

ZN WSH Zarządzanie 2021 (4), s. 153-168

**Artykuł przeglądowy**  
**Review Article**

*Data wpływu/Received:* 18.11.2021

*Data recenzji/Accepted:* 24.11.2021/5.12.2021

*Data publikacji/Published:* 31.12.2021

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/01.3001.0015.6945

**Authors' Contribution:**

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

*mgr Anna Padlowska*<sup>ABDEF</sup>

*Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania*

*ORCID 0000-0002-2631-137*

**FEEDBACK I FEEDFORWARD JAKO TECHNIKI  
WSPOMAGAJĄCE KOMUNIKACJĘ WEWNĘTRZNĄ  
W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

**FEEDBACK AND FEEDFORWARD AS TECHNIQUES  
SUPPORTING INTERNAL COMMUNICATION  
IN THE ENTERPRISE**

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono zagadnienia związane z wykorzystywaniem technik wspomagających wewnętrzną komunikację, a przez to – zarządzanie pracownikami w przedsiębiorstwie. Celem artykułu jest identyfikacja różnic występujących pomiędzy wspomagający-

mi komunikację wewnętrzną w przedsiębiorstwie technikami feedback i feedforward. Metodą badawczą zastosowaną w artykule jest analiza piśmiennictwa prezentowanego zagadnienia.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie przedsiębiorstwem, komunikacja, komunikacja wewnętrzna, feedback, feedforward, techniki wspomagające komunikację

**Abstract:** The article presents issues related to the use of techniques supporting internal communication, and thus - the management of employees in the enterprise. The aim of the article is to identify the differences between those supporting internal communication in the company using feedback and feedforward techniques. The research method used in this paper is the analysis of the literature on the presented issue.

**Keywords:** company management, communication, internal communication, feedback, feedforward, techniques supporting communication

## Wprowadzenie

W dobie dynamicznie zachodzących zmian rynkowych funkcjonowanie oraz utrzymanie pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa staje się coraz trudniejsze. Jak wynika z raportu PARP, w 2019 roku powstały i rozpoczęły działalność 278 583 przedsiębiorstwa, a do 2020 r. aktywnych było 193 173 z nich. Pierwszy rok działalności w Polsce przeżywają zatem nieco ponad dwie firmy na trzy (spośród firm założonych w 2019 r. do 2020 r. przeżyło 69,3%)<sup>1</sup>.

Bardzo ważnym czynnikiem wspierającym budowanie pozycji i przewagi rynkowej jest komunikacja wewnętrzna. Wprowadza ona porządek do organizacji, który sprzyja realizacji zadań i osiągnięcia celów. Brak odpowiedniej komunikacji może powodować opóźnienia, konflikty, błędy w realizowanych zadaniach lub procesach, niską motywację u pracowników, co przekłada się na ogólną jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Im dłużej występują braki komunikacyjne, tym bardziej nawastrwiają się problemy przedsiębiorstwa i tym trudniej jest wrócić firmie na właściwe tory<sup>2</sup>. W konsekwencji może to doprowadzić nawet do upadku organizacji. Nieodpowiednia komunikacja w przedsiębiorstwie, jak wskazał D. Grossman<sup>3</sup> na podstawie przeprowadzonego badania wśród 400 firm zatrudniających po 100 000 pracowników, może doprowadzić do powstania średniej straty wynoszącej 62,4 miliona dolarów rocznie w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo. D. Hamilton<sup>4</sup>

<sup>1</sup> A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/PARP-26\\_Raport-2021-07-22\\_WCAG\\_210726.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/PARP-26_Raport-2021-07-22_WCAG_210726.pdf), PARP, Warszawa 2021, s. 16.

<sup>2</sup> <https://mtc.pl/komunikacja-w-firmie/> [dostęp: 30.10.2021].

<sup>3</sup> D. Grossman, *The Cost of Poor Communications*, "The Holmes Report", July 17, 2011

<sup>4</sup> D. Hamilton, *Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money*, "Creative Communications & Training" 2010.

stwierdziła, że nieporozumienia kosztują nawet mniejsze firmy, które zatrudniają 100 pracowników, średnio 420 000 USD rocznie<sup>5</sup>. Wskazuje się, że co czwarty pracownik średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce nie czuje się wystarczająco poinformowany o działaniach prowadzonych przez swojego pracodawcę. Aż 71% pracowników uważa, że firma nie odniesie sukcesu biznesowego bez partnerskiej i otwartej komunikacji z pracownikami<sup>6</sup>. Za sprawny przepływ informacji, według zatrudnionych, powinni odpowiadać przede wszystkim menedżerowie i kierownicy działów (67% wskazań). Ekspertki zgodnie i jednoznacznie podkreślają, że obecnie komunikacja wewnętrzna to funkcja zarządzania organizacją, w której kluczową rolę odgrywa kadra kierownicza<sup>7</sup>.

## 1. Rola komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie

W literaturze autorzy bardzo często odwołują się do znaczenia komunikacji, wskazując, że aktywny kontakt z pracownikami ma istotny wpływ na sprawność działania organizacji, skuteczność oraz efektywność realizowanych zadań, jak również lojalność i motywację pracowników<sup>8</sup>. R. Winkler wskazuje, iż proces komunikacji jest niezbędny dla powstania, rozwoju i trwania jakiegokolwiek ludzkiej interakcji, struktury, organizacji oraz kultury<sup>9</sup>. A. Wach-Kąkolewicz natomiast twierdzi, że u podstaw każdej organizacji leży efektywna i prawidłowo przebiegająca komunikacja. Zwraca ona uwagę na fakt, że owa komunikacja stanowi nie tylko narzędzie porozumiewania się, lecz służy także uczeniu się, rozwojowi pracowników, a w konsekwencji – interesom całej organizacji<sup>10</sup>.

W literaturze przedmiotu komunikacja jest terminem różnie definiowanym, a wielu autorów definicji wskazuje przekaz komunikatu za pomocą symboli jako ważny element procesu komunikacji – przykładowo B. Berelson i G.A. Steiner w swojej definicji odnoszą się do tego faktu, twierdząc, że „komunikowanie (...) jest transmisją (przekazem) informacji, idei, emocji etc. za pomocą symboli – słów, obrazów, znaków graficznych etc.”<sup>11</sup> C. Sikorski wskazuje, że komunikacja to

<sup>5</sup> <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/communication/pages/the-cost-of-poor-communications.aspx> [dostęp: 30.10.2021].

<sup>6</sup> <https://hrpolska.pl/newsy/hr-komentarz/raport-71-pracownikow-uwaza-ze-sprawna-komunikacja-wewnetrzna-wplywa-na-wynik-biznesowy-firmy.html> [dostęp: 30.10.2021].

<sup>7</sup> *Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej. Raport dla menedżerów na podstawie badania pracowników*, empla, 2017, s. 9.

<sup>8</sup> <https://zawodowysos.pl/komunikacja-w-organizacji/> [dostęp: 22.10.2021].

<sup>9</sup> R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 97.

<sup>10</sup> A. Wach-Kąkolewicz, *Umiejętności komunikowania i współpracy w środowisku wirtualnym jako efekt szkoleń e-learningowych*, „Neodidagmata” 2011, 31/32, s. 101.

<sup>11</sup> B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne*, [w:] B. Dobrek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997, s. 10-11.

wymiana znaczeń<sup>12</sup>, a R.W. Griffin w swej definicji podkreśla dwukierunkowość przekazywania komunikatu, określając komunikowanie jako „proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej”<sup>13</sup>. A. Potocki i R. Winkler określają komunikację jako esencję zarządzania i jednocześnie podstawowy element więzi organizacyjnych<sup>14</sup>, natomiast I. Surgiewicz zauważa, że komunikacja wewnątrz całej firmy jest zależna od tego, jak komunikuje się lider danej organizacji<sup>15</sup>.

W dążeniu do skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz bezproblemowej współpracy między ludźmi kadra zarządzająca powinna zadbać o jakość procesu komunikacji między pracownikami. Efektywna komunikacja stwarza zarówno odpowiednie warunki do rozwoju kreatywności, zaangażowania pracowników, jak i pozytywnie wpływa na pozycję konkurencyjną firmy na rynku. Obszar komunikacji korporacyjnej stale ewoluuje. Wiąże się to ze zmianami społecznymi, ekonomicznymi oraz technologicznymi. Na zmiany te wpływ mają także wyzwania, przed którymi stają obecnie przedsiębiorstwa. Zmiany są immanentną cechą naszego życia – zmienia się jednak znacząco tempo ich zachodzenia<sup>16</sup>.

Zarządzanie przedsiębiorstwem we współczesnych czasach jest wymagające ze względu na ciągle zmiany zewnętrzne i wewnętrzne, jakie w nim i jego otoczeniu zachodzą. Przekazywanie regularnej informacji w pracy pomaga w regularnym dostrajaniu się do zmieniających się wymagań oraz szybszego weryfikowania, co możemy zmienić i udoskonalić. Daje też poczucie, że to, co robimy, ma sens, a dzięki temu, że inni przekazują nam swoje spostrzeżenia, możemy się uczyć<sup>17</sup>. Zdobycie odpowiednio wysokiej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz jej utrzymanie jest zadaniem polegającym na stałym unowocześnianiu przedsiębiorstwa w taki sposób, aby wykazywało ono jak najwyższy poziom świadczonych usług i produktów w porównaniu z konkurencją. Istotne jest wprowadzanie zmian dotyczących motywowania pracowników w celu uzyskiwania jak najlepszych rezultatów podczas wykonywania obowiązków służbowych.

Kadra zarządzająca, która chce rozwijać swoją organizację, powinna dbać o utrzymanie odpowiedniego poziomu komunikacji z klientami, współpracownikami i kontrahentami, ale przede wszystkim ze swoimi pracownikami. Zwiększające się możliwości technologiczne w zakresie przepływu informacji są ważne

<sup>12</sup> C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 192-193.

<sup>13</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 554.

<sup>14</sup> A. Potocki, R. Winkler, *KSS (Die Kommunikations – System Studie) jako metoda kształtowania komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości” 2006, nr 4, s. 15.

<sup>15</sup> I. Surgiewicz, *Klucz do sprawnego działania firmy*, „Personel Plus” 2015, nr 6, s. 39.

<sup>16</sup> M. Pawłowski, *Lider komunikacji 2025 – czyli o wyzwaniach przyszłości*, [w:] *Raport Komunikacja wewnętrzna 2021 – prognozy i dobre praktyki*, L. Skrzyniecka, K. Kryńska, M. Kuropieska-Deloff, IC Mobile 2021.

<sup>17</sup> <https://hrpolska.pl/rozwoj/narzedzia/informacja-zwrotna-i-wyprzedzajaca-w-procesie-komunikacji-i-oceny-pracownika.html> [dostęp: 30.10.2021].

w relacjach wewnętrznych przedsiębiorstw<sup>18</sup>. Wykorzystywanie nowoczesnych technologii informacyjnych pozwala dokonywać trwałych zmian, które rozwijają dotychczasową działalność przedsiębiorstw<sup>19</sup>. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych wywiera coraz większy wpływ na zarządzanie<sup>20</sup>. Zdobywanie przez pracowników wiedzy i podnoszenie kwalifikacji jest istotnym elementem, który coraz częściej decyduje o możliwościach przedsiębiorstwa<sup>21</sup>. Wiele problemów powstałych w przedsiębiorstwie wymaga od pracowników i pracodawców wiedzy oraz twórczego i kreatywnego myślenia potrzebnego przy ich rozwiązywaniu<sup>22</sup>. Wszystkie działania w przedsiębiorstwie opierają się na odpowiedniej komunikacji wewnętrznej<sup>23</sup> oraz zewnętrznej z podmiotami, z którymi dane przedsiębiorstwo współpracuje. Komunikacja wewnętrzna ma na celu<sup>24</sup>:

- budowanie nowoczesnego wizerunku firmy,
- szybkie docieranie z informacją do pracowników,
- umożliwienie wymiany wiedzy między nimi,
- stworzenie atrakcyjnych warunków pracy,
- zwiększenie zaangażowania pracowników oraz umożliwienie interakcji

na poziomie pracownik – kadra kierownicza.

Wszystkie powyższe cele pozwalają na zmotywowanie pracownika do działania oraz osiągnięcie dobrej atmosfery i szybkiego przepływu informacji w pracy. Potrzeby porozumiewania się na linii pracownik – kadra zarządzająca przedstawiono w tabeli 1.

<sup>18</sup> N. Li, J. Liang, J.M. Crant, *The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective*, "Journal of Applied Psychology" 2010, 95(2), s. 394.

<sup>19</sup> D. Jelonek, *Przedsiębiorczość a e-przedsiębiorczość*, [w:] A. Nowicki, D. Jelonek (red.), *Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*, WWZPCz, Częstochowa 2013, s. 89.

<sup>20</sup> P. Pyplacz, *Narzędzia wspomagające przepływ informacji w organizacjach gospodarczych*, [w:] L. Kiełtyka, J. Nazarko (red.), *Technologie informatyczne i prognozowanie w zarządzaniu*, WPB, Białystok 2005, s. 9.

<sup>21</sup> P. Mylonas, P. Tzouveli, S. Kollias, *Towards a personalized e-learning scheme for teachers*, Advanced Learning Technologies, Proceedings IEEE International Conference 2004, s. 562.

<sup>22</sup> T.B. Kalinowski, *Innowacyjność przedsiębiorstw a system zarządzania jakością*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 50; P. Pachura, M. Nowicka-Skowron, *Theory of innovation in spatial perspective*, „Polish Journal of Management Studies” 2010, Vol. 1, s. 118.

<sup>23</sup> A.N. Kluger, M. Lehmann, *Listening first, feedback later* Primero escuchar Después Feedback *Ouvindo primeiro, feedback posteriormente*, "Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management" 2018, Vol. 16, No. 4, s. 345.

<sup>24</sup> R. Żuber (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2016, s. 203.

Tabela 1. Potrzeby komunikacyjne menedżerów wobec pracowników i pracowników wobec menedżerów

Table 1. Communication needs of managers towards employees and employees towards managers

<b>Menedżer</b>	<b>Pracownik</b>
Przygotowanie bieżących/przyszłych planów	Uskutecznianie pracy w zespole
Rozdzielenie zadań	Raportowanie
Zorganizowanie pracy podległej jednostki/zespołu	Statusowanie się
Motywowanie zespołu	Eskałowanie problemów
Przekazywanie informacji o polityce firmy, strategii, bieżących zmianach	Sygnalizowanie potrzeb
Ocenianie pracy	Sygnalizowanie rodzajów ryzyka
Kontrolowanie realizacji powierzonych zadań	Wyrażanie własnych poglądów na forum
Nagradzanie	Cele nieformalne
Karanie	

Źródło: R. Żuber (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2016, s. 205.

Do głównych zadań menedżera należy między innymi przygotowywanie planów, rozdzielanie zadań, zorganizowanie pracy, motywowanie oraz kontrola. Wszystkie zadania wpływają na stały kontakt z pracownikiem, zarówno w pozytywnych, jak i negatywnych sytuacjach. Pracownicy natomiast muszą komunikować się z menedżerem, przekazując informacje zwrotne, między innymi podczas raportowania, zgłaszania powstałych problemów oraz sygnalizowania potrzeb i wyrażania poglądów.

Wszystkie potrzeby komunikacyjne powinny być przekazywane w odpowiedni sposób, aby zapewnić przyjazną atmosferę pracy, nawet podczas sytuacji trudnych i konfliktowych. Rola menedżera w tym zakresie jest nieoceniona dla funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

Artykuł odpowiada na następujące pytania badawcze: Jakie techniki mogą wspomóc komunikację w przedsiębiorstwie? Na czym polega technika feedback i feedforward? Czym różnią się te techniki? Która z technik może stanowić większą motywację pracownika do pracy? Odpowiedzi na postawione pytania badawcze są istotne dla wszystkich przedsiębiorstw zatrudniających pracowników z uwagi na fakt, że zespół pracowniczy stanowi najważniejszy element sprawnie funkcjonującej organizacji. Skuteczny i efektywny personel wpływa na zadowolenie klientów, co przekłada się w sposób znaczący na korzyści osiągnięte przez przedsiębiorstwo.

## 2. Feedback i feedforward w przedsiębiorstwie

Założeniem i celem komunikacji w przedsiębiorstwie jest przekazywanie informacji oraz otrzymywanie informacji zwrotnej. Dotyczy to zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Odpowiednio wypracowany system dotyczący przekazywania sobie informacji zwrotnych wewnątrz przedsiębiorstwa pozwoli także na lepszy i skuteczniejszy kontakt z otoczeniem zewnętrznym<sup>25</sup>. Kontakty pomiędzy pracownikami, na każdym poziomie komunikacji, opierają się głównie na rozmowach. Rozmowy przeprowadzane są przed rozpoczęciem zadania, polegają głównie na omówieniu, jak należy je wykonać, oraz po jego wykonaniu, w celu omówienia jego efektów, rezultatów<sup>26</sup>. Przełożeni muszą egzekwować wykonywanie zleconych działań od swoich pracowników<sup>27</sup>. Istotnym czynnikiem jest również zaufanie do pracowników. Menedżerowie, którzy wybierają konkretne osoby do wykonania zadania, muszą im zaufać, że zrobią to w sposób prawidłowy<sup>28</sup>. Kontrola działań pracowników pozwala umiejętnie ograniczać problemy w przedsiębiorstwie.

Komunikacja z podległymi pracownikami odbywa się przy wykorzystywaniu feedbacku i feedforwardu<sup>29</sup>. Technika wykorzystywaną podczas rozmów z pracownikami jest bardzo często feedback, który w dużej mierze skupia się na ocenianiu pracownika<sup>30</sup>. Feedback to „oddziaływanie skutku jakiegoś zjawiska na jego przyczynę”<sup>31</sup>. Feedback, czyli sprzężenie zwrotne, to niezbędny element każdej prawidłowej, dwustronnej komunikacji<sup>32</sup>. Zdaniem R. i F. Bee wyróżnia się dwa rodzaje feedbacku: pozytywny i negatywny/korygujący, co zaprezentowano poniżej (tabela 2)<sup>33</sup>.

<sup>25</sup> M. London, J.W. Smither, *Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process*, "Human Resource Management Review" 2002, Vol. 12, No. 1, s. 89.

<sup>26</sup> Y.T. Lin, *Praise sales personnel for talent or effort? Person versus process-focused feedback, goal orientation and performance*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2017, Vol. 32, No. 8, s. 1079.

<sup>27</sup> <https://www.nowa-sprzedaz.pl/arttykul/feedback-narzedzie-do-budowania-pozytywnych-relacji-w-zyciu-zawodowym-i-osobistym/> [dostęp: 25.03.2021].

<sup>28</sup> J. Helden, C. Reichard, *Management control and public sector performance management*, "Baltic Journal of Management" 2019, Vol. 14, No. 1, s. 163.

<sup>29</sup> T.I. Meutia, A. Bukhori, *The Role of Feedback and Feed Forward Control System to Improve Competitive Advantage of SMEs in Indonesia*, "European Research Studies Journal" 2017, Vol. XX, Issue 2A, s. 499.

<sup>30</sup> M. Budworth, S. Chummar, *Feedback for performance development: a review of current trends*, [w:] S. Greif, H. Möller, W. Schoo (eds.), *Handbook of Key Concepts in Coaching*, Springer Publishing, Berlin 2017, s. 5.

<sup>31</sup> <https://sjp.pwn.pl/slowniki/feedback.html> [dostęp: 29.03.2021].

<sup>32</sup> M. Alam, P. Singh, *Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor-employee dyads*, "Human Resource Management Review" 2021, 31.

<sup>33</sup> A. Pawiak, *Znaczenie feedbacku jako konstruktywnej krytyki dla procesu edukacyjnego* (ukw.edu.pl) [dostęp: 25.03.2021], s. 224.

Tabela 2. Feedback pozytywny i negatywny  
Table 2. Positive and negative feedback

Feedback pozytywny	Feedback negatywny/korygujący
respektowanie potrzeb drugiej strony	stawianie własnych potrzeb ponad potrzeby drugiej strony
sprzyjanie temu, żeby kontakt stawał się coraz lepszy, dążenie do porozumienia	takie postępowanie prowadzi do zablokowania porozumienia
jest to szczerze wyrażanie własnych opinii w taki sposób, aby nie zranić drugiej osoby	ponieważ druga strona czuje się zraniona, upokorzona i w takim stanie nie będzie skora do nawiązania współpracy

Źródło: A. Pawiak, *Znaczenie feedbacku jako konstruktywnej krytyki dla procesu edukacyjnego*, s. 224 (ukw.edu.pl) [dostęp: 25.03.2021].

Najczęściej feedback skupia się na znalezieniu błędów oraz ocenie pracownika, która uznawana jest za zjawisko negatywne<sup>34</sup>. Relacje z przełożonym postrzegane są jako ataki za źle wykonane zadanie i często w reakcji obronnej pracownicy usprawiedliwiają się zamiast szukać rozwiązań. Pracownicy obserwują brak pochwał za dobrze wykonane zadanie, co ich demotywuje.

Technika feedbacku jest potrzebna, ale powinna być uzupełniona lub w niektórych przypadkach zastąpiona inną techniką komunikowania się – tak zwanym feedforwardem<sup>35</sup>. Koncepcja ta została stworzona w 2015 roku przez jednego z najważniejszych myślicieli z branży zarządzania – prof. Marshalla Goldmitha<sup>36</sup>. Autorzy Dixit i Sinha zaobserwowali, że pracownicy przedsiębiorstw są zaangażowani w proces feedforwardu bardziej niż w feedbacku. Dzięki temu menedżer może podzielić się zauważonymi sugestiami ze współpracownikami i podwładnymi<sup>37</sup>. Feedforward pomaga unikać problemów w przyszłości, ponieważ nie skupia się na tym, co było, ale na tym, co ma być, dzięki czemu jest on dobrze odbierany przez większość pracowników<sup>38</sup>. Proces ten opiera się na wykonywaniu przez pracownika rozwiązań ważnych dla niego, bez patrzenia w przeszłość<sup>39</sup>. Niewątpliwie

<sup>34</sup> *Employee evaluation review: Using feedforward to improve performance*, [www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-05-2019-0147/full/html](http://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-05-2019-0147/full/html) [dostęp: 25.03.2021].

<sup>35</sup> *Feedback vs Feedforward? – jak zwiększyć skuteczność udzielanych informacji zwrotnych* (andrzej-smiech.com) [dostęp: 25.03.2021].

<sup>36</sup> [www.strategiadlabiznesu.pl/blog/feedback-czy-feedforward](http://www.strategiadlabiznesu.pl/blog/feedback-czy-feedforward); <https://marshallgoldsmith.com/articles/try-feedforward-instead-feedback/> [dostęp: 25.03.2021].

<sup>37</sup> R. Dixit, V. Sinha, *Is feedforward the way forward? A case of managers in a manufacturing firm*, "Development and Learning in Organizations" 2021, Vol. 35, No. 2, s. 8.

<sup>38</sup> *Co to jest feedforward? I dlaczego jest tak ważny?* (hcmdeck.com) [dostęp: 25.03.2021]; A. Kluger, D. Nir, *The feedforward interview*, "Human Resource Management Review" 2010, Vol. 20, s. 239.

<sup>39</sup> M. Budworth, G.P. Latham, L. Manroop, *Looking forward to performance improvement: A field test of the Feedforward interview for performance management*, "Human Resource Management", January – February 2015, Vol. 54, No. 1, s. 47.

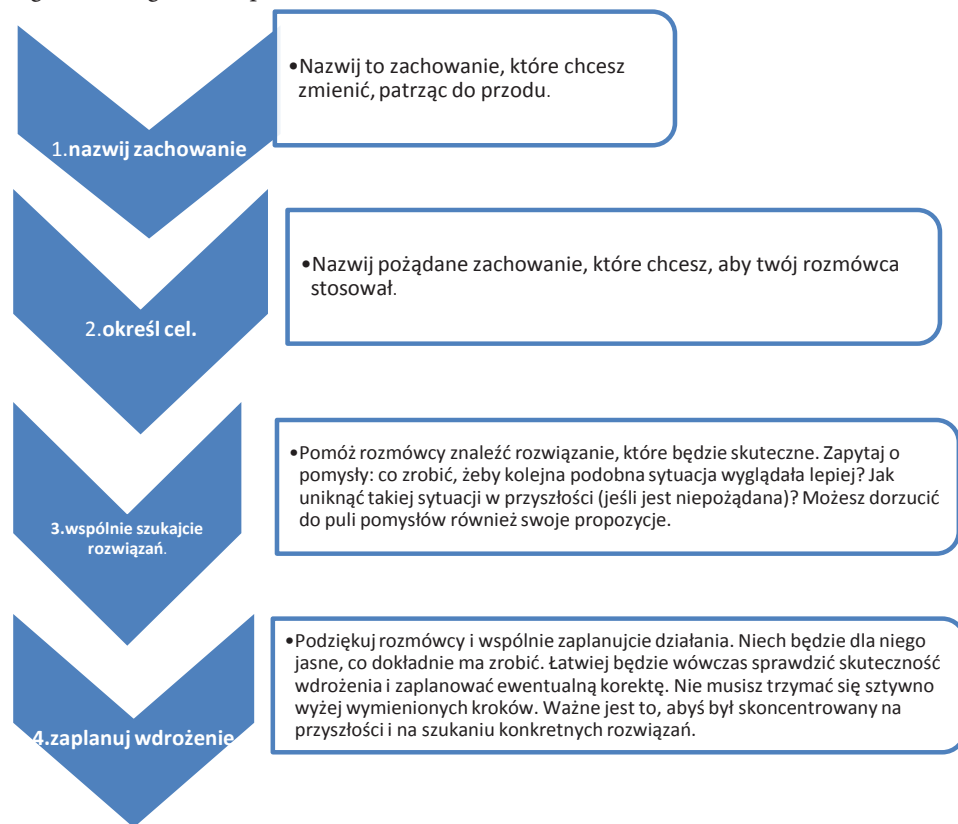


zaletami feedforwardu jest budowanie autorytetu przełożonego oraz motywacja dla podwładnego<sup>40</sup>.

Działania podejmowane przy feedforwardzie powinny odbywać się według określonego schematu (rys. 1).

Rysunek 1. Schemat działania przy feedforwardzie

Figure 1. Diagram of operation at the feedforward



Źródło: opracowanie na podstawie: M. Siechowicz, *Feedforward zmienia styl zarządzania*, „Coaching” 2020, nr 1, s. 57.

Powyżej zaprezentowano sposób, w jaki powinno się podejść do ustalenia z pracownikiem spojrzenia na zadanie pod kątem przyszłych rozwiązań. Na wstępie należałoby ustalić, która część zadania mogłaby być wykonana lepiej w przyszłości. Należy konkretnie określić cel na przyszłość. Następnie należy skutecznie naprowadzić pracownika na znalezienie rozwiązania, które można będzie wykorzystać następnym razem. Później wspólnie można poszukać nowych rozwiązań

<sup>40</sup> <https://www.humanskills.pl/dlaczego-feedback-jest-wazny-ale-feedforward-jeszcze-lepszy/> [dostęp: 24.03.2021].

i ustalić konkretne rozwiązania. Kluczowe jest tutaj określenie „wspólnie”, ponieważ wszystko odbywa się przy współpracy, przez co pracownik ma wrażenie uzyskania pomocy, nowego rozwiązania, które będzie mógł w przyszłości zastosować<sup>41</sup>. Rozwiązanie to pozwala wykazać się autorytetem przełożonego oraz pomysłowością pracownika. Poniżej przedstawiono kilka sytuacji rozwiązanych za pomocą feedbacku oraz feedforwardu (tabela 3).

Tabela 3. Przykłady rozwiązania sytuacji feedbackiem i feedforwardem  
Table 3. Examples of solving the situation with feedback and feedforward

	<b>Feedback</b>	<b>Feedforward</b>
Przykład 1	Klient nie otrzymał raportu na czas – teraz jest rozczarowany, co może wpłynąć na pogorszenie naszych relacji. Dlaczego go nie przygotowałeś?	Kiedy wyślesz klientowi raport, którego termin oddania minął wczoraj? Chciałbym, żebyś lepiej dbał o dotrzymywanie zobowiązań wobec klientów. Jak zatroszczysz się o to, żeby w przyszłości otrzymywali raporty na czas? Dziękuję. Ustalmy szczegóły.
Przykład 2	Zaczynamy spotkanie, a ty nie masz danych, które mieliśmy analizować. Teraz będziemy ich szukać przez 10 minut i nie zdążymy omówić wszystkich tematów.	Zależy mi na tym, żeby każde spotkanie rozpoczynało się od analizy przygotowanych przez ciebie danych. Przygotuj je szybko, a ja w tym czasie odpiszę na maila. Na kolejne spotkania proszę, żebyś miał przygotowane wcześniej niezbędne dane. Ważne jest, żebyśmy na spotkaniach mieli wystarczająco dużo czasu na wszystkie tematy.
Przykład 3	Przesyłka, którą wysłałeś do klienta, została spakowana błędnie. Efektem jest to, że klient nie otrzymał na czas potrzebnej części, co opóźniło produkcję. Co się stało?	Chcę, żebyś bardzo uważnie sprawdzał przesyłki przed nadaniem. Być może warto, żeby ważne paczki przejrzała druga osoba? Co o tym myślisz? Jakie masz inne propozycje?
Przykład 4	Przed nami kolejne spotkanie podsumowujące projekt. Sugeruję, żebyś bardziej zaangażował się podczas niego w dyskusję.	Przed nami kolejne spotkanie podsumowujące projekt. Sugeruję, byś przyszedł na nie bez laptopa i komórki, bo dzięki temu będziesz mógł bardziej skupić się na dyskusji i włączyć się w nią w tych punktach, które dotyczą twojego obszaru działania. Twoje opinie o tym projekcie są bardzo ważne, więc w tej sytuacji nic nie będzie cię w tym czasie rozpraszało.

<sup>41</sup> T.I. Meutia, A. Bukhori, *The role of feedback and feedforward control system to improve competitive advantage of SMEs in Indonesia*, "European Research Studies" 2017, Vol. 20, No. 2, s. 498.

Przykład 5	Dziękuję za rozesłanie maila po spotkaniu podsumowującym. Sugeruję, by kolejne były bardziej konkretne.	Dziękuję za rozesłanie maila z podsumowaniem spotkania. Sugeruję, byś kolejnym razem notatkę napisał w punktach, a na jej końcu dodał tabelkę ze wskazaniem, jakie są zadania, do kogo zostały przydzielone i na kiedy mają być wykonane. Dzięki temu będzie nam ją łatwiej przeczytać i każdy będzie wiedział, co ma zrobić.
------------	---	---

Źródło: *Feedforward czy feedback – które narzędzie komunikacji wybrać?* (strategiedlabiznesu.pl); *Feedforward – nowy lepszy sposób zarządzania zespołem. Czym się różni od feedbacku?* – Focus.pl

Wszystkie przedstawione powyżej sytuacje wskazują na znaczne różnice w postępowaniu przy użyciu feedbacku i feedforwardu. W przykładzie 1 zdecydowanie wyczuwalne są negatywne emocje przełożonego. Podwładny nie wykonał zadania, które należało do jego obowiązków. Przy zastosowaniu feedforwardu widać łagodniejszy ton rozmówcy i chęć jak najszybszego naprawienia błędu.

W większości przypadków pracownik, który czegoś nie zrobił, ma tego świadomość i żal do samego siebie. Czasem zwrócenie uwagi może wywołać jeszcze większe negatywne emocje. Zastosowanie łagodniejszych form upomnienia, jakie prezentuje feedforward, pozwala zbudować lepszą relację z pracownikiem, który nie chce następnym razem zawieść zaufania przełożonego. Poniżej przedstawiono porównanie feedbacku i feedforwardu (tabela 4).

Tabela 4. Porównanie feedbacku i feedforwardu  
Table 4. Comparison of feedback and feedforward

Feedback	Feedforward
koncentruje się na przeszłości (back)	koncentruje się na przyszłości (forward)
przekazuje pozytywną lub negatywną informację zwrotną dotyczącą już zrealizowanych zadań	koncentruje się na dokładnym poinstruowaniu i precyzyjnym określeniu oczekiwań – jest to tak zwana informacja wyprzedzająca
często zorientowanie na negatywne aspekty zachowania	zorientowanie na pozytywne aspekty zachowania
skupia się na problemach, które już się pojawiły	skupia się na pozytywnych rozwiązaniach i zapobieganiu problemom, zanim się pojawią
w przypadku feedbacku negatywnego może pozostawiać pracowników w przekonaniu, że obarcza się ich winą za błędy i porażki	pozwala skupić się na pozytywach i konstruktywnej nauce na przyszłość – powody tego, co się zdarzyło, nie mają znaczenia

w przypadku feedbacku pozytywnego może pozostawiać pracownika w poczuciu, że się nim manipuluje (szczególnie jeśli nigdy wcześniej nie był chwalony)	z reguły jest odbierany jako podpowiedź, co robić jeszcze lepiej, by działać jeszcze sprawniej i skuteczniej
może prowadzić do szukania przez pracownika wymówek i tłumaczeń dla swoich niepowodzeń	powody tego co było nie mają znaczenia – liczy się kreatywny sposób
gdy jest źle prowadzony, może łatwo zmienić się w krytykę	dostarcza jasnych wskazówek, bez krytycyzmu
nawet jeśli jest bezstronny i obiektywny, może zostać potraktowany personalnie, jako ocena osoby, a nie samego sposobu, w jaki realizuje ona swoje zadania	stanowi zbiór porad dotyczących przyszłości, więc nie może być odebrany jako krytyka

Źródło: opracowanie na podstawie: *Feedforward czy feedback – które narzędzie komunikacji wybrać?* (strategiedlabiznesu.pl) [dostęp: 21.03.2021] oraz <https://hrpolska.pl/rozwoj/narzedzia/informacja-zwrotna-i-wyprzedzajaca-w-procesie-komunikacji-i-oceny-pracownika.html> [dostęp: 21.03.2021].

Feedback i feedforward często traktowane są jako techniki alternatywne wobec siebie, ale mogą także być stosowane wymiennie i uzupełniać się. Założeniem obu jest zmiana: wzmocnienie lub wyeliminowanie tego, co było oraz utrwalenie zachowań pożądaných. Obu technikom przyświeca także dbałość o odbiorcę, a jest to ważne, aby nie zostawiać go z przekazem, z którym nie jest w stanie nic zrobić, ponieważ potęguje to frustrację i brak wiary w siebie. Obie techniki łączy wzajemny szacunek na płaszczyźnie nadawca informacji – odbiorca oraz partnerskie podejście, a te umiejętności są przydatne bez względu na zajmowane stanowisko i organizację, w której pracujemy.

## Podsumowanie

Zarządzanie pracownikami i sprawna komunikacja w przedsiębiorstwach powinny być na jak najwyższym poziomie. Organizacja pracy członków zespołu, którzy różnią się pod wieloma względami, jest bardzo istotnym zadaniem menedżera, który powinien posiadać odpowiednie kompetencje oraz doświadczenie. Przedsiębiorstwo, w którym istnieje doskonała komunikacja pomiędzy pracownikami i kierownictwem, ma szansę odnieść większy sukces. Jeśli wewnętrzna komunikacja nie będzie działać sprawnie lub zaistnieją elementy utrudniające ją, droga do sukcesu takiej organizacji będzie bardzo utrudniona, a w wielu przypadkach – wręcz niemożliwa. Dlatego tak duży nacisk kładziony jest na poprawną komunikację w przedsiębiorstwie. W artykule przedstawiono podstawowe za-

gadnienia dotyczące budowania komunikacji pomiędzy zespołem pracowniczym a kierownictwem. Relacje te wspierane są w szczególności przez techniki takie jak feedback i feedforward. Metodyka badawcza zastosowana w artykule polegała na przedstawieniu przykładów działania przedsiębiorstwa przy wykorzystywaniu analizowanych technik. Badania dotyczące zachowań pracodawcy przedstawiono na przykładzie stosowania feedbacku i feedforwardu. Przeprowadzone analizy pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na zadane wcześniej pytania badawcze, które jednoznacznie wskazują, że stosowanie feedforwardu jest bardziej motywujące pracownika do dalszej pracy i rozwoju. Feedback oraz feedforward są technikami pozwalającymi zastosować odpowiednie argumenty w relacji pracownik – przełożony. Postępowanie zgodnie z założeniami feedbacku i feedforwardu, zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym, pozwala na większą przestrzeń działania i uzyskiwania pomocy oraz poszukiwanie konstruktywnych rozwiązań.

## Bibliografia

### Literatura:

- Alam M., Singh P., *Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor-employee dyads*, "Human Resource Management Review" 2021, 31.
- Bisbe J., Batista-Foguet J.M., Chenhall R.H., *Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual miss-specification*. Accounting, "Organizations and Society" 2007, 32(7/8).
- Budworth M., Latham G.P., Manroop L., *Looking forward to performance improvement: A field test of the Feedforward interview for performance management*, "Human Resource Management", January – February 2015, Vol. 54, No. 1.
- Budworth M., Chummar S., *Feedback for performance development: a review of current trends*, [w:] S. Greif, H. Möller, W. School (eds.), *Handbook of Key Concepts in Coaching*, Springer Publishing, Berlin 2017.
- Dixit R., Sinha V., *Is feedforward the way forward? A case of managers in a manufacturing firm*, "Development and Learning in Organizations" 2021, Vol. 35, No. 2.
- Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej. Raport dla menedżerów na podstawie badania pracowników*, emplo, 2017.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
- Grossman D., *The Cost of Poor Communications*, "The Holmes Report" July 17, 2011.
- Hamilton D., *Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money*, "Creative Communications & Training" 2010.

Helden J., Reichard C., *Management control and public sector performance management*, "Baltic Journal of Management" 2019, Vol. 14, No. 1.

Jelonek D., *Przedsiębiorczość a e-przedsiębiorczość*, [w:] A. Nowicki, D. Jelonek (red.), *Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*, WWZ PCz, Częstochowa 2013.

Kalinowski T.B., *Innowacyjność przedsiębiorstw a system zarządzania jakością*, Oficyna, Warszawa 2010.

Kluger A.N., Lehmann M., *Listening first, feedback later* *Primero escuchar Después Feedback Ouvindo primeiro, feedback posteriormente*, "Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management" 2018, Vol. 16, No. 4.

Kluger A., Nir D., *The feedforward interview*, "Human Resource Management Review" 2010, Vol. 20.

Li N., Liang J., Crant J.M., *The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective*, "Journal of Applied Psychology" 2010, 95(2).

Lin Y.T., *Praise sales personnel for talent or effort? Person versus process-focused feedback, goal orientation and performance*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2017, Vol. 32, No. 8.

London M., Smither J.W., *Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process*, "Human Resource Management Review" 2002, Vol. 12, No. 1.

Meutia T.I., Bukhori A., *The role of feedback and feedforward control system to improve competitive advantage of SMEs in Indonesia*, "European Research Studies" 2017, Vol. 20, No. 2.

Mylonas P., Tzouveli P., Kollias S., *Towards a personalized e-learning scheme for teachers*, Advanced Learning Technologies, Proceedings IEEE International Conference 2004.

Pachura P., Nowicka-Skowron M., *Theory of innovation in spatial perspective*, "Polish Journal of Management Studies" 2010, Vol. 1.

Pawłowski M., *Lider komunikacji 2025 – czyli o wyzwaniach przyszłości*, [w:] *Raport Komunikacja wewnętrzna 2021 – prognozy i dobre praktyki*, L. Skrzyniecka, K. Kryńska, M. Kuropieska-Deloff, IC Mobile 2021.

Pawiak A., *Znaczenie feedbacku jako konstruktywnej krytyki dla procesu edukacyjnego* (ukw.edu.pl) [dostęp: 25.03.2021].

Potocki A., Winkler R., *KSS (Die Kommunikations – System Studie) jako metoda kształtowania komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości” 2006, nr 4.

Pyplacz P., *Narzędzia wspomagające przepływ informacji w organizacjach gospodarczych*, [w:] L. Kiełtyka, J. Nazarko (red.), *Technologie informatyczne i prognozowanie w zarządzaniu*, WPB, Białystok 2005.

Siechowicz M., *Feedforward zmienia styl zarządzania*, „Coaching” 2020, nr 1.

Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Simanjuntak D.A., *The Role of Feedforward Control System in Improving SMEs' Performance*, "European Research Studies Journal" 2018, Vol XXI, 3.

Skowrońska A, Tarnawa A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, ([https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/PARP-26\\_Raport-2021-07-22\\_WCAG\\_210726.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/PARP-26_Raport-2021-07-22_WCAG_210726.pdf)), PARP, Warszawa 2021.

Sobkowiak B., *Komunikowanie społeczne*, [w:] B. Dobrek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997.

Surgiewicz I., *Klucz do sprawnego działania firmy*, „Personel Plus” 2015, nr 6.

Wach-Kąkolewicz A., *Umiejętności komunikowania i współpracy w środowisku wirtualnym, jako efekt szkoleń e-learningowych*, „Neodidagmata” 2011, 31/32.

Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

Żuber R. (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2016.

#### **Inne źródła:**

*Co to jest feedforward? I dlaczego jest tak ważny?* (hcmdeck.com) [dostęp: 25.03.2021].

*Feedback vs Feedforward? – jak zwiększyć skuteczność udzielanych informacji zwrotnych.* - (andrzejsmiech.com) [dostęp: 25.03.2021].

*Feedforward czy feedback – które narzędzie komunikacji wybrać?* (strategiedlabiznesu.pl) [dostęp: 25.03.2021].

*Feedforward – nowy lepszy sposób zarządzania zespołem. Czym się różni od feedbacku?* - Focus.pl [dostęp: 25.03.2021].

Employee evaluation review: Using feedforward to improve performance [www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-05-2019-0147/full/html](http://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-05-2019-0147/full/html) [dostęp: 24.03.2021].

<https://www.humanskills.pl/dlaczego-feedback-jest-wazny-ale-feedforward-jeszcze-lepszy/> [dostęp: 24.03.2021].

<https://hrpolska.pl/newsy/hr-komentarz/raport-71-pracownikow-uwaza-ze-sprawna-komunikacja-wewnetrzna-wplywa-na-wynik-biznesowy-firmy.html> [dostęp: 30.10.2021].

<https://hrpolska.pl/rozwoj/narzedzia/informacja-zwrotna-i-wyprzedzajaca-w-procesie-komunikacji-i-oceny-pracownika.html> [dostęp: 30.10.2021].

<https://www.nowa-sprzedaz.pl/artykul/feedback-narzedzie-do-budowania-pozytywnych-relacji-w-zyciu-zawodowym-i-osobistym/> [dostęp: 25.03.2021].

<https://sjp.pwn.pl/slowniki/feedback.html> [dostęp: 29.03.2021].

<https://www.strategiadlabiznesu.pl/blog/feedback-czy-feedforward> [dostęp: 25.03.2021].

<https://marshallgoldsmith.com/articles/try-feedforward-instead-feedback//> [dostęp: 25.03.2021].

<https://zawodowysos.pl/komunikacja-w-organizacji/> [dostęp: 22.10.2021]. <https://mtc.pl/komunikacja-w-firmie/> [dostęp: 30.10.2021].

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/communication/pages/the-cost-of-poor-communications.aspx> [dostęp: 30.10.2021].

**Nota o Autorze:**

**Mgr Anna Padłowska** pracuje jako asystent w Katedrze Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

**Author's resume:**

**Anna Padłowska**, M.Sc., works as an assistant at the Department of Economics, Investments and Real Estate at the Faculty of Management of the Częstochowa University of Technology.

**Kontakt/Contact:**

Anna Padłowska  
Częstochowa University of Technology  
Faculty of Management  
Ul. J.H. Dąbrowskiego 69  
42-201 Częstochowa, Poland  
e-mail: [anna.padlowska@pcz.pl](mailto:anna.padlowska@pcz.pl)