

## MANAGEMENT

**Борщ Вікторія Ігорівна**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та інновацій  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Україна

**Вашковська Марія Сергіївна**

студентка III курсу  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Україна

### РОЛЬ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Організація – це складна структура, що складається із співробітників, які працюють у різних структурних відділах. У кожного з них різні ролі, обов'язки і здатність приймати рішення. Однак всі вони працюють для досягнення загальної мети і завдань, які мають спільну спрямованість [1]. Отже, існує необхідність злагодженої роботи персоналу, яку можна порівняти з єдиним механізмом або організмом. Окрім інших умов, для досягнення такої діяльності є необхідною наявність якісної системи зворотного зв'язку між співробітниками організації, що знаходяться на різних ієрархічних рівнях організаційної структури.

Зворотній зв'язок (англ. – *feed back*) від керівника до підлеглих може здійснюватися з метою:

- 1) мотивації співробітників;
- 2) інформування про існуючі помилки і неузгодженості для подальшого їх виправлення;
- 3) координації і коригування поведінки і очікувань співробітників з метою оптимізації основних бізнес процесів;
- 4) зміцнення ефективної лінії поведінки;
- 5) формування взаєморозуміння і довіри до менеджерів [4].

Таким чином, мотивація співробітників є важливою складовою управлінського процесу і основою для створення стимулів для співробітника, які викликають у нього бажання працювати так, щоб досягати загальноорганізаційних цілей. З нашої точки зору, мотивація також є основною метою зворотного зв'язку [2]. У [6] дається наступне визначення мотивації: «процес усвідомленого вибору людиною певного типу поведінки, який визначається впливом зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів) чинників».

Зворотній зв'язок від менеджера на результати діяльності його підлеглого має бути побудований таким чином, щоб мотивувати на підвищення якості діяльності шляхом вдосконалення навичок і прагнення отримувати нові знання. Безумовно, необхідно доводити до співробітників конструктивну критику, без цього вони не зрозуміють своїх помилок і не зможуть їх виправити. Але також важливою умовою процесу зворотного зв'язку є його коректність: менеджеру варто приділити належну увагу підбору формулювань, інтонації і жестикуляції – тобто основних інструментів комунікаційного процесу. Якщо менеджер добре володіє цією навичкою, співробітник може відчувати натхнення і бажання виправляти свої помилки. Якщо ж він не турбується про те, яку реакцію може викликати зворотний зв'язок, можливий негативний результат, навіть може призвести до звільнення співробітника. Щоб уникнути останнього, можна використовувати метод «бутерброда». Згідно з ним, процес зворотного зв'язку необхідно починати з позитивного, підбадьорливого затвердження. Після нього повинна бути конструктивна критика, а на завершення – ще декілька позитивних слів. Завдяки такому підходу у працівників не створюється відчуття, що абсолютно все було зроблено погано, незначна похвала певною мірою нівелює його [3].

Переходячи до розгляду наступної мети зворотного зв'язку – інформування про наявність помилок, важливо розуміти, що не завжди достатнім є формальне викладення факту про вчинення помилки. Необхідно, щоб підлеглі розуміли, що до неї призвело, і які заходи варто вжити для її недопущення у подальшому.

Наступна мета тісно пов'язана зі згаданою вище. Вона полягає у координації та коригуванні поведінки і очікувань персоналу. З цього боку, процес зворотного зв'язку виступає у якості превентивного інструменту виникнення проблем і помилок.

Керівники також повинні приділяти увагу зворотному зв'язку у випадку результативної роботи підлеглих. Якщо хто-небудь запропонував інноваційну ідею щодо поліпшення певного процесу в організації або в нього/неї високий рівень результативності протягом певного часу, важливо не залишати це без уваги, заохочувати той чи інший спосіб: від похвали до преміювання. Це мотивує підлеглих дотримуватися ефективного напрямку поведінки, а також намагатися докладати ще більше зусиль для виконання доручених завдань [3].

Останньою метою здійснення зворотного зв'язку, яку ми розглядаємо, може виступати встановлення довірчих відносин між менеджером і колективом. Співробітники, отримуючи зворотний зв'язок за результатами своєї роботи, мають чітке уявлення щодо того, що вони зробили на відповідному рівні, а над чим ще потрібно працювати. Вони не знаходяться у стані невизначеності і не будують припущення самостійно. Зважаючи на таку прозорість рішення керівника, наприклад, про нарахування премії деяким підлеглим буде зрозумілим для інших колег. Якщо система зворотного зв'язку є недостатньо якісною, ситуація буде протилежною: може виникнути нерозуміння, підозри в упередженості, оскільки деякі люди, за своїми психологічними особливостями, не здатні об'єктивно оцінити себе у порівнянні з іншими.

Виходячи з описаних вище цілей, яких можна досягти завдяки використанню якісно налагодженого зворотного зв'язку, його роль в організації складно переоцінити. У VUCA-світі, що характеризується мінливістю, складністю і непередбачуваністю, допущення помилок або демотивація персоналу у процесі зворотного зв'язку може значно знизити конкурентоспроможність організації [5]. Зважаючи на це важливо не нехтувати побудовою ефективної системи зворотного зв'язку.

**Список джерел:**

1. Human Resources Terms. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms> (дата доступу: 15.04.2021)
2. Мотивация как функция менеджмента. Discovered. О финансах и не только. URL: <https://discovered.com.ua/management/motivaciya-kak-funkciya-menedzhmenta/> (дата доступу: 15.04.2021)
3. Wike How. URL: <https://ru.wikihow.com> (дата доступу: 15.04.2021)
4. Обратная связь как инструмент управления. Тренинг-центр Продвижение. URL: <https://treninginsk.ru/stati/9-stati/87-obratnaya-svyaz-kak-instrument-upravleniya.html> (дата доступу: 15.04.2021)
5. Что делать компаниям и брендам: на вызов VUCA – есть VUCA-ответ. URL: <https://vc.ru/hr/116341-chto-delat-kompaniyam-i-brendam-na-vyzov-vuca-est-vuca-otvet>
6. Chuvakov O., Borshch V., Shchur R. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. *Baltic Journal of economic studies*. Baltic Journal of economic studies. 2018. Issue 4. Pp. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>