

## KAKO UPUTITI POVRATNE INFORMACIJE O RADU „OSJETLJIVIM“ ZAPOSLENICIMA



**PITANJE:** *Manager sam malog poduzeća i vodim tim od desetak ljudi. Imam nadzor nad njihovim radom te smatram da sam im s vremena na vrijeme obavezna dostavljati povratne informacije o kvaliteti njihova rada s obzirom na ciljeve poduzeća. No, tada neki zaposlenici reagiraju defenzivno, nastoje prikriti neke značajke svoga rada te su skloni prebacivanju krivnje na druge ili čak na mene. Kako se postaviti u takvoj situaciji, odnosno kako im učinkovito prenijeti povratne informacije o kvaliteti njihova rada te tako osigurati da njihovo ponašanje bude takvo da osigura ispunjavanje ciljeva na kvalitetan način?*

M.I., Zagreb

**ODGOVOR:** Kontrola je jedno od najtežih područja managementa. Posebno se to odnosi na kontrolu ljudskih potencijala. Kontrolne mehanizme je vrlo teško uspostaviti na način da pružaju informacije o kvaliteti rada zaposlenika, posebno kada njihov rad sadrži više dimenzija od kojih su sve jednako važne. Osim toga, svaki čovjek može imati neki „svoj“ način obavljanja zadataka. U malom poduzeću se nerijetko provodi proces opunomoćenja te su zaposlenici odgovorni za konačni rezultat, a pritom sami mogu birati načine i metode rada. Takav rad je teško nadzirati, a još je teže ukazivati na određene manjkavosti. Ljudi također mogu imati različite karakterne osobine pa slobodu u radu mogu tumačiti na različite načine. Tako neki mogu biti dobri stručnjaci, ali u slučaju pogreške ili propusta mogu postati šutljivi, defenzivni, a nekad i agresivni te krivnju tražiti u drugim čimbenicima ili osobama. Neki zaposlenici su jednostavno „teški“, što se može ustanoviti tek nakon što su neko vrijeme proveli u poduzeću. Pitanje je tada je li iz takovih zaposlenika moguće ipak izvući vrijednost i kako to učiniti?

*Pravilo broj jedan pri upućivanju povratnih informacija je da zaposlenicima pohvale uputite javno, a primjedbe najprije „u četiri oka“. Na taj način im ukazuje da je vaša kritika usmjerena na kvalitetno ostvarivanje ciljeva, a ne na omalovažavanje njihova rada.*

Vaš pristup treba biti takav da jasno ukazete da želite uspostaviti dijalog. Dijalog je dvosmjerna komunikacija usmjerena prema postizanju zajedničkog razumijevanja situacije i traženju načina kako je una-

prijediti. To možete jasno istaknuti na samom početku sastanka. Usto, trebate ukazati na činjenicu da je za zaposlenika korisno da dobije povratne informacije o svom radu kako bi znao/la što treba poboljšati, što izbjegavati, a što je potpuno neprihvatljivo u radu i/ili ponašanju. O povratnim informacijama u konačnici može ovisiti i visina njihove plaće, mogućnost unaprjeđenja, ali i dobivanje pohvala, priznanja i sl. Treba naglasiti da dijalogom o načinu rada i rezultatima obje strane dobivaju. Stoga jasno izrazite očekivanja, poželjne standarde u načinu ponašanja, područja odgovornosti te ulogu zaposlenika u procesu stvaranja vrijednosti. Osim toga, neizvršavanje ciljeva na očekivani način od strane jednog zaposlenika može onemogućiti druge zaposlenike da kvalitetno izvršavaju svoje zadatke. Pitanje međuovisnosti rada također trebate jasno objasniti. Korisno je da takve aspekte zapišete i date zaposleniku na uvid, a o razgovoru sastavite zapisnik.

Ako je ranija reakcija zaposlenika bila neprimjerena, korisno je i o tome razgovarati. Tako možete reći da ste prethodni put doživjeli da se zaposlenik nakon dobivanja povratne informacije o svom radu (ovime ste naglasili da nije bilo riječi o kritici) ponašao defenzivno, agresivno i sl. te da vas to onemogućuje u daljnjem radu i suradnji. Naglasite da želite konstruktivan pristup, iznošenje argumenata te rad na način koji udovoljava standardima koje ste postavili kao manager. Možete, također, upitati zaposlenika kako je primio/la povratnu informaciju, kako ju je razumio/la, odnosno možete li vi nešto učiniti ili promijeniti da komunikacija bude učinkovitija. Tako možete saznati nešto o nekom aspektu vašega odnosa prema tom zaposleniku, o ciljevima, o zadacima itd. što dotada niste znali i/ili o tome niste razmišljali. Primjerice, zaposlenik se možda ponio defenzivno jer je smatrao/la da je primjedba protivna nekim ranijim uputama. To je prilika da određeni aspekt rada ili odnosa razjasnite kako se ubuduće nesporazumi ne bi događali. Tako šaljete poruku da vas zanima reakcija zaposlenika na vaše napomene, ali stav treba biti profesionalan i konstruktivan. Pokažite da ste odgovorni prema ciljevima poduzeća te od zaposlenika zatražite jednaku odgovornost.

Svojom retorikom, stavom i ponašanjem trebate jasno ukazati da ne tolerirate šutnju, defenzivnost i agresiju, već želite dijalog u svrhu unaprjeđenja te da djelujete impersonalno. Takav pristup može biti intelektualno vrlo zahtjevan te može podrazumijevati visoki stupanj strpljivosti. No, jedino je tako moguće postići atmosferu pravednosti i dosljednosti pri čemu su ciljevi poduzeća ono što vas svih povezuje.

**Od vas se očekuje da imate uvid u sve aspekte rada zaposlenika, djelovanja poduzeća i okolnosti u okruženju.**

**To i jest posao managera: djelovati kao integrator, mentor, dizajner radnog okruženja te vođa. Pritom su zaposlenici vaši najvažniji saveznici. Stoga je korisno da svakom aspektu komunikacije posvećujete veliku pozornost, a odnose sa zaposlenicima gradite na temeljima transparentnosti, profesionalnosti i dosljednosti.**

Na koncu, može se ispostaviti da se neki zaposlenici ponašaju oportunistički te time ne pridonose ostvarivanju ciljeva. Njih morate zamoliti da napuste poduzeće. No, imajte na umu da se u toj skupini mogu naći i oni koji su pomalo „teški“, no vrijedni. Stoga dobro procijenite kakva se vrijednost krije u svakom od vaših zaposlenika. Neki možda traže, ali i zaslužuju – drugačiji pristup.

ODGOVARA: Nataša Rupčić