *Agile*-подхода, а также рекомендации по развитию аутентичного лидерства и построению доверительных отношений в команде. Исследуется влияние обратной связи на процесс постоянного улучшения и совершенствования проектов. В целом статья представляет собой обзор современных методов и практик использования обратной связи в *Agile*-проектах и рекомендации по их применению для достижения успешных результатов.

Ключевые слова: *agile*, обратная связь, коммуникация, эффективность, управление командой, управление проектами, управление процессами.

Abstract

This article analyzes the importance of feedback in Agile projects, emphasizing its role in improving management processes and motivating personnel. Methods of collecting feedback, such as surveys, meetings, and project data analysis, are discussed. Special attention is paid to practical aspects of giving and receiving feedback, including strategies for effective communication among project participants. Principles of transparency, openness, and respect are discussed in the context of the Agile approach, along with recommendations for developing authentic leadership and building trusting relationships within teams. The influence of feedback on the process of continuous improvement and project refinement is explored. Overall, the article provides an overview of modern methods and practices of using feedback in Agile projects and recommendations for their application to achieve successful outcomes.

Keywords: agile, feedback, team management, project management, efficiency, process management, communication.

Введение

В данной статье освещается значимость обратной связи в контексте управления проектами. Основываясь на понимании сути обратной связи, мы исследуем её практическое применение в различных проектных процессах, включая методологии, такие как *Agile* и *Scrum*. Наш анализ включает примеры из сферы разработки технологических продуктов, где обратная связь играет ключевую роль в достижении успеха. Мы также обсудим, как правильное использование обратной связи может повысить эффективность взаимодействия между членами команды и заинтересованными сторонами, а также рассмотрим способы улучшить производственные процессы и конечный продукт. Эта статья предлагает важные практические наработки и рекомендации для тех, кто занимается управлением проектами, с целью оптимизации использования обратной связи в рамках проектной деятельности и достижения наилучших результатов.

Научная проблема

Научная проблема, рассматриваемая в данном исследовании, связана с эффективным использованием механизмов обратной связи в управлении *Agile*-проектами. Конкретно она фокусируется на вызовах внедрения процессов обратной связи для улучшения результатов проекта, эффективности управления и мотивации сотрудников в рамках *Agile*-фреймворка. Несмотря на широкое распространение методологий *Agile*, остается необходимость в комплексном понимании и практических стратегиях внедрения петель обратной связи на различных этапах разработки проекта. Это включает в себя определение подходящих методов сбора обратной связи, обеспечение своевременного распространения обратной связи заинтересованным сторонам и формирование культуры открытости и прозрачности, способствующей конструктивному обмену обратной связью. Кроме того, исследование направлено на изучение влияния обратной связи на метрики про-

ектной деятельности, динамику команды и общий успех проекта. Основные вопросы, которые предстоит рассмотреть, включают в себя то, как различные типы обратной связи (например, формальные опросы, неформальные обсуждения) влияют на процессы принятия решений, сотрудничество в команде и усилия по постоянному совершенствованию. Кроме того, исследование стремится рассмотреть проблемы и препятствия, с которыми сталкиваются при получении и даче обратной связи в командах *Agile*, такие как сопротивление критике, барьеры в коммуникации и факторы организационной культуры. Путем исследования этих вопросов и предложения практических решений исследование стремится внести свой вклад в совершенствование практик управления *Agile*-проектами и оптимизацию стратегий использования обратной связи. В конечном итоге целью является создание более адаптивных, эффективных и устойчивых процессов управления проектами, которые могут эффективно реагировать на изменяющиеся требования проекта и потребности заинтересованных сторон в динамических условиях.

Анализ литературы

Обратная связь как инструмент достижения различных целей в разных областях исследуется множеством авторов. В [1] исследуется практическое применение обратной связи и ее влияние на производственные процессы, и является частью механизмом преобразования. Авторы выделяют отрицательную и положительную обратную связь, исследуют их влияние, в том числе на примере отслеживания хода проекта. Обратная связь как инструмент управления и его влияние на мотивацию и производительность сотрудников упоминается в [2–4]. В [5] автор рассуждает о том, что обратная связь может быть необходимой для прививания чувства компетентности, достижения и контроля у сотрудников организаций. Ученые также обращают внимание на незавершенность понимания важных аспектов обратной связи [6], а роль организационной культуры и её влияние на эффективность и результаты использования обратной связи как инструмента управления не является до конца исследованной в литературе [7]. Разные авторы в опросах организаций подтверждают, что сотрудники активно ищут источники обратной связи, поскольку это позволяет получить информацию об оценке их работы, что является мотивирующим фактором. Так-

же авторы замечают, что источников обратной связи может быть множество, а для поддержки менеджеров организации должны предоставлять наиболее возможный инструментарий для анализа данных, сбора и получения информации, а также ее полноценную передачу, чтобы инструмент имел наибольшую ценность и помогал выполнять функции управления, такие как мотивация и контроль [8; 9]. Некоторые авторы рассматривают обратную связь в развитии бизнеса и выделяют понятия «субъекта управления», «объекта управления» и роль влияния различных информационных систем как связывающее звено между ними с выводом, что различные ИТ-системы и технологии имеют непосредственное влияние на качество и полноту получаемой информации, которая является той самой обратной связью. Она способна дать менеджерам компаний более глубокое и полное представление о реальности с целью более эффективного управления и принятия более качественных решений [10]. Анализ источников не только показал глубину данного инструмента, разнородность направлений, в которых она исследуется, её важность, влияние на эффективность организаций, мотивацию сотрудников, но и подчеркнул неполноту исследований по данной теме, что делает ее еще более актуальной.

Методология исследования

Методология исследования базируется на комбинации качественных и количественных подходов, направленных на всестороннее изучение проблемы эффективного использования обратной связи в управлении *Agile*-проектами. Первоначально будет проведен обзор существующей литературы и анализ сопоставимых исследований для выявления ключевых тем, теорий и проблем, связанных с обратной связью и *Agile*-проектами.

Затем будет осуществлено качественное исследование, включающее полевые наблюдения, глубинные интервью с участниками *Agile*-проектов и фокус-группы. Эти методы позволят получить глубокое понимание внутренних механизмов взаимодействия команды, проблем и препятствий в использовании обратной связи, а также перспектив и рекомендаций участников по улучшению практик обратной связи.

Параллельно будет проведен анализ количественных данных, включающий сбор и анализ метрик проектной деятельности, опросы и анкетирование участников *Agile*-проектов. Этот подход позволит

выявить статистически значимые корреляции между использованием обратной связи и ключевыми показателями проектной эффективности, такими как качество продукта, скорость доставки и уровень удовлетворенности участников.

На последующем этапе исследования будет проведено сопоставление и анализ качественных и количественных данных для выявления общих тенденций, аномалий и практических рекомендаций по оптимизации использования обратной связи в *Agile*-проектах. Этот анализ будет включать как качественную интерпретацию результатов интервью и фокус-групп, так и статистическое моделирование данных для выявления значимых факторов, влияющих на эффективность обратной связи.

Наконец, на основе полученных результатов будут сформулированы практические рекомендации и стратегии для улучшения использования обратной связи в управлении *Agile*-проектами. Эти рекомендации будут ориентированы на руководителей проектов, членов команды и другие заинтересованные стороны с целью повышения эффективности коммуникации, улучшения процессов управления и достижения лучших результатов проекта.

Роль обратной связи в управлении проектами

«Обратная связь», термин, возникший в психологии в 1970-х гг., в настоящее время активно применяется в разработке программного обеспечения и технологических продуктов, особенно после расцвета методологии *Agile* в начале 2000-х гг., которая заменила традиционную, каскадную модель управления проектами. Одним из ключевых отличий является сокращение цикла обратной связи, т.е. времени между совершением действия и последующей реакцией получателей этого действия. Это открытие стало переломным для команд разработки программного обеспечения, позволяя выпускать продукты постепенно, при этом каждая итерация добавляет ценности для конечных пользователей наряду с уже ранее выпущенными функциями. Однако многие из этих приращений продукта являются гипотезами, требующими эмпирического подтверждения через обратную связь пользователей. Эта обратная связь служит для оценки степени подтверждения гипотезы, необходимости внесения изменений или уточнений, тем самым предоставляя конкретные данные для ответа на вопрос: совпадает ли ожидаемая ценность с реальностью? Сравне-

ние видений продукта менеджеров и дизайнеров — тех, кто определяет внешний вид и функциональность продукта — с мнениями реальных пользователей становится очевидным преимуществом сокращенного цикла обратной связи. Вместо того чтобы тратить годы на разработку продукта на основе непроверенных гипотез, а затем получать одну окончательную обратную связь — либо продукт успешен, либо нет, — выпускаются небольшие части продукта, готовые к использованию, передаются пользователям, и таким образом собирается обратная связь. Этот процесс позволяет создавать ключевые метрики, обеспечивая более информированные решения относительно дальнейшего развития продукта и его постоянного улучшения. Успешные продукты отличаются тем, что они предоставляют пользователям ценность и опыт использования, превосходящие ожидания. Обратная связь как инструмент способствует пониманию того, какие действия следует предпринять, оценке их масштаба и срочности. Она позволяет оценить эффективность принимаемых решений и общее качество продукта, но ее применение не ограничивается этими аспектами. Такая же концепция применима к производственным процессам, мотивации и развитию сотрудников.

Сейчас большинство проектов в *IT*-индустрии так или иначе стремятся разрабатывать по *Agile*, зачастую не понимая, какая именно ценность в этом заключается, а следовательно, не могут распространить это понимание на другие области в разработке продукта. Отсутствие обратной связи или ее неэффективность вынуждают менеджеров использовать серые или черные схемы управления [1]. Обзор литературы на эту тему показал, что существует недостаток информации на тему ценности культуры обратной связи в организациях [6]. В этой статье будут рассмотрены основные преимущества обратной связи и как её применять для эффективного управления проектами, формы обратной связи, как реагировать и давать обратную связь с практическими советами, направленными на эффективный проектный менеджмент.

Основные преимущества использования обратной связи в проектном менеджменте

Управление проектами — это комплексная дисциплина, которая, как правило, имеет множество процессов для достижения проектных целей в заданных условиях. У любого проекта есть цели (или

цель), которые необходимо достичь. Для их достижения выстраиваются либо повторяющиеся, либо уникальные процессы, у которых есть свои входные и выходные данные, которые обладают ценностью для целевой аудитории – т.е. то, что мы получаем при успешном окончании процесса. Например, рассмотрим процесс сбора требований для продукта. Входной точкой данного процесса будет неструктурированная информация, тогда как его выходной точкой будут структурированные, небольшие задачи, понятно описанные для их исполнителей, которые можно будет оценить, запланировать и выполнить. Этот процесс может быть выполнен множеством различных способов, и зачастую процессы эти уникальны, так как сочетают в себе комплекс организационных и проектных ограничений и особенностей. Это значит, что и результат при различных обстоятельствах может быть разным. Для руководителя проекта важно, чтобы любой процесс был оптимален, а значит, эффективен. Здесь, помимо контекста, знаний, опыта и умений управляющего проектом, а также его команды, поможет обратная связь, поскольку на построение действительно эффективных процессов, заточенных под конкретные, уникальные обстоятельства проекта, уходит не одна итерация повторения этого процесса, каждая из которых должна быть лучшей версией предыдущей. При этом необходимо рассматривать возможность автоматизации повторяемых процессов [10]. Это напоминает пример с цифровым продуктом и его конечными пользователями, что был приведен ранее. Здесь у любого процесса есть свои пользователи, и важно, чтобы они были удовлетворены тем, что получается. Тот же самый подход можно применить и в случае производительности сотрудников. Есть сотрудник, есть его уровень производительности за определенный период, а также его менеджер, у которого есть определенные ожидания от этого сотрудника. То есть входные данные и ожидаемый результат на выходе. Во всех этих примерах может быть применен инструмент обратной связи с целью получения необходимого оптимального результата. Ведь постановка целей и обработка обратной связи – это ключевые элементы управления, которые несут мотивирующую и информационную функции [3–5].

Главное преимущество обратной связи – это то, что её можно собирать и получать в различных формах и касаясь чего угодно – процесса, продукта, события, встречи. Для удобства мы будем исполь-

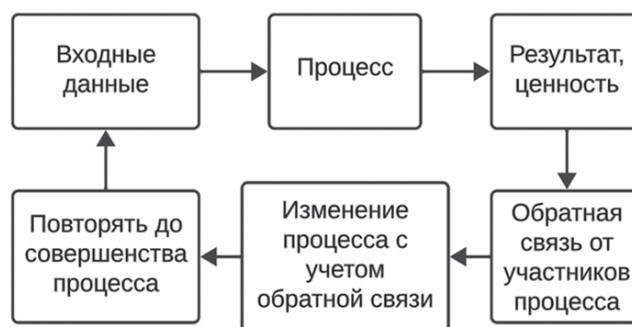


Рис. 1. Жизненный цикл улучшения производственного процесса

зовать термин объекта обратной связи. То есть это тот объект или его свойства (процесс, продукт, уровень производительности сотрудника, встреча), касаясь которого получается или даётся обратная связь. Таким образом, главное преимущество использования концепции постоянной обратной связи относительно любого события или процесса – в том, что оно позволяет найти улучшения в любой области проекта, сделать это в различной форме, при этом без конечной точки совершенства [7]. Обратная связь позволяет идентифицировать новую информацию, которая открывает нам возможности для получения результата более эффективно. Важно фокусироваться на том, что мы знаем, и на том, чего мы не знаем [2], для более эффективного усвоения обратной связи. Именно такой принцип педагогической открытости и тяги к познанию позволяет находить все новые элементы для улучшений. Управляющий проектом и (или) команда способны решать, когда остановиться. Как правило, это происходит, когда изменение процесса приносит больше неудобств и затрат, чем потенциально добавленная ценность вследствие этих изменений. Это означает, что наш процесс оптимален, т.е. мы получаем наилучший из возможных результатов, при этом затрачивая минимальный из возможных ресурсов. Баланс зависит от организационных и ценностных норм, которые везде различаются.

Методы сбора обратной связи в проектах

Обратная связь может быть дана или получена во многих форматах, начиная от формальных правил, заканчивая личными высказываниями [8]. Главное – это та ценность, которую она в себе заключает, и какая форма наилучшим образом позволит её получить. То есть формат не так важен, как информация, которая в ней содержится, но эта легкость восприятия и получения этой информации

непосредственно зависит от формата. Под ценной информацией подразумевается открытое и честное представление о объекте обратной связи. Иными словами, это честное и открытое мнение либо факты, которые могут пролить свет на потенциальные улучшения или недоработки объекта обратной связи.

Опросы и анкеты

Опросы и анкетирование достаточно эффективны, особенно на большом проекте, где задействовано большое количество людей и где желательна анонимность для получения точных результатов. Одним из примеров использования будет опрос сотрудников об удовлетворенности работы на проекте. Чтобы выявить места роста проекта с точки зрения управления и мотивации сотрудников, важно собрать точные ответы с как можно большего количества сотрудников, чтобы увидеть паттерны и тренды в ответах для выявления слабых мест, а затем, используя эту информацию, улучшить ситуацию. Затем можно провести подобный опрос вновь и сравнить результаты. Этот процесс позволит находить улучшения, которые до этого могли бы остаться незамеченными.

Собеседования и фокус-группы

Собеседования и фокус-группы – это эффективный прямой метод сбора качественной информации об объекте исследования. Например, рассмотрим ситуацию найма нового сотрудника. Есть его резюме – это некоторые сведения о нем, которые дают базовую информацию. Есть описание вакансии – это некоторые краткие сведения о том, какая работа предлагается и что необходимо делать. Собеседование между соискателем и нанимателем – это чистый инструмент получения и дачи обратной связи, причем между обеими сторонами. В рамках разговора появляется понимание, а действительно ли подходит соискатель на данную роль и интересна ли эта роль соискателю.

Анализ количественных данных – метрики и данные проекта

Для проектного руководителя одной из самых распространённых форм является анализ метрик и данных проекта. Как правило, это классические показатели, которые так или иначе указывают на хорошие и проблемные зоны проекта. Это одна из самых простых для восприятия форм, однако она не даёт ответа на вопрос, что именно не так, т.е.

нуждается в дополнительном анализе. Например, вы видите, что вся выполняемая вашей командой работа в среднем проводит время в статусе «тестирование» 5 дней, тогда как в статусе «разработка» — 2 дня. О чём это говорит? Точно сказать нельзя. Что мы рекомендуем сделать в данном случае, так это дополнить данную информацию, собрав обратную связь от членов команды и предприняв попытку понять причину проблем. В чем заключается причина, как именно она влияет на эту метрику и какие варианты разрешения данной ситуации они видят. Далее этим вариантам необходимо обозначить приоритет от высшего к низшему, запланировать действия, начиная с самых приоритетных и осуществить их, а потом сравнить результаты с тем, что было до того, и сделать новые выводы, как показано на рис. 1.

Встречи и регулярные отчеты

Неспроста в методологии управления проектами *Scrum* одними из ключевых элементов являются ежедневные встречи участников команды, чтобы понять, как обстоят дела у каждого члена команды и получить обратную связь, а затем сделать вывод, необходима ли какая-либо помощь. Это позволит выявлять проблемы на ранней стадии и определять, нужны ли какие-либо дополнительные действия для того, чтобы работа была завершена в срок. Отчеты также являются эффективными, особенно если речь идет о статусе проекта в целом, особенно когда они дополнительно обсуждаются для лучшего понимания контекста и цифр. Например, если количество дефектов выше целевого параметра, необходимо обсудить причины, возможно, уже известные команде, но неизвестные вышестоящему руководству. Это даст понимание о проблеме, что повысит вероятность поиска ее решения.

Применение обратной связи для улучшения процессов проектного управления и мотивации сотрудников

Ранее в статье мы уже рассмотрели несколько примеров применения обратной связи в различных формах для разных ситуаций. У них есть общая особенность. Обратная связь помогает сформировать единое понимание объекта у всех участников, а именно то, что ожидается от процесса на выходе и как улучшить его эффективность. Это непосредственно направлено на получение ожидаемого результата, а значит, является инструментом менеджмента. Мы даем обратную связь нашим командам

и подчиненным, с тем чтобы скорректировать их поведение на ожидаемое, «забираем» обратную связь от сотрудников, чтобы найти проблемы и понять, где можно предложить улучшение.

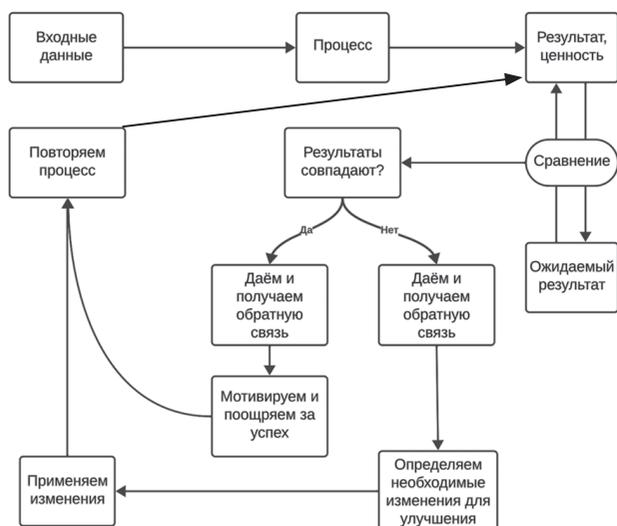


Рис. 2. Применение обратной связи для улучшения способа получения ценности

Рассмотрим рисунок выше. В результате любого действия, процесса или события мы сравниваем ожидаемые результаты и ожидаемую ценность с реальной, фактически полученной вследствие завершения действия «результат» или «ценность». Если результаты совпадают или превосходят наши ожидания, менеджеру следует дать положительную обратную связь, поскольку это мотивирует сотрудников следовать правилам в дальнейшем и превосходить ожидания менеджера от тех или иных действий. В случае если ожидаемая ценность меньше полученной, тогда следует дать и получить развивающую обратную связь, которая позволит выявить узкие и проблемные места. После полученной информации следует предложить способ, как эти проблемные места устранить. Процесс может занять какое-то время, однако так или иначе положительные изменения не заставят себя ждать. Упор стоит делать на небольших изменениях, так как их проще применять, проверять и принимать. Ведь любое изменение тревожит сотрудников, и к ним надо привыкать, а это занимает время.

Таким образом, можно приблизить любой процесс в управлении проектами, мотивации сотрудников, сниженной эффективности к идеалу. Конечно, бы-

вают ситуации, которые вне нашего контроля, и факторы, на которые наше влияние ограничено. Стоит принять такие ситуации, оговорить их и сделать упор на внутреннем фокусе контроля, т.е. на том, что действительно можно изменить.

Роль обратной связи в Agile-проектах

В начале статьи мы затронули исторические факты об *Agile* и как именно обратная связь отличает этот подход управления проектами от *Waterfall*-модели. Основной момент заключается в сокращении петли обратной связи – в уменьшении времени обратной связи между выполнением работы и теми, кто получает ценность от этой работы. Это заложено в суть фреймворка управления проектами *Scrum*, который весьма популярен в настоящее время. Ежедневные встречи быстрого формата – получить обратную связь от членов команды, узнать все ли у них в порядке, и нужна ли помощь. Обзор спринта – как встреча для того, чтобы продемонстрировать результаты работы спринта (как правило, от 1 до 4 недель работы) тому, кто эту работу заказывал и может её проверить и принять. Ретроспектива как инструмент постоянного улучшения через исключительно внутреннее общение в команде, где все могут открыто высказывать свои мысли в конструктивном ключе. Зачастую используется формат «что было отлично?», «что можно было бы улучшить?», «какие шаги мы готовы для этого предпринять?» В *Agile* применяется принцип постоянного стремления к совершенству, т.е. к изменениям, а открытая культура и положительное отношение к обратной связи играют ключевую роль в успешном его выполнении [6].

Помимо этого, важными элементами являются ценности прозрачности, честности и уважения. *Scrum* поэтому и популярен, что не только дает готовые инструменты, а также предполагает и жизнь команд в рамках этих ценностей. Это позволяет не бояться высказывать свое мнение, поднимать проблемы, не скрывая их, при этом делая это уважительно по отношению к другим, также рассчитывать, что и другие будут уважительно относиться к вашему мнению. Признано, что лидеры команд создают отношения, в основе которых лежит открытая коммуникация и безотносительное доверие [9]. Создание подобной атмосферы позволяет раскрыть потенциал обратной связи и улучшать процессы, людей и конечный продукт до их совершенства.

Как давать обратную связь и реагировать на нее: лучшие практики и стратегии

Следует признать, что обратная связь, данная вам – это подарок. Многие путают критику и обратную связь. Под критикой воспринимается либо неконструктивная обратная связь, либо неправильная форма её подачи. Например, в ситуации, когда у вас есть недовольство производительностью сотрудника, можно в конфликтном состоянии накричать на него и сказать, что он ничего не может без проблем довести до конца. Какую информацию это даст ему и какую реакцию в ответ вы получите? Вопрос риторический, поскольку вы не донесли до него ни конкретной претензии, ни предложили помощь исправить ситуацию, а также не предоставили никакого плана действий. Это встречается и в частных, более простых беседах.

Как давать обратную связь

По статистике, 25% сотрудников защищаются, когда им дают обратную связь [3], а такое отношение негативно сказывается на её восприятии и, как следствие, выводах и действиях. Для того чтобы снизить вероятность такого проявления, важно правильно преподнести обратную связь. Прежде всего, надо понять цель обратной связи. В чем заключается главная цель того, что вы хотите сказать и донести? Возьмем тот же пример с неудовлетворительной производительностью сотрудника. Первое правило – развивающую обратную связь давать наедине, если это только не касается в целом команды. В данном случае – строго наедине. Выделите 30 минут времени, определите цель. В нашем случае – это улучшить продуктивность сотрудника. Определите, как именно вы будете оценивать результаты. Важно на самой встрече начать с хорошего и положительного общения. Поблагодарите сотрудника за его старания, покажите ему, что вы его цените и вам не все равно, как у него идут дела. Далее плавно перейдите к вашим наблюдениям, используя «Я-высказывания». Например, можно использовать следующую формулировку: «Я заметил, что за последний месяц сильно упали некоторые показатели работы». Покажите ему ваши ожидания и скажите, что нужно что-то менять. Выслушайте доводы сотрудника. Может быть, у него есть личные проблемы, о которых вы не знали. Выслушайте его версию, выясните, почему так происходит и что, на его взгляд, можно было бы предпринять. Предложите свои варианты. Договоритесь о том, как вы

будете проверять прогресс, и назначьте следующую встречу. Далее закончите на хорошем, чтобы не оставалось ситуации напряжения. Проявите эмпатию и дайте понять, что он не является плохим человеком, просто результаты пока еще не очень хороши, но вместе вы с этим справитесь.

Как принимать обратную связь

Помимо того что мы даем обратную связь, мы еще ее и получаем, при этом происходит это на регулярной основе. Помните, обратная связь – это подарок. Если обратная связь приходит к вам в непрофессиональном формате, это еще не повод ее игнорировать. Задайте наводящие вопросы, попросите дать конкретику, желательно подкрепленную данными. Попросите свежие примеры, где другие люди ожидали от вас другого впечатления, чем вы проявили. Договоритесь о выводах и проверьте их спустя обозначенное время. Это весьма сложный процесс, ведь никому не нравится, когда негативно оценивают их работу. Поэтому здесь важно держать фокус на том, что это возможность стать лучше, и другой человек лишь помогает вам, высказывая свои мысли, наблюдения и профессиональное мнение. Если ваша компетенция объективно сильнее в той области, по которой вам дали совет, это не значит, что его обязательно нужно выполнять. Вы можете рассказать человеку, почему вы поступили так, а не иначе. Поэтому здесь важно обращать внимание на ожидаемый результат и сравнивать его с фактическим. Если кто-то жалуется, что ваши команды задерживают работу и вам стоит с этим что-то делать, при этом не может привести примеры и по всем показателям вы видите, что это не так, то стоит об этом сообщить. Старайтесь быть объективным.

Результаты исследования и рекомендации

В результате исследования было выявлено, что эффективное использование обратной связи играет ключевую роль в управлении *Agile*-проектами, способствуя повышению производительности команды, качества продукта и удовлетворенности участников процесса. Анализ качественных данных позволил выявить основные проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются команды в процессе обратной связи, такие как недостаточная открытость и эмпатия, нечеткость целей и ожиданий.

Рекомендации включают в себя:

- 1) установление открытой и доверительной атмосферы, где участники проекта могут свободно

- выражать свои мысли и чувства без страха осуждения или наказания;
- 2) четкое определение целей и ожиданий обратной связи для предотвращения недопонимания и конфликтов;
 - 3) проведение регулярных обзоров процессов обратной связи с целью их улучшения и оптимизации;
 - 4) развитие навыков эмпатии и коммуникации у всех участников проекта через тренинги и обучающие программы;
 - 5) использование инструментов и техник для систематического сбора, анализа и использования обратной связи, таких как регулярные обзоры спринтов, ретроспективы и анонимные опросы;
 - 6) применение гибких и адаптивных подходов к обратной связи, учитывая индивидуальные потребности и особенности каждого участника проекта.

Эти рекомендации призваны помочь командам *Agile*-проектов совершенствовать свои практики обратной связи и достигать более успешных результатов в своей деятельности.

Заключение

Инструменты обратной связи дают колоссальные возможности: с их помощью можно улучшать любые процессы, взаимодействия, встречи, результаты и людей. Это путь к постоянному совершенствованию,

которое является залогом долгосрочного и повторяющегося успеха команд и успешных проектов. В статье было рассмотрено влияние обратной связи на ежедневные процессы управляющего проектом, показано, как она инкорпорируется в практики *Scrum* и как это меняло сферу разработки программного обеспечения, предоставив возможность перейти от каскадной модели управления к гибким методологиям. Мы обсудили, в каких формах может даваться и собираться обратная связь, привели несколько различных примеров ее использования, а также обсудили, как именно можно менять процессы при помощи этого инструмента и все его преимущества. Были затронуты понятия таких ценностей, как прозрачность, открытость и уважение. Была раскрыта тема того, как обратную связь можно использовать для мотивации сотрудников и укрепления авторитета менеджера через положительные высказывания, когда ожидаемый результат совпадает с фактическим. Помимо этого, мы обсудили, как именно ее стоит преподносить и как относиться к обратной связи, когда дают её нам, даже если её форма нас не устраивает. Данные знания позволят по-другому взглянуть на все то, что происходит внутри наших проектов, и помогут управляющему повысить эффективность работы команд и вероятность успеха своих проектов.

Литература

1. Клименко Э.Ю. Рычаги стратегического управления портфелем проектов. Статья шестая. Положительная и отрицательная обратная связь [Текст] / Э.Ю. Клименко, С.И. Неизвестный // Управление проектами. — 2012. — № 1.
2. Гин А.А. Приемы педагогической техники [Текст] / А.А. Гин. — 13-е изд. — М.: ВИТА-ПРЕСС, 2013. — 112 с.
3. Nikolić T.M., Perić N., Bovan A. The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program // QUALITY Access to success, 2020, no. 177, pp. 3–7.
4. Kopelman R.E. Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-oriented Perspective. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1986. 329 p.
5. Locke E.A., Cartledge N., Koeppel J. Motivational effects of knowledge of results: A goal-setting phenomenon? Psychological Bulletin, 1968, no. 70, pp. 474–485.
6. Baker A., Perreault D., Reid A., Blanchard C.M. Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 2013, no. 54 (4), pp. 260–268.
7. London M., Smither J.W. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process, Human Resource Management Review, 2002, no. 12 (1), pp. 81–100.

8. Hanser L.M., Muchinsky P.M. Work as an information environment. Organizational Behavior Human Performance, 1978, no. 21, pp. 47–60.
9. Petkeviciute N., Barvydiene V., Surpikiene N. Authentic leadership: leader-follower relationship genesis. Transformation in Business and Economics, 2018, no. 17-1(43), pp. 83–100.
10. Дик В.В. ИТ-стратегия как инструмент обратной связи в развитии бизнеса [Текст] / В.В. Дик // Прикладная информатика. — М.: Синергия, 2009. — С. 22–29.

References

1. Klimenko E.Yu., Neizvestnyy S.I. (2012). Rychagi strategicheskogo upravleniya portfelem proektov. Stat'ya shestaya. Polozhitel'naya i otritsatel'naya obratnaya svyaz' [Leverage of strategic project portfolio management. Sixth article. Positive and negative feedback]. Upravleniye proektami [Project Management Journal], 1(25).
2. Gin A.A. (2013). Priemy pedagogicheskoy tekhniki [Methods of pedagogical technique] (13th ed.). Moscow: VITA-PRESS.
3. Nikolić T.M., Perić N., Bovan A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. QUALITY Access to success, 177, pp. 3–7.

4. Kopelman R.E. (1986). *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-oriented Perspective* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
5. Locke E.A., Cartledge N., Koepfel J. (1968). Motivational effects of knowledge of results: A goal-setting phenomenon? *Psychological Bulletin*, 70, pp. 474–485.
6. Baker A., Perreault D., Reid A., Blanchard C.M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), pp. 260–268.
7. London M., Smither J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), pp. 81–100.
8. Hanser L.M., Muchinsky P.M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior Human Performance*, 21, pp. 47–60.
9. Petkeviciute N., Barvydiene V., Surpikiene N. (2018). Authentic leadership: leader-follower relationship genesis. *Transformation in Business and Economics*, 17-1(43), pp. 83–100.
10. Dik V.V. (2009). IT-strategiya kak instrument obratnoy svyazi v razvitii biznesa [IT Strategy as a Feedback Tool in Business Development]. *Prikladnaya informatika*, pp. 22–29.