

MICHAL LUKÁČ, CONSULTANT

Amrop Slovakia – CONTEXT DRIVEN EXECUTIVE SEARCH

# Motivácia prostredníctvom spätnej väzby

Príklady spätnej väzby možno pozorovať takmer všade v bežnom živote, pričom najlepší príklad azda ponúka šport. Pri športe vidíme usmiateho trénera, povzbudzujúceho zverenca a podávajúceho mu uterák, inokedy pobehujúceho a mračiaceho sa, ako výrazne gestikuluje, dohovára a vysvetľuje. Individuálni športovci alebo celé športové tímy počas roka či sezóny trénujú a snažia sa o zlepšenie vlastných výkonov, aby pri dôležitých udalostiach dosiahli čo najlepší výsledok a prekonalí nielen samých seba. V športe, najmä vo vrcholovom, zohráva najdôležitejšiu úlohu vôľa a vnútorná motivácia športovca, čo rovnako platí aj v biznise a zamestnaní. Avšak nielen vôľa a motivácia predurčujú na úspech a umiestnenie na prvých priečkach. Vhodné podmienky, výbava a odborné vedenie – koučing, tvoria základ prípadného úspechu a výhry, vypestovanie tzv. winning prístupu v každom športovcovi či zamestnancovi. V nasledujúcich riadkoch si povieme viac o tom, ako môže byť vhodne podaná spätná väzba nielen nástrojom motivácie zamestnancov, ale aj účinným zdrojom inšpirácie a vzorom pre ich vlastné správanie.

---

<b>Obsah</b>	<b>Strana</b>
<b>1. Spätná väzba a motivácia</b> .....	3
<b>2. Kedy má spätná väzba motivačný charakter a čo všetko má význam pri jej poskytovaní?</b> .....	4
2.1 Osobnosť .....	5
2.2 Dôvera .....	5
2.3 Komunikácia .....	6
2.4 Spôsob poskytovania spätnej väzby, miesto a čas .....	8
2.5 Pozitívny charakter .....	10
<b>3. Ako motivovať pomocou spätnej väzby?</b> .....	12
3.1 Zhromažďovanie informácií .....	13
3.2 Priestor na sebahodnotenie .....	13
3.3 Kladenie otázok .....	13
3.4 Ocenenie výsledkov práce, uznanie .....	14
3.5 Rada, podpora, nápo ved', inšpirácia .....	15

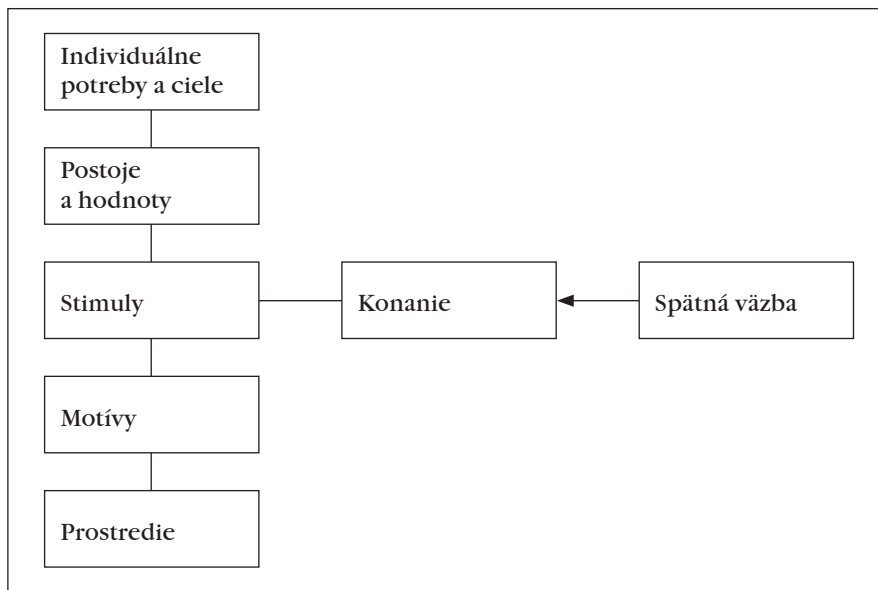
---

## 1. Spätná väzba a motivácia

Motivovať znamená dosiahnuť vôľu na určité konanie, aktivitu. Motivovanie zamestnancov zabezpečuje, aby do práce vložili čo najviac úsilia, pretože bez motivácie je každý talent v organizácii len premárnený potenciál. Na druhej strane spätá väzba predstavuje zhodnotenie daného konania, reakciu naň.

### Obrázok č. 1

Prechod od motivačných faktorov k spätnej väzbe



Prostredníctvom spätnej väzby možno reagovať v prvom rade na komunikáciu a prenos informácií, avšak v pracovnom procese aj na vzhľad, správanie, činnosť, potreby a ciele zamestnancov. **Spätá väzba je informácia o kvalite a kvantite výkonu, ktorá umožňuje zmeniť ich správanie tak, aby dosiahli optimálny výkon, a umožňuje priblížiť sa k vytýčenému cieľu.** Jej uplatnenie je možné spontánnym spôsobom, nielen systematicky a pri

uplatnení konkrétneho postupu či nastaveného procesu. Možno ju uplatniť počas ktoréhokolvek bežného pracovného dňa, v rôznych situáciách a za rôznych okolností.

## 2. Kedy má spätná väzba motivačný charakter a čo všetko má význam pri jej poskytovaní?

Motivačný charakter spätnej väzby je determinovaný pochopením konkrétneho zamestnanca, poznaním nielen spôsobu, systému a charakteru jeho práce, ale aj zmysľania a osobnostných kvalít. Každý manažér by mal do určitej miery poznať silné stránky a rozvojové oblasti zamestnanca, aby mu boli dôverne známe jeho vlastnosti, schopnosti a potenciál. Ak zamestnanca a jeho prácu vnímame v širších súvislostiach, možno cieľným spôsobom zhodnotiť jeho konanie a nasmerovať ho k intenzívnejšej snahe a želanému výsledku. **Spätná väzba motivuje vtedy, ak má pozitívny charakter, nepôsobí voči zamestnancovi a jeho konaniu kriticky, nie je povrchná a smeruje k vlastnej iniciatíve a rozvoju.** V tomto smere sa približuje ku koučingovej metóde rozvoja, ktorá manažérov a zamestnancov učí správne pochopeniu, efektívnejšiemu riešeniu pracovných problémov a ich lepšiemu zvládaniu vlastnými silami – mobilizáciou vnútorných rezerv. Ten však svojou formou predstavuje spôsob „sprevádzania na ceste“, keď kouč človeka postupne spoznáva a podporuje v jeho vlastnej individuálnosti a osobitosti.



Spätná väzba má však často jednorazový charakter. Ak vezmeme do úvahy spomenuté fakty, uvedomíme si, že **spätná väzba je účinná a potrebná aj v prípade manažérov**, ktorí by v tomto smere nemali zaostávať za ostatnými zamestnancami.

## 2.1 Osobnosť

Manažér ako poskytovateľ spätnej väzby je rovnako ako skúsený kouč **človek, ktorý nie je druhému súperom a má záujem daného zamestnanca podporovať a rozvíjať**. Je to zároveň niekto, kto má primerané sebavedomie, dostatočnú mieru empatie, zrelú osobnosť, dobré komunikačné schopnosti a jasný spôsob vyjadrovania, strategické a inovatívne myslenie. Zároveň má záujem o vlastný osobnostný i profesijný rast. Na druhej strane je potrebné zobrať do úvahy aj osobnosť zamestnanca. Vďaka poznaniu jeho vlastností a spôsobu správania totiž možno zvoliť vhodnú formu komunikácie.

## 2.2 Dôvera

Dôvera je pri budovaní vzťahu jedným z najdôležitejších faktorov. **Zamestnanec by si mal byť vedomý možnosti podeliť sa o pocity, myšlienky, zážitky a pracovné výsledky bez strachu o zneužitie**. Manažér by mal zamestnancovi umožniť komunikovať s ním, byť ochotný a otvorený, so snahou chápať problémy.

**Vzťahová  
dôvera**

Okrem takejto vzťahovej dôvery je potrebná aj dôvera v rovine pracovných úloh, keď je zo strany manažéra potrebné dodržiavať predchádzajúce dohody, jasne definovať úlohy a efektívne delegovať právomoci. Je prirodzené, že človek nerád odhaľuje slabé miesta a nerád hovorí o vlastných nedostatkoch či pochybeniach. Preto môže vzájomná komunikácia efektívne fungovať iba v atmosfére dôvery. Len vtedy budú mať zamestnanci odvahu zdieľať s manažérom potrebné informácie.

**Dôvera v rovine  
pracovných  
úloh**

Dôvera v to, že ich práca je dôležitá, **je jednou z najzákladnejších podmienok na zotrvanie či odchod zamestnancov**. Nedostatok úloh primeraného významu je jednou zo šiestich príčin nespokojnosti zamestnancov.

**Dôvera  
v dôležitosť  
vykonávanej  
práce**

Podľa publikácie Leigha Branhama týchto šesť dôvodov spôsobuje, prečo z organizácií odchádzajú kvalitní zamestnanci:

1. chýbajúca spojitosť medzi mzdou a výkonom,
2. nepovšimnutá alebo neexistujúca možnosť rastu alebo postupu,
3. nedostatok úloh náležitého významu a dôvera v dôležitosť vlastnej práce,
4. neposkytnutá príležitosť na využitie vlastného talentu,
5. nerealistické očakávania zamestnancov,
6. nedostatok tolerancie voči nepríjemnému manažérovi alebo voči zdraviu škodlivému pracovnému prostrediu.

Aj keď sú niektoré pozície z hľadiska ich poslania v organizácii dôležitejšie než iné, všetky majú určitú mieru významu (ak je ich štruktúra riadne prepracovaná). **Neda sa však automaticky predpokladať, že zamestnanci zastávajúci dané pozície presne rozumejú tomu, v čom spočíva ich dôležitosť.** A práve v tejto oblasti možno dosiahnuť a vykonať celý rad zmien – prostredníctvom pohovorov o dôležitosti tej-ktorej pozície s každým novým zamestnancom. Vyjadrenie dôležitosti profesie vytvára rozdiel medzi jednoduchým udržiavaním si práce a vierou v „stavbu katedrály“. Dokonca aj obráťci hamburgerov môžu sami seba vidieť ako osoby s kľúčovým príspevkom k spokojnosti zákazníkov a úspechu organizácie. [1]

## 2.3 Komunikácia

Základy efektívnej komunikácie hrajú pri poskytovaní spätnej väzby veľký význam, pretože len prostredníctvom nej môžu ľudia v každej organizácii pracovať efektívnejšie ako celok. Na poskytovanie spätnej väzby vplývajú neverbálne aspekty komunikácie rovnako ako verbálne,

navyše je dôležité uvedomiť si, že na komunikáciu vplyva aj prostredie, v ktorom komunikujeme. Človek hodnotí prostredie okolo seba istým spôsobom a ono následne vplyva na jeho verbálne i neverbálne správanie a ovplyvňuje celý obsah komunikácie. **Človek iným spôsobom komunikuje, keď sa cíti uvoľnene, príjemne alebo stiesnene. Okrem prostredia významnú úlohu zohráva aj organizačná kultúra danej organizácie** ako súbor vzájomne zdieľaných hodnôt, názorov, postojov a vzorcov správania. Tá tvorí spôsob, akým sa v organizácii komunikuje či už na formálnej, alebo neformálnej úrovni. Ďalšie aspekty efektívnej komunikácie ako **jasné, zrozumiteľné vyjadrovanie, zvládanie emócií, schopnosť aktívneho počúvania, správny spôsob kladenia otázok, asertívny spôsob komunikácie, chápanie a rešpektovanie druhých** spolu dotvárajú celkový model úspešnej interpersonálnej komunikácie.

## Obrázok č. 2

Aspekty efektívnej komunikácie



## 2.4 Spôsob poskytovania spätnej väzby, miesto a čas



- Poskytovanie motivujúcej spätnej väzby by v prvom rade malo byť **zamerané na opisovanie a menej na hodnotenie**.
- **Nemalo by byť zamerané na osobnosť prijímateľa**, ale skôr na jeho správanie.
- Malo by byť **zamerané na aktuálne dianie** a v prípade zabezpečenia ďalšieho rozvoja zamestnancov orientované na budúcnosť. Zásadne nie na vzdialenú minulosť.
- Malo by sa diať **v pozitívnej atmosfére** a nemalo by obsahovať viac informácií, ako dokáže zamestnanec spracovať. Avšak tieto informácie by mali byť jasné, špecifické a konkrétne.
- Ďalej sa pri poskytovaní spätnej väzby treba **vyhnúť zahmlievaniu, nedokončeniu myšlienky, nejasnostiam, zovšeobecňovaniu**. Nie je vhodné spoliehať sa na jasnovidectvo zamestnanca a na to, že si domyslí, čo mu chceme povedať či naznačiť.
- Zároveň je dôležité **vyvarovať sa rôznych nedostatkov, ako sú napríklad poučanie, prikazovanie, vyhrážanie, vnučovanie rád**, zatajovanie informácií, ironizovanie, sarkazmus, povýšenecké vystupovanie, sťažovanie, skákanie do reči, psychologizovanie a manipulácia.

**Diskrétnosť** Miesto hrá pri poskytovaní spätnej väzby úlohu najmä preto, že často obsahuje dôverné a citlivé informácie pre prijímateľa. Preto sa v rámci zachovania osobného charakteru treba ubezpečiť, aby sa nesprostredkúvala na verejnom priestranstve či za prítomnosti nevhodných poslucháčov.



**Spätná väzba je zmysluplná pre zamestnanca len vtedy, ak medzi jej prijatím a jeho správaním je krátky časový interval.** Ak zamestnanec musí stráviť určitý čas spomínaním, čoho sa spätná väzba týka, a vybavovaním konkrétnych situácií, stráca preňho účinok. Samozrejme, jej načasovanie je nevyhnutné voliť v primeranom okamihu, nie keď je zamestnanec tesne pred odchodom na služobnú cestu alebo počas stretnutia s klientom.



Počas zápasu hokejbalového tímu si tréner pri dvoch hráčoch všimol, že keď sa ich tím dostane pod tlak a stráca gólové vedenie, nevedia včas zareagovať na prihrávku od spoluhráča, presne a silou vystreliť na bránku súpera. Tréner si všimol tento fakt počas celého zápasu, robil si poznámky a štatistiku nevydarených zákrokov. Samozrejme, že si všimol aj rôzne iné nedostatky u týchto dvoch hráčov, avšak v rámci priorit považoval efektivitu strelby za najpálčivejší z nich. Hneď po skončení zápasu, keď sa hráči spolu s ostatnými prezliekali z výstroja, im tréner oznámil, aby za ním po odchode ostatných hráčov prišli. Následne ich rozhovor pokračoval približne týmto spôsobom:

*napr.*

TRÉNER: „Chalani, dnes to bol dobrý zápas. Videl som, že ste do hry vložili maximum síl. Asi obaja však tušíte, prečo som sa chcel porozprávať práve s vami.“

HRÁČ 1: „Áno, myslím, že viem. Po celý čas zápasu som na to myslel, totiž vždy, keď som počas našich útokov dostal prihrávku, nepodarilo sa mi ju dostatočne spracovať, a to nehovorím o strele, ktorá bola akoby začarovaná. Vôbec mi to nešlo.“

TRÉNER: „Presne tak, v čom to podľa vás bolo?“

HRÁČ 2: „Podľa mňa sú v tom dve veci. Prvou je, že nám na tom príliš záleží, a tak sa pri hre nevieme dostatočne vnútorne uvoľniť. A druhou je, že by sme asi častejšie mali trénovať strelbu tak, nech sme zvyknutí pohotovo vystreliť v rôznych situáciách.“



2

TRÉNER: „Veľmi správne, áno. Na najbližšom tréningu budeme s celým tímom cvičiť presne toto, s tým, že vám po každej situácii poviem, čo potrebujete zlepšiť a doladiť. Ty si napríklad musíš zvyknúť držať hokejku ľavou rukou o niečo nižšie, ako ju držíš, a ty by si mal začať posilovať zápästia, aby si mal pri streľbe väčšiu silu. Skúšali ste obaja streľbu aj vo voľnom čase, mimo tréningov? Mne v minulosti veľmi pomohlo, keď som asi polhodinu denne strieľal pri dome, kde som býval, o betónovú stenu s namaľovaným obdĺžnikom, ktorý predstavoval bránku.“

Počas ďalšieho tréningu tréner skutočne dodržal slovo a s celým hokejbalovým tímom nacvičovali streľbu. Vždy, keď sa spomínaným dvom hráčom darilo, nezapadol ich pochváliť.

## 2.5 Pozitívny charakter

Pozitívni ľudia, pozitívna komunikácia, pozitívne interakcie, pozitívna práca, pozitívny tímový duch, pozitívny prístup k zamestnancom a pozitívna atmosféra, to všetko vytvára predpoklad na pozitívne pracovné výsledky a úspech.

*napr.*

Na príklade reštauračných a stravovacích zariadení možno poukázať na množstvo negatívnych i pozitívnych príkladov, ktoré sú všetkým dôverne známe. Jedným z takýchto príkladov je obsluha v luxusnej reštaurácii, keď napriek dokonalej úprave, zariadeniu a poskytovaným gurmánskym špecialitám pride hostí obslúžiť na prvý pohľad zamračený, neslušný, nemotorný a neprijemný čašník.

2

2

Na druhej strane po vstupe do zariadenia rýchleho stravovania (fast food) sa na hostí usmievajú milí a mladí ľudia, vítajú ich, oslovujú hneď po príchode, ponúkajú jedlá z aktuálnej ponuky, pozitívne reagujú na otázky, v prípade časovej tiesne prosia o trpezlivosť a navyše automaticky neočakávajú vysoké prepitné.

Ten rozdiel z hľadiska prístupu je často neporovnateľný.

**Pozitívna atmosféra, prístup k zamestnancom a vzájomné vzťahy sú niečo, čo treba systematicky budovať a podporovať.** V prípade vrcholového športovca, aj keď sa mu nedarí vyhrávať, je potrebné zabezpečiť, aby nestrácal vôľu a záujem. Na strane zamestnancov z rovnakého dôvodu platí, že musia mať pocit ocenenej snahy a jasnú podporu. Na to, aby tento pocit získali, je potrebné všimnúť si ich, uvedomovať si ich prítomnosť a stretávať sa s nimi. Aby sa zamestnanci pozerali na svet v jasnejších farbách, je dôležité, aby im boli jasné niektoré životné princípy v duchu výroku Marka Twaina: „*Daj každému dňu príležitosť, aby sa mohol stať tým najkrajším dňom v tvojom živote.*“



Pozitívne myslenie v kombinácii s nezdolnosťou v súčasnosti patrí do „povinnej“ výbavy úspešných manažérov. Z vlastného pohľadu sa touto otázkou v súvislosti so zvládaním záťažových situácií zaoberá aj psychológia. **Táto vlastnosť, ktorá patrí k základným charakteristikám vodcovských osobností,** umožňuje prežívať stresové situácie optimisticky, s nadhľadom, dokážu sa z danej situácie poučiť a sú schopní vydržať a zvládnuť aj dlhobojšie turbulentné obdobia. Nezdolnosť je vlastnosť, ktorú sa snažia takíto manažéri pretaviť do svojich tímov a vychovať si podobných nasledovníkov.

**Pozitívne myslenie a vodcovstvo**

Rôznorodí ľudia majú rôzne potreby, želania, ciele, očakávania, a preto je potrebné k nim pristupovať rôznymi spôsobom. **V prípade poskytovania spätnej väzby,**

**Rôznorodosť a spätná väzba**

**ak má mať pre konkrétneho zamestnanca motivačný charakter, je nevyhnutné brať tieto rozdiely do úvahy.** Inak je potrebné pristupovať k zamestnancovi s prirodzeným optimizmom a entuziazmom, inak k zamestnancovi vyznačujúcemu sa skepsou a odmietavými postojmi. Každému z týchto zamestnancov je však potrebné spätnú väzbu poskytovať a tiež pomocou nej buď udržiavať, alebo pokúšať sa naštartovať v nich prvky pozitívneho myslenia a celkového pozitívneho vzťahu k ich práci.

### **3. Ako motivovať pomocou spätnej väzby?**

Spätná väzba môže byť interpretovaná rôznymi spôsobmi. Nielen podrobným, vopred naplánovaným a dohodnutým postupom, či dokonca na základe schváleného procesu. Štruktúrovanú a podrobne naplánovanú podobu má väčšinou v prípade periodického hodnotenia zamestnancov, avšak **aby mala spätná väzba motivačnú úlohu, prirodzene lepšie pôsobí, ak má neformálny charakter a spôsob podania.**

Inak povedané, spätnú väzbu môže zamestnanec dostať aj na vianočnom večierku a vôbec si pritom nemusí uvedomiť, že sa stal „obeťou“ motivačného rozhovoru reflektujúceho jeho snahu a konanie. Často obsahuje informácie o silných stránkach príjemcu, jeho rozvojových oblastiach a o ceste, ako s týmito rozvojovými oblasťami pracovať. Samozrejme, jej poskytovanie si vyžaduje časté praktizovanie a tréning a ak vám niekto nerozumie, môže vám to napomôcť v hľadaní lepšieho spôsobu komunikácie, zlepšenia vlastnej argumentácie a vysvetlenia svojho stanoviska.

### 3.1 Zhromažďovanie informácií

Spomeňme si na príklad hokejbalového trénera, ktorý si počas zápasu všímal dvoch hráčov, robil si poznámky a značil si ich štatistiku. **Na to, aby sme efektívne vedeli zhodnotiť zamestnancovo konanie, musíme mať o ňom presné informácie.** Ak napríklad vyhotovil komplikovaný report pre klienta, mali by sme poznať jeho obsah alebo prípadne aj spôsob, akým ho pripravoval. To je možné len na základe spoločnej komunikácie a pozorovania zamestnancov, pomocou vzájomného kontaktu a nielen občasnej, príležitostnej kontroly.

### 3.2 Priestor na sebahodnotenie

Sebahodnotenie zamestnanca predstavuje individuálne hodnotenie vlastných kompetencií, schopností, vnútorný pohľad na vlastnú činnosť a správanie. Zamestnanec, najmä v prípade, ak dobre pozná obsah a náležitosti svojej práce, vie dobre rozoznať jej jednotlivé aspekty a sám si uvedomuje, či jeho konanie spĺňa požadované alebo želané kritériá.

**Ak zamestnancovi prenecháme možnosť osobného pohľadu na vlastnú prácu, dosiahneme v ňom pocit vlastníctva, a tým otvoríme priestor na jeho iniciatívu.** Ďalej tým podporíme jeho sebavedomie, lebo získa pocit, že má právo a možnosť samostatne rozhodovať o vlastnom konaní.



### 3.3 Kladenie otázok

Efektívne kladenie otázok **pomáha rozvíjať myslenie zamestnanca.** Poskytuje mu vlastný odraz v zrkadle a možnosť vnímania pracovných aktivít z inej perspektívy. Kladenie prefíkaných otázok zamestnancovi umožňuje

pochopiť rôzne problémy a situácie z viacerých uhlov pohľadu, čo prispieva k rozvoju jeho kreativity, tvorivého myslenia a v konečnom dôsledku k zvýšeniu jeho výkonnosti.

### 3.4 Ocenenie výsledkov práce, uznanie

*napr.*

Muž pri telefónnom automate sa opýtal, či by mohol hovoriť s vedúcim. „Dobrý deň, počul som, že hľadáte nového kontrolóra,“ začal. Chvíľa ticha. „Hovoríte, že ste pred pár mesiacmi už jedného prijali? Aha. A ako mu to ide?“ Pozorne počúval, následne rozhovor ukončil želaním, aby mal aj naďalej s kontrolórom úspech. Muž sediaci blízko automatu ich rozhovor počul. „Nabudúce viac šťastia, kamoš. Škoda, že si to nedostal,“ prejavil mu súcit. „Ale nie,“ začal sa muž smiať. „To bol môj šéf, s ktorým som teraz hovoril. Chcel som vedieť, ako na tom som.“ [2]

#### Význam ocenenia

Ocenenie a uznanie zaujímajú dôležité miesto z hľadiska obsahu viacerých teórií motivácie, či ide o Maslowovu hierarchiu potrieb, alebo o Herzbergových šesť základných motivátorov. V rámci praxe a v súvislosti s aktuálnym hospodárskym vývojom je potreba ocenenia o to významnejšia. Oceniť a uznať pracovné výsledky možno v prípade jednotlivcov, pracovných tímov a rovnako celej organizácie. Oceniť možno produktivitu a kvalitu, návrhy a konštruktívne pripomienky, služby a starostlivosť o zákazníkov, zisk, prácu navyše a mimo povinného rámca, dochádzku, bezpečnosť pri práci, ušetrené náklady, naplnenie stanovených plánov, ale aj bežné pracovné činnosti či prínos k udržaniu alebo zlepšeniu atmosféry na pracovisku. **V prípade poskytovania motivujúcej spätnej väzby je uznanie kľúčovým prvkom k zabezpečeniu ďalšej snahy zamestnanca a plnohodnotnému využitiu jeho potenciálu.**

### 3.5 Rada, podpora, nápoveď, inšpirácia

Zamestnanec často pri práci potrebuje tzv. jemné postrčenie, keď mu manažér môže jednoducho poradiť, kde má vyhľadať správne informácie, na čo sa má prípadne zamerať a poskytnúť mu poznatky z vlastných skúseností. **Prejav podpory a pochopenia takisto zamestnancomi pomáha najmä v komplikovaných prípadoch alebo pri stresových a vypätých situáciách.** Veľakrát len stručná nápoveď dokáže zamestnancovo konanie posunúť o niekoľko krokov vpred. Hodnotná inšpirácia, ktorá v zamestnancomi vyburcuje energiu, chuť a vôľu konať, môže mať rôzne podoby. Od načrtnutia jasnej línie a stratégie, ktorá je potrebná na dosiahnutie požadovaného cieľa, cez vyvolanie výnimočne dôležitých zmien, objavenie a odkrytie nových spôsobov a metód konania až po vlastné správanie, odbornosť a prístup samotného manažéra.

Henrieta pripravovala vyše týždňa komplikovaný report pre klienta v cudzom jazyku, do ktorého musela použiť veľké množstvo rôznych informácií a zozbierať potrebné údaje od viacerých členov tímu, v ktorom pracuje. Po jeho odoslaní ju jej manažérka zavolała do kancelárie, lebo sa rozhodla informovať ju o reakciách klienta. Zároveň jej chcela stručným spôsobom poskytnúť pozitívnu spätnú väzbu.

*napr.*

**Spôsob 1:** „Heňa, chcela som sa s tebou porozprávať o reporte pre klienta. Bol spravený veľmi dobre a ďakujem ti veľmi pekne. Až na pár drobných detailov, ako napríklad zopár výrazov a sem-tam nesprávnej gramatiky. Niektoré z týchto slovíčok sa dali dobre preložiť aj pomocou Google prekladača, skúšala si to? Avšak inak sa mi páčilo, že si v ňom spomenula všetky podrobné detaily a čísla. Aj klient bol spokojný a hneď mi telefonoval, že presne na toto čakal.“

↙



**Spôsob 2:** „*Výborne spravený report, Heňa, ďakujem ti veľmi pekne. Videla som, že si si na ňom dala záležať, a oceňujem, že si v ňom spomenula všetky podrobné detaily a čísla. Presne to sa páčilo aj klientovi.*“

Pri prvom spôsobe je potrebné zvážiť spôsob podania informácií a ich množstvo, čo sa týka možných nedostatkov, ako bola v tomto prípade znalosť angličtiny. Nieкто by ich spomenutie alebo opakovanie mohol prijať ako kritiku a v tom prípade by spätná väzba mala negatívny účinok.

## Na záver...

Poskytovanie spätnej väzby je potrebné cvičiť a praktizovať. To možno realizovať aj v bežnom, nielen v pracovnom živote. Napríklad pri varení, keď každý kuchár či kuchárka ocení náležité uznanie, úprimné zhodnotenie svojej snahy a každú hodnotnú inšpiráciu do budúcnosti.

**Aby spätná väzba vyznela prirodzene, treba pri nej dbať na úprimnosť a zároveň nepodceňovať ľudí, ktorí každý falošný pokus o pozdvihnutie tzv. bojovej morálky veľmi rýchlo odhalia.** Správne poskytovanie spätnej väzby je jedným zo základných prvkov budovania partnerského vzťahu medzi zamestnancami, manažérmi a najvyššími predstaviteľmi organizácií.

## Literatúra

- [1]BRANHAM, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, a. s., 2004. ISBN 80–251–0223–7, s. 155 – 157.
- [2]BRANHAM, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, a. s., 2004. ISBN 80–251–0223–7, s. 191.