



Barbara Ružić, prof. psih.

Povratna informacija – temelj za profesionalni razvoj

Povratna informacija djeluje jednako kao i neka materijalna nagrada: priznaje dobro obavljen posao, potiče na daljnji trud i motivaciju. No, za razliku od materijalne nagrade omogućuje djelatniku uvid u one kompetencije koje su dobro razvijene kao i kompetencije koje je potrebno dodatno razvijati.

Zašto dajemo povratnu informaciju?

Kako bismo:

- **motivirali** djelatnike i poticali pozitivne oblike ponašanja,
- **pomogli** djelatniku da postane svjesniji o tome što i kako radi te da razmotri drugačije oblike ponašanja i promijeni ona ponašanja koja nisu odgovarajuća,
- **postigli** dugoročni razvoj.

Što dobiva djelatnik?

1. Informacije o vlastitom radnom učinku i uspješnosti.
2. Osvještavanje i razumijevanje vlastitog ponašanja te utjecaja na ponašanje drugih zaposlenika (što i kako radi, kako to utječe na druge, što drugi osjećaju, misle...).
3. mogućnost učenja i daljnjeg profesionalnog i osobnog razvoja.

Bez povratne informacije nemoguće je održati ili poboljšati radni učinak!

Opća pravila

Ukoliko je povratna informacija dana na adekvatan način, ima veliki motivacijski efekt na djelatnika – djelatnik nastavlja upravo s onim ponašanjima koja su pozitivna i/ili mijenja ona ponašanja koja je potrebno promijeniti.

Kako bi povratna informacija imala motivacijski efekt na djelatnika, savjetuje se pridržavanje nekih općih pravila:

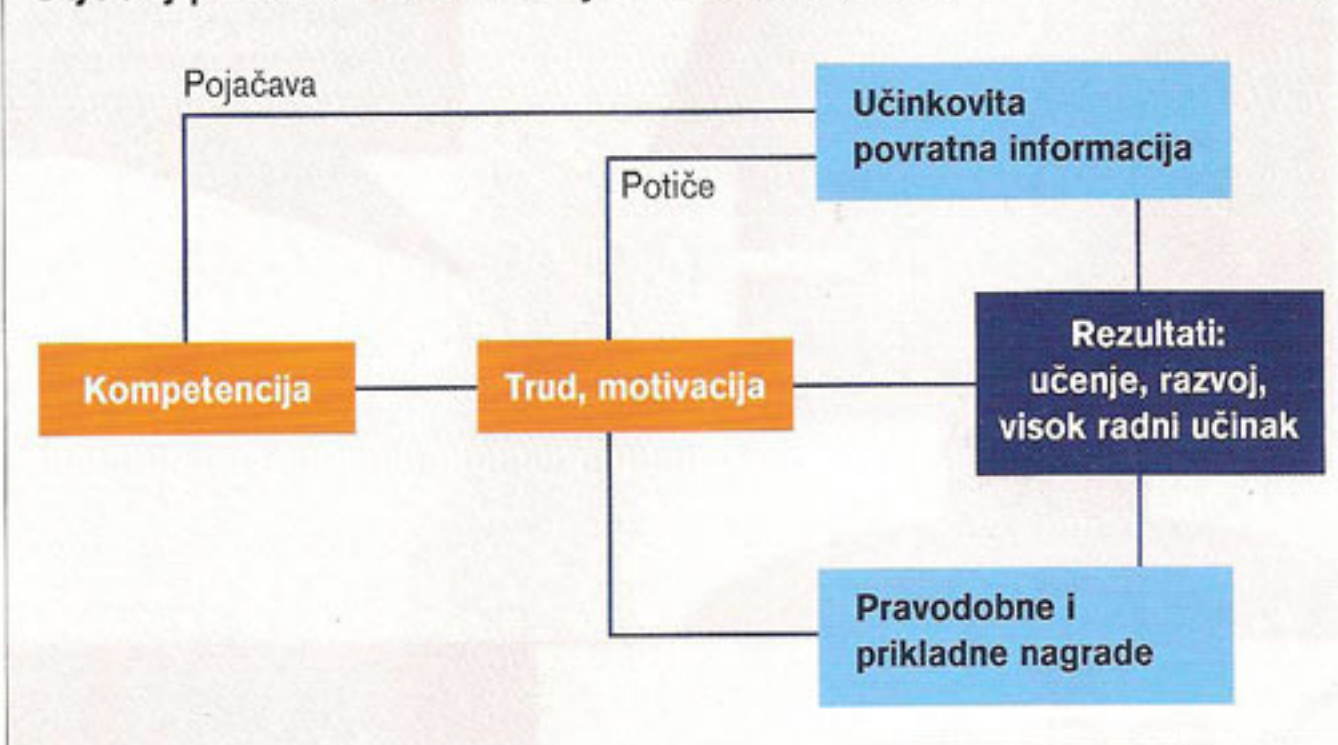
- **važna je namjera** – stavite naglasak na poboljšanje (povratna informacija bit će djelotvorna ako je djelatnik prepoznao

Povratna informacija je spremnost otvorenog iznošenja informacija ili mišljenja o tome je li i koliko je nešto uspješno. Sastavni je dio svakodnevnih komunikacija, formalne i neformalne, poslovne i privatne. U upravljanju ljudima predstavlja temelj za daljnji profesionalni razvoj.

da mu nadređeni želi pomoći, a ne umanjiti njegovu vrijednost);

- **potrebno je stvoriti atmosferu** u kojoj je zaposlenik spreman primiti povratnu informaciju i razgovarati o vlastitom radnom učinku i ponašanju (nastojte eliminirati sve moguće izvore "prekida" razgovora, poput npr. telefona);
- **budite spremni slušati djelatnika** (ukoliko su reakcije više emocionalne nego racionalne, dozvolite izražavanje misli i osjećaja);
- **povratna informacija treba biti vremenski pravovremena**, treba se dati neposredno nakon određenog ponašanja (ili najkasnije nakon dan – dva), a ne nakon nekoliko mjeseci – to znači da je pružanje povratne informacije sastavni dio managerskog posla;
- **budite konkretni** – usmjerite se na konkretne događaje, rezultate ili opažena ponašanja;
- primjerima ilustrirajte ključna ponašanja koje želite raspraviti; nemojte raspravljati o općenitim stavovima i osjećajima; usmjeravanjem na konkretna ponašanja određuju se očekivanja (što je u redu i što nije u redu) i razumijevanje da se radi o konkretnom ponašanju djelatnika u određenom kontekstu, u određeno vrijeme i u određenoj situaciji;
- usmjerite se na **ponašanje pojedinca**, povratna informacija treba se temeljiti na onome što i kako se radi te što se može promijeniti (npr. problematična situacija sa zahtjevnim klijentom/dobavljačem je izvršno riješena budući da klijent/dobavljač i dalje radi s nama te da je zadovoljan s kvalitetom usluge); povratna informacija se nikako ne smije temeljiti na ličnosti i/ili vrijednosnom sustavu djelatnika;
- povratna informacija treba opisivati (prezentacija je neprikladna s obzirom

Utjecaj povratne informacije na radni učinak



Branko Kučan, prof.
Izvršni direktor za upravljanje ljudskim potencijalima Farmal d.d.

Uloga i značaj povratne informacije u upravljanju karijerom

Kao brzorastuća farmaceutska generička kompanija Farmal je u proteklih godinu-dvije, a bit će tako zasigurno i ubuduće, zapošljavao prilično veliki broj novih ljudi različitih profila u svim poslovnim funkcijama.

U namjeri da integraciju novih ljudi u tvrtku – prvenstveno onih na managerskim te na važnim stručno-specijalističkim pozicijama – učinimo što efikasnijom te na sustavan način upravljamo razvojem njihovih karijera od samoga ulaska u kompaniju, uveli smo prije nešto više od dvije godine mentorski sustav.

Okosnicu toga sustava čine jasno definirane uloge mentora, novoga zaposlenika, funkcije upravljanja ljudskim potencijalima te metodički razgraničeni programi općeg i stručno-specijalističkog uvođenja u posao i organizaciju. Svrha svih karika u lancu uvođenja novog zaposlenika u organizaciju i posao je dvojaka: s jedne strane se novozaposleni na strukturiran i efikasan način u definiranome vremenu upoznaju sa svim dijelovima organizacije, ključnim poslovima i osobama, pravilima i načinom funkcioniranja organizacije u cjelini, temeljnim vrijednostima i očekivanjima u okviru uspostavljene kompanijske kulture te naposljetku sa tehnologijom odvijanja i glavnim odgovornostima posla za koji je regrutiran. S druge strane organizacija u procesu uvođenja ima prilike upoznati način funkcioniranja novog zaposlenika, provjeriti njegov kompetencijski portfelj, osobne karakteristike i vrijednosni sustav.

Spomenuta svrha mentorskoga sustava ne bi mogla biti ostvarena bez **povratne informacije** kao one tanke, ali čvrste niti koja sve elemente povezuje u smislenu cjelinu. Novi zaposlenik tijekom procesa uvođenja u definiranim vremenskim periodima **na formaliziran i dokumentiran način** od mentora dobiva **povratnu informaciju** o kvaliteti i efikasnosti svoje integracije u organizaciju. Organizacija također dobiva **povratnu informaciju** o tome kako se novi zaposlenik uvodi i integrira u organizacijski život i posao za koji je regrutiran, ali ujedno i kako mentor obavlja svoju najvažniju managersku ulogu – upravljanje, vođenje ljudskih resursa.

Povratna informacija je zlatna nit poveznica i ogledalo organizacijske brige o uspješnom ili neuspješnom upravljanju ljudskim resursom u građenju dugoročne konkurentne sposobnosti.

da se radi o ozbiljnom auditoriju, a ne studentima...); nikako ne smije vrednovat jer tada direktno ugrožava samopoštovanje i smanjuje motivaciju;

- odaberite **ključna područja radnog učinka** i utvrdite pozitivne i negativne aspekte: ne naglašavajte samo nedostatke;
- usmjerite se na one elemente radnog učinka i **ponašanja koje djelatnici mogu promijeniti** – usmjeravati se na ona područja na kojima pojedinac može malo ili ne može ništa učiniti predstavlja gubitak vremena, a djeluje i demotivirajuće;
- **tražite mišljenje djelatnika** i dajte mu mogućnost da se složi s dobivenom povratnom informacijom. Ukoliko djelatnik ne prihvaća dobivenu povratnu informaciju, ona nije motivator i ne dovodi do željene promjene. Sam djelatnik odlučuje kako će prihvatiti dobivenu povratnu informaciju, hoće li nešto poduzeti i što će poduzeti.

Kako dati povratnu informaciju o neodgovarajućem učinku i/ili ponašanju?

Pružiti nekome povratnu informaciju o neodgovarajućem učinku i/ili ponašanju težak je zadatak i potpuno je normalno ukoliko je popraćen osjećajem neugode. Upravo se zbog straha da će druga strana biti povrijeđena, ljuta ili uznemirena vrlo često izbje-

gava davanje negativne povratne informacije. Djelatnik se može osjetiti ugroženim te braniti sebe i svoje ponašanje, pa makar morao izmišljati ili izobličavati činjenice. U takvoj situaciji djelatnik ne čuje što mu se govori, nijeće samu poruku ili omalovažava vrijednost dobivene poruke.

Svrha davanja povratne informacije o neodgovarajućem učinku i/ili ponašanju je povećanje motivacije i poboljšavanje radnog učinka.

Davanje povratne informacije o neodgovarajućem učinku i/ili ponašanju treba voditi s posebnom pažnjom. Ne postoje univerzalna pravila, već je komunikaciju potrebno prilagoditi osobi kojoj se informacija daje. Uz savjete koje smo prethodno naveli, a koji su primjenjivi i u ovoj situaciji, dajemo i neke **preporuke kako prezentirati informacije koja će unatoč negativnom sadržaju imati pozitivan učinak**:

- vodite razgovor s djelatnikom u četiri oka (kada treba pohvaliti osobu, činite to pred drugima, no kada treba riješiti problem, učinite to nasamo s djelatnikom);
- započnite razgovor s afirmativnom rečenicom koja se odnosi na neko pozitiv-

no ponašanje ili dobro obavljeni posao;

- razgovor može početi pitanjem: "Što se dogodilo?" – tražite mišljenje o tome što se i **ZASTO** dogodilo (problem se može riješiti isključivo ako se utvrde uzroci i razlozi njegovog nastajanja – različito se pristupa problemu koji je nastao zbog npr. nedostatne pažnje pri radu ili problemu zbog nepridržavanja standardnih procesa rada);

- nemojte davati odjednom previše povratnih informacija o neodgovarajućem učinku ili ponašanju – ljudi se ne mogu nositi s puno negativnih povratnih informacija (ne više od 2 negativne povratne odjednom);
 - objasnite utjecaj određenog ponašanja na vas i/ili na druge ljude – recite kako ste se osjećali zbog toga što je djelatnik učinio nešto loše (s obzirom da si u ugovor stavio pogrešne elemente koje nismo dogovorili, pred klijentom sam se osjećao neugodno, a klijent nas je doživio kao neprofesionalnu agenciju);
 - vodite računa o vašoj neverbalnoj komunikaciji – neverbalna poruka u vašem glasu i neverbalna komunikacija vašeg tijela je posebno važna (trudite se koristiti otvorene geste ruku, usmjerenost tijela prema djelatniku, održavati kontakt očima...);
 - budite konstruktivni, zajednički potražite moguće rješenje – predložite neke načine kako bi se situacija mogla riješiti, ali tražite i da sam djelatnik iznese svoje viđenje rješenja problema; potrebno je izbjegavati davanje savjeta jer se na taj način dovodite u nadmoćnu poziciju i smanjujete mogućnost sagledavanja i djelatnikovog stajališta; važno je da djelatnik aktivno sudjeluje u pronalaženju i odabiru najboljeg načina;
 - dogovorite s djelatnikom konkretne akcije koje je potrebno poduzeti kako se više ne bi ponavljala negativna ponašanja te svakako provjerite slaže li se djelatnik s tim akcijama i dogovorite vremenski okvir djelovanja;
 - raspravite i jasno izrecite koje su posljedice pridržavanja i nepridržavanja dogovorenog ponašanja;
 - ukoliko želite da se promjene uistinu i ostvare, izuzetno važno je pozitivno završiti razgovor – pozitivnim pristupom na kraju razgovora djelatniku ukazujete na vašu uvjerenost da će se problem riješiti, da imate povjerenja u njega te da ste ga uvijek spremni saslušati i pokušati razumjeti.
- Nemojte zaboraviti koristiti i sva ostala pravila koja vrijede za davanje povratne informacije općenito! ☐