

Justyna Bugaj, Izabela Stańczyk, Małgorzata Grześkow

Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Jagielloński

Rozmowa oceniająca kluczowym elementem procesu oceny pracy

Wprowadzenie

Pracownicy często odczytują zachowanie swoich kolegów, a szczególnie tych zajmujących wyższe stanowiska, jako ciągły proces kontroli i nie ma tu znaczenia prawdziwa intencja. Według R. Koracha nawet proste zlecenie zadania zawiera w sobie ocenę¹. Właściwie taki sposób postępowania jest równie często oczekiwany przez pracowników. Ocena w tym rozumieniu powinna dotyczyć pracy, kompetencji i potencjału rozwojowego, a nie pracownika jako osoby². Zasadniczym pytaniem jednak pozostaje, w jaki sposób informować o wynikach oceny pracy, aby wiadomość ta działała motywująco, stymulując pracowników do stałego podnoszenia wymagań wobec siebie oraz niwelowania niepożądanych zachowań.

System ocen okresowych pracowników³ jest powtarzalnym w określonych ramach czasowych, nakierowanym na rozwój procesem realizowanym w imieniu organizacji przez profesjonalnie przygotowane osoby. Istotnym elementem tworzenia go jest włączenie w planowanie i realizację wszystkich zainteresowanych grup w organizacji oraz precyzyjne określenie zakresu zadań czy opisu roli organizacyjnej, jaką mają do zrealizowania. W tabeli 1. została przedstawiona przykładowa treść zadań poszczególnych podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie tworzenia w organizacji systemu ocen okresowych pracowników. Na tej podstawie opracowano przykładowy przebieg procesu *oceny pracy pracowników* przedstawiony na rys. 1.

¹ R. Korach, *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 13

² Tamże, s. 11

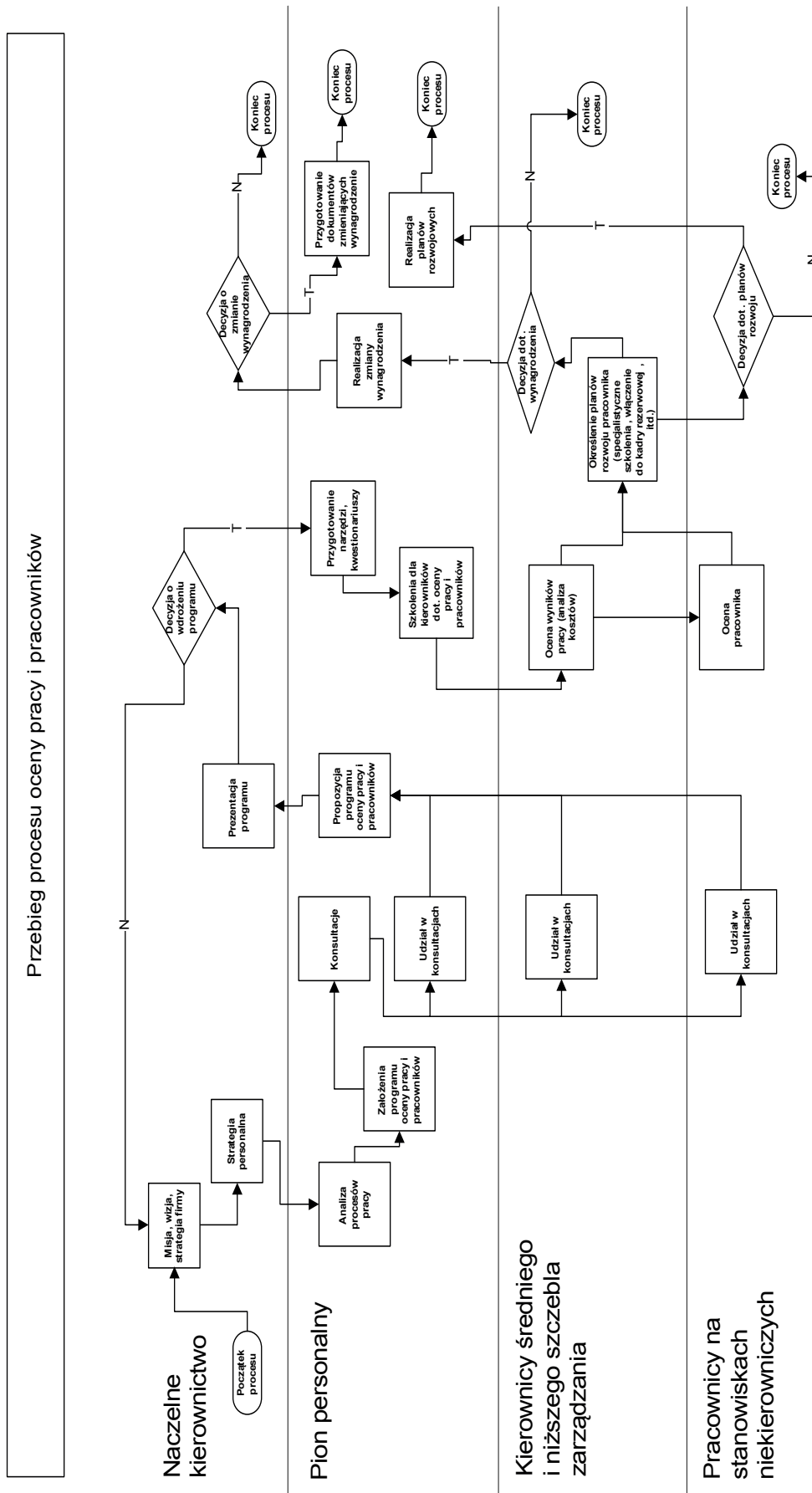
³ Rostkowski T. Sienkiewicz Ł. *Ocena okresowa pracowników*, [w:] *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2008

Tabela 1. Treść zadań podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi
w zakresie funkcji *Ocena pracy i pracowników*

Podmioty odpowiedzialne	Ocena pracy i pracowników
Naczelne kierownictwo	— akceptuje projekt przeprowadzania ocen okresowych pracowników; — dokonuje oceny bezpośrednio podległych dyrektorów;
Kierownicy średniego i niższego szczebla	— dokonują oceny okresowej pracowników; — oceniają w sposób ciągły pracowników w celu zwiększenia efektywności ich pracy; — planują rozwój zawodowy na podstawie uzyskanych wyników ocen;
Pion Personalny	— prowadzi szkolenia dla kierowników na temat przeprowadzenia ocen podległych pracowników; — opracowuje narzędzia do przeprowadzania ocen pracowników (arkusze ocen); — analizuje oceny pracowników; — realizuje szkolenia dla pracowników w ramach wyznaczonego rozwoju zawodowego;
Pozostali pracownicy	— uczestniczą w ocenach wykonywanych przez siebie zadań; — wraz z kierownikiem planują swój rozwój zawodowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Stańczyk *Model kształtowania ról organizacyjnych i podziału kompetencji w zakresie zarządzania potencjałem pracy dla grupy kapitałowej*, praca doktorska, materiał niepublikowany, Kraków 2006, s. 155

Rysunek 1. Proces oceny pracy i pracowników



Źródło: I. Stańczyk *Model kształtowania ról organizacyjnych i podziału kompetencji w zakresie zarządzania potencjałem pracy dla grupy kapitałowej*, praca doktorska, materiał niepublikowany, Kraków 2006, s. 155

1. Ocena pracy — omówienie procesu

Oceny okresowe pracowników zmierzają do ustalenia czy pracownik wywiązuje się z wyznaczonych zadań na swoim stanowisku pracy i w jakim stopniu. Powinny być powiązane ze wszelkimi obszarami działania danej organizacji, poczynając od sprawdzenia realizacji jej misji, wizji i celów strategicznych, a kończąc na zadaniach przypisanych do poszczególnych stanowisk pracy. Bezpośrednio powinny mieć wpływa na:

- wysokość płac zasadniczych i premii,
- ścieżki rozwoju zawodowego,
- awans poziomy i pionowy,
- ewentualne przesunięcia, awanse, degradacje i zwolnienia.

Ważnym celem ocen okresowych jest diagnozowanie potencjału pracy i ukierunkowanie programów rozwoju zawodowego. Sam proces oceny przebiega najczęściej według następujących etapów:

- identyfikacji specyficznych celów oceny — czyli tego co należy poddać ocenie i po co; w tym przypadku punktem wyjścia przy ustalaniu oceny pracowników jest strategia firmy oraz strategia personalna,
- analizy procesów pracy zmierzających do ustalenia zbioru kryteriów adekwatnych do specyfiki danej grupy stanowisk,
- ustalenia procedur i narzędzi oceny, czyli opracowanie potrzebnych kwestionariuszy i wytycznych dla przeprowadzających ocenę oraz ocenianych osób, pion personalny powinien przygotować szkolenie dla osób przeprowadzających ocenę,
- oceny wyników pracy zespołów konkretnych pracowników oraz sprawdzenia ich wpływu na wynik finansowy firmy (tam gdzie to jest możliwe),
- omówienia wyników oceny, czyli rozmowa ocenającego z pracownikiem dotycząca dalszych działań związanych poprawą wyników i rozwojem zawodowym,
- formułowania planów rozwoju zawodowego pracownika,
- przedstawienia ewentualnych propozycji kadrowych (przesunięcia, awansu, degradacji, zwolnienia), ich analiza i decyzje.

Wdrażając system ocen pracowników, organizacje powinny stosownie poświęcić czas na szkolenia osób, które będą uprawnione do dokonywania takich ocen oraz kadry kierowniczej, która ma przekazywać jej wyniki. Jeżeli jest to system oparty na ocenie poszczególnych kompetencji przypisanych do danego stanowiska pracy czy pełnienia odpowiedniej funkcji zawodowej w organizacji, to podstawą takich szkoleń dodatkowo powinna być możliwość rozpoznawania zachowań pracownika, odnosząca się do konkretnej kompetencji i jej poziomu. Tak przygotowani kierownicy będą mogli w sposób najbardziej obiektywny dokonać oceny swojego zespołu oraz przedstawić informację zwrotną pracownikom wraz z proponowanymi dalszymi rozwiązaniami kadrowymi.

2. Zasady udzielania informacji zwrotnej

Przekazywanie informacji zwrotnej może następować w różnych kierunkach: do góry, gdy jej odbiorcami są bezpośredni zwierzchnicy pracownika, do dołu, gdy skierowa-

na jest do podwładnych pracownika oraz i liniowo, gdy skierowana jest do współpracowników. Jeśli spojrzeć na informację zwrotną z tak szerokiej perspektywy, okazuje się, że jest ona niezwykle ważnym elementem wpływającym na rozwój całej organizacji⁴, gdyż konstruktywne informacje zwrotne rozwijają samoświadomość, prezentują możliwości wyboru, przedstawiają opinie i stymulują samodoskonalenie pracowników. Zręcznie przekazane opinie o niewłaściwym działaniu mogą mieć równie ważny wpływ na rozwój pracownika co na efektywność jego pracy⁵.

Jednak nadal najważniejszym elementem procesu oceniania pozostaje rozmowa komunikująca jego wyniki, która w przypadku oceny bieżącej nazywana jest *informacją zwrotną (feedback)*, natomiast w kontekście okresowych systemów ocen nazwa się ją najczęściej *rozmową oceniającą* lub *poocenną*. Informacja zwrotna zawiera w sobie obiektywną wypowiedź na temat określonego postępowania i jego konsekwencji, pochwałę dobrze wykonanej pracy albo sugestie dotyczącą tego, jak lepiej wykonywać określone zadanie⁶. Nazwy te w literaturze przedmiotu stosowane są zamiennie.

Podstawowym celem udzielania informacji zwrotnej jest skłonienie odbiorcy do pracy nad sobą, rozwoju i dokonywania zmian, czyli zachęcenie do robienia postępów. Informacje zwrotne można podzielić na pozytywne i negatywne. Celem przekazywania pozytywnej informacji zwrotnej jest promowanie pożądanych zachowań lub sposobów rozwiązywania problemów. Negatywny *feedback* (inaczej korygujący) ma na celu zmianę niezadowolającego zachowania lub wprowadzenie bardziej wydajnych metod pracy, aby odbiorca nauczył się inaczej postępować i reagować na zmiany⁷.

Wagę poprawnego komunikowania wyników oceny podkreśla M. Sidor-Rządkowska, twierdząc, że nawet najlepiej skonstruowane formularze oceny pełnić mogą co najwyżej funkcję pomocniczą i nie zastąpią pracownika dobrze przygotowanego do przeprowadzania takiej rozmowy. Nieprzygotowany do tej roli kierownik może zniszczyć nawet najlepiej przygotowaną proceduralnie ocenę, natomiast dobrze przygotowany — może przyczynić się do zwiększenia poziomu satysfakcji i zadowolenia z pracy ocenianego pracownika, co w efekcie może przełożyć się na zwiększenie efektywności pracy.

Właściwie przeprowadzona rozmowa oceniająca spełnia funkcje:

- stymulacyjną — zachęcenie pracownika do lepszej pracy,
- korekcyjną — identyfikacja obszarów do poprawy i eliminacja zachowań niepożądanych,
- diagnozującą — badanie wydajności pracy i jakości stosunków międzyludzkich oraz możliwości rozwojowych ocenianych.

Ponadto dzięki rozmowie oceniającej następuje wśród pracowników zwiększenie zrozumienia istoty wykonywanych obowiązków oraz norm i standardów obowiązujących w organizacji.

⁴ J.O. Harris, *Feedback, czyli informacja zwrotna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 14.

⁵ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 117.

⁶ J.O. Harris, *Feedback, czyli informacja...*, s. 13.

⁷ Tamże, s. 14.

Udzielanie informacji o wynikach pracy nie jest łatwe dla oceniającego tak samo, jak jej odbiór dla ocenianego. Najczęściej osoba, której ma zostać udzielona informacja zwrotna, przyjmuje postawę obronną, związaną ze spodziewanym atakiem i krytyką jej pracy. Osoba przekazująca informację zwrotną musi, pomimo ostrożności ocenianego, sprawić, aby spotkanie to przyniosło oczekiwane efekty i nie było przykrym wydarzeniem⁸.

Zarówno pracownik, jak i kierownik muszą mieć czas, aby przygotować się do spotkania: pracownik potrzebuje czasu na zapoznanie się z oceną i przemyślenie jej wyników⁹, kierownik natomiast musi mieć czas, by zastanowić się, jakich wskazówek *poocenowych* udzielić pracownikowi oraz czy ewentualnie zaproponować program poprawy¹⁰.

1. Ogólny schemat prowadzenia rozmów oceniających można sprowadzić do czterech etapów¹¹:
2. *Wprowadzenie* — przypomnienie celu rozmowy oceniającej i zachęcenie pracownika do rozmowy.
3. *Ocena dokonana według przyjętych kryteriów* — należy przedstawić kryteria własnymi słowami tak, jak się je rozumie;
4. *Podział zadań i działań rozwojowych na najbliższy rok* — wspólnie z pracownikiem należy wyznaczyć zadania, dzięki którym będzie on mógł poprawić swoją efektywność i ustalić działania, dzięki którym podniesie swoje kwalifikacje.
5. *Zakończenie i podsumowanie rozmowy* — kierownik podsumowuje rozmowę i upewnia się, że komunikacja z pracownikiem była skuteczna.

W trakcie prowadzenia rozmowy oceniającej należy zachować równowagę pomiędzy celami, uwzględniając szczególnie te części rozmowy, które powinny się w jej trakcie pojawić¹²:

- *część korekcyjna* rozmowy, czyli poprawa tego, co obecnie jest niewłaściwe,
- *część stabilizująca*, czyli kontynuowanie tego, co nie budzi zastrzeżeń,
- *część rozwojowa*, czyli, do czego należy zmierzać w przyszłości.

Trzeba również konsekwentnie realizować przygotowany wcześniej plan rozmowy, pamiętając o w miarę swobodnym jej przebiegu¹³. Aby rozmowa przebiegła w miłej atmosferze i odniosła oczekiwane rezultaty, należy przestrzegać następujących zasad:

- *staranne wybranie miejsca* — należy znaleźć spokojnie pomieszczenie, w którym nie będzie przeszkadzał hałas oraz które umożliwi przeprowadzenie rozmowy na osob-

⁸ Tamże, s. 12.

⁹ Szczególnie w przypadku, kiedy wyniki oceny nie są zadowalające pracownik musi mieć czas na ochłonięcie z emocji i spokojne przemyślenie ewentualnych kontrargumentów

¹⁰ L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing Personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydaw. Business Press, Warszawa 1996, s.134.

¹¹ H. Król, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 134–135.

¹² A.M. Stewart, *Skuteczne oceny okresowe* [w:] A.M. Stewart, *Praktyka kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 250.

¹³ Tamże, s. 250.

- ności¹⁴. Miejsca siedzące powinny być rozmieszczone tak, by wyeliminować fizyczne bariery oraz wszelkie inne czynniki zakłócające¹⁵,
- *stworzenie właściwej atmosfery* — najbardziej korzystna do rozmowy jest atmosfera szczerości i otwartości. Należy odłożyć na później inne zajęcia i w pełni zaangażować się w spotkanie, dając odczuć rozmówcy, że chce się go wysłuchać. Rozmówca powinien mieć możliwość wypowiedzenia się do końca, należy wykazać się cierpliwością i empatią, gdy mowa jest o czymś trudnym, bolesnym lub niezgodnym z przekonaniem oceniającego. Oceniający nie może brać do siebie osobistych opinii, ani tym bardziej próbować się bronić¹⁶,
 - *stosowanie zasady „powiedz i wysłuchaj”* — należy zachęcać pracownika do wypowiedzenia się, bo bardzo często to, co pracownik ma do powiedzenia jest ważne dla prawidłowego wykonywania przez niego czynności zawodowych. Są to często nowe fakty, dlatego też ważne jest, aby w tym miejscu stosować pytania otwarte. Zdarza się, że pracownik potrzebuje chwili do zastanowienia się, dlatego należy uszanować ciszę¹⁷,
 - *dokonanie sprawiedliwej oceny* — należy oceniać problemy dotyczące pracy. Nie należy krytykować pracownika jako osoby¹⁸. Ocena powinna polegać na określeniu typowych wyników pracownika, nie należy skupiać się na ekstremalnych, skrajnych wynikach oraz na porównywaniu pracowników i przeciwstawianiu ich — budzi to automatycznie niechęć¹⁹. Nie powinno się również podważać wiary pracownika w jego możliwości, ale starać się ją wzmocnić. W trakcie oceny powinno się także pomóc w analizie mocnych i słabych stron pracownika oraz dostrzegać jego potencjał²⁰,
 - *dostosowanie stylu wypowiedzi do rozmówcy* — jeśli rozmawia się z otwartą, towarzyską osobą, na początku spotkania żywo i entuzjastycznie należy nawiązać do jego pracy. Jeżeli rozmawia się natomiast z cichą, nieśmiałą lub niekomunikatywną osobą należy być cierpliwym, pracować i działać wolniej, mówić powoli i robić dłuższe pauzy²¹;
 - *równoważenie komunikatów negatywnych i pozytywnych* — należy pokazywać zarówno mocne, jak i słabe strony, a przy tym trzeba być uczciwym i stuprocentowo szczerym²². Jeżeli konieczna jest krytyka w rozmowie, należy zrobić to rzeczowo i w wyważony sposób. Należy jednak więcej chwalić niż krytykować. Jeżeli to możliwe, podkreślać potencjał rozwojowy pracownika wszędzie tam, gdzie to możliwe²³,

¹⁴ Tamże, s.134.

¹⁵ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział coachingu...*, s. 137.

¹⁶ Tamże, s.137.

¹⁷ Tamże, s.134.

¹⁸ Należy oddzielić pracę od osoby. L. Zbiegień-Maciąg..., s.134

¹⁹ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie...*, s.133.

²⁰ L. Zbiegień-Maciąg..., s.134.

²¹ J.O. Harris, *Feedback, czyli informacja...*, s. 27–28.

²² E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział coachingu...*, s.125.

²³ R. Hargrove, *Mistrzowski coaching...*, s. 224.

— *konkretne i szczerze prowadzenie rozmowy* — osoba oceniana musi wiedzieć o dobrych intencjach oceniającego. Jednocześnie przeprowadzana rozmowa musi być szczerą, kompletną — zawierającą wszystkie niezbędne informacje²⁴.

Osoba przeprowadzająca rozmowę oceniającą powinna być wyczulona na komunikaty niewerbalne pracownika, gdyż mogą być istotne i nieść informacje o nieujawnionych frustracjach albo ważnych potrzebach związanych z rozwojem²⁵. Oceniający powinien także zwracać uwagę na zmiany postawy rozmówcy²⁶. Gdy odbiorca stanie się niepewny lub agresywny, należy zaprzestać rozmowy, gdyż informacje, które są przekazywane mogą do odbiorcy nie dotrzeć. Rozmowę można kontynuować po poznaniu powodów takiego zachowania lub po zmianie postawy rozmówcy²⁷.

W trakcie rozmowy oceniającej mogą zostać zadane następujące pytania dotyczące aspiracji pracownika²⁸:

- co chciałby osiągnąć w firmie w ciągu najbliższego roku?
- co chciałby osiągnąć w ciągu następnych kilku lat?
- co pomaga w realizacji tych celów?
- co przeszkadza w realizacji tych celów?
- jakiej pomocy oczekuje od firmy?
- w jaki sposób przełożony pracownika może pomóc lub w czym przeszkadza?
- jaki jest „schemat niepowodzeń” pracownika?
- jakich zagrożeń powinno się wypatrywać, aby z wyprzedzeniem rozmawiać o problemach i pomóc w ich rozwiązywaniu.

Udzielanie pochwał wiąże się z przestrzeganiem następujących zasad:

1. *Uznanie musi nastąpić bezpośrednio po wykonaniu zadania* — pracownik powinien usłyszeć i zrozumieć, za co jest chwalony, aby wiedział, jakie zachowania są oczekiwane i żeby miał poczucie jasności sytuacji²⁹. Pochwały natychmiastowe powinny stanowić element cyklicznych spotkań oceniających³⁰.
2. *Pochwała powinna być konkretna* — należy precyzyjnie wyrażać swoje myśli, ogólne stwierdzenia mogą brzmieć nieszczerze, powinno się unikać stwierdzeń: np. „Dziękuję ci bardzo”, „Świetnie ci idzie”³¹.
3. *Pochwała nie może być przypadkowa* — należy staranie zebrać informacje na temat osiągnięć pracownika, trzeba się dowiedzieć, co konkretnie dobrze zrobił, zamiast chwalić na chybił trafił³².
4. *Docenianie drobnych sukcesów* — nie powinno się czekać na wykonanie zadania w sposób idealny, trzeba dostrzec, kiedy ktoś wykona je w miarę dobrze. Menedżer

²⁴ Tamże, s. 224.

²⁵ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział coachingu...*, s. 131.

²⁶ V.F Birkenbihl, *Komunikacja niewerbalna. Sygnały ciała*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1998, s. 91.

²⁷ Tamże, s. 90–91.

²⁸ Ch. Roberts, *Piąta dyscyplina Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 312.

²⁹ R. Korach, *Nagroda i kara...*, s. 183.

³⁰ K. Blanchard, *op. cit.*, s. 130.

³¹ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie...*, s.136.

³² K. Blanchard, *op. cit.*, s. 130.

powinien zwracać uwagę i doceniać prawidłowe wykonanie poszczególnych części zadania³³.

5. *Wyrażenie uczuć chwalącego* — po wyrażeniu pochwały dobrze jest nazwać uczucia, jakie wzbudza zachowanie pracownika, np.: „*Byłem z ciebie dumny, kiedy na spotkaniu zarządu pochwalono twoją prezentację o finansach*”³⁴.
6. *Przewidzenie reakcji podwładnego* — jeżeli istnieje prawdopodobieństwo, że w pracowniku po otrzymaniu pochwały obudzą się zbyt duże oczekiwania, należy stonować rozmowę, jeżeli natomiast pracownik ma tendencję do niedoceniania siebie, należy bardziej entuzjastycznie podejść do przekazywania mu wyrazów uznania³⁵.
7. *Konstruowanie pochwały od „przyczyny do wniosku”* np. „Świetnie zrobiłaś raport. Dokładnie, wyraźnie, jasno opracowałaś kolejne etapy. Sądzę, że naprawdę jesteś skrupulatną i profesjonalną osobą. Cieszę się, że ze mną pracujesz”³⁶.

3. Wyniki badań — opinii pracowników na temat rozmów oceniających

Ważność efektywnej rozmowy *poocennej* z punktu widzenia pracownika została potwierdzona w badaniu przeprowadzonym w grupie przedsiębiorstw z branży klimatyzacyjnej. Funkcjonowanie grupy opierało się na współpracy 9 działów: serwisu, montażu, *customer service*, księgowości, finansowego, kadrowego oraz marketingu. Firma podczas badania zatrudniała 970 osób.

Badanie skuteczności rozmów oceniających odbywało się od czerwca do września 2009 roku. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety (44 respondentów, w tym 14 kierowników). Wyniki przedstawionych badań nie są reprezentatywne, jednak odzwierciedlają pozytywne postawy pracowników wobec oceny ich pracy.

Z przeprowadzonych badań wynikało, że pracownicy traktowali rozmowę oceniającą jako możliwość uzyskania informacji zwrotnej o ich dotychczasowej pracy (70%) oraz możliwość poznania oczekiwań pracodawcy wobec swojej osoby (68%), rozmowa pomagała im również zaplanować dalszą pracę (32%). Ponad połowa (66%) badanych uznała, że rozmowa oceniająca spełniała ich oczekiwania. Najważniejsze, czego spodziewali się po udzielonej im informacji, było docenienie ich pracy (65%) oraz otrzymanie konstruktywnej krytyki (63%). Zaledwie 36% badanych chciało poprzez tę rozmowę dowartościować się.

W trakcie rozmowy oceniającej pracownicy przede wszystkim otrzymywali informacje: które zachowania powinni kontynuować, a które eliminować (88%) oraz jaka jest ich pozycja w stosunku do wyników pracy w całej organizacji (47%). Większość badanych (70%) uznała, że otrzymują wyraźne wskazówki, co powinni robić, aby osiągać

³³ Tamże, s. 132.

³⁴ Tamże, s. 131.

³⁵ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie...*, s.137.

³⁶ M. Brzeziński, *Pracować i nie zwariować*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2008, s. 101.

lepsze wyniki, a 50% pracowników uważało, że lepsze wyniki w pracy osiąga bezpośrednio dzięki rozmowie z kierownikiem.

Na tak dobre opinie pracowników o rozmowie *poocennej* mógł mieć wpływ fakt, że spółka realizowała oceny pracownicze zgodnie z zasadami ich efektywnego przeprowadzania. Rozmowy oceniające odbywały się regularnie (77%), ocena dokonywana była sprawiedliwie (73%), dostosowywano styl wypowiedzi do rozmówcy — oceniający dobierali styl rozmowy do każdego pracownika, za każdym razem starannie wyjaśniając swój punkt widzenia i posługując się rzeczowymi argumentami. Stosowali zasadę „powiedz i wysłuchaj” upewniając się, że na pewno zostali dobrze zrozumiani. Równoważyli komunikaty negatywne i pozytywne (88%).

Ponadto prawie wszyscy (93%) kierownicy biorący udział w badaniu uznali, że rozmowa oceniająca jest potrzebna i przed jej przeprowadzeniem za każdym razem skrupulatnie się do niej przygotowywali. Dodatkowo twierdzili, że czują się pewnie i swobodnie w roli oceniających pracę swoich pracowników (69%) i większość (78%) uważała, że wie, co myślą pracownicy o ocenie swojej pracy. Uznali, że podczas prowadzonej przez nich rozmowy obie strony są rozluźnione i swobodne (77%). Według większości z nich (79%) rozmowa ta w efekcie wpływała na postawy i zachowania pracowników: zwiększała zaangażowanie i świadomość odpowiedzialności, co do wymagań stawianych w firmie i ich przyszłego w niej rozwoju, a tym samym motywowała do pracy. Według oceniających dzięki rozmowie *poocennej* pracownicy uświadamiali sobie swoje słabe i mocne strony.

Zakończenie

Cele i funkcje stawiane systemom ocen pracowniczych są tak różne, jak różne są organizacje, w których te systemy są stosowane. Aby oceny mogły wspomagać efektywnie działania organizacji, niezbędne jest przeprowadzenie skutecznej rozmowy informującej o osiągniętych przez pracownika wynikach pracy. Różnice osobowości sprawiają, że ludzie w pracy stawiają sobie różne cele, mają różne style prowadzenia rozmów i różne relacje ze współpracownikami, inaczej reagują na zmiany i trudności, mają również odmienne mocne i słabe strony.

Dzięki rozmowie oceniającej jako elementowi procesu oceny, można dowartościować osoby ambitne i dopingować przy okazji do większego wysiłku pracowników mniej efektywnych. Udzielanie informacji zwrotnych buduje relacje i wewnętrzną komunikację w firmie. Tworzy procedury porozumiewania się kierowników z pracownikami.

Regularne rozmowy oceniające wpływają pozytywnie na zaangażowanie pracowników. Już sama świadomość bycia ocenianym motywuje zatrudnionego do zwiększania wysiłku w sprawne wykonywanie obowiązków. Informacje zwrotne mogą wpływać na motywację do działania i rozwoju na dwa sposoby: niepoprawne przekazywanie opinii może spowodować, że motywacja pracownika szybko wygaśnie, jeśli zaś będzie właś-

ciwie przekazywana sprawi, że pracownik będzie stale zmotywowany do osiągnięcia celów³⁷.

Docenianie dobrze wykonanej pracy przez bezpośredniego przełożonego to jeden z najskuteczniejszych sposobów na utrzymanie cennego pracownika. Również stosowanie wyników rozmowy oceniającej jako podstawy wynagrodzenia przeciwdziała negatywnym zjawiskom typu *absencja* i *fluktuacja*. Jeśli informacje zwrotne są oczekiwane i akceptowane, niezwykle skutecznie poszerzają u odbiorcy samoświadomość. Pomagają też w śledzeniu postępów w nauce i rozwoju³⁸.

Dając możliwość wypowiedzenia się pracownikom na temat przeprowadzanych z nimi rozmów, można dowiedzieć się, czy nie traktują ich jako zbędnej formalności oraz czy mają w stosunku do nich sprecyzowane oczekiwania. Najczęściej oczekują docenienia własnej pracy, otrzymania konstruktywnej krytyki oraz dowartościowania jako pracowników. Rozmowa z kierownikiem jest również sposobnością otrzymania wskazówek, co zrobić, aby osiągać w pracy lepsze wyniki i w jakich kierunkach się rozwijać.

Jednak najważniejszym elementem oceny pracy pracownika a jednocześnie motywatorem jest powiązanie osiągniętych rezultatów z w innymi występującymi w firmach procesami HR takimi, jak: premiowanie za dobrze wykonane zadania, awansowanie, przemieszczanie czy objęcie programem rozwoju talentów.

Bibliografia

1. Bernacka R.E., *W jednej stali firmie*, „Personel i Zarządzanie” 6/2009.
2. Birkenbihl V.F., *Komunikacja niewerbalna. Sygnały ciała*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1998.
3. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2009.
4. Brzeziński M., *Pracować i nie zwariować*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2008.
5. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
6. Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
7. Harris J.O., *Feedback, czyli informacja zwrotna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
8. Korach R., *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
9. Król H., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
10. *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2003
11. Parsloe E., Wray M., *Trener i Mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
12. Roberts Ch., *Piąta dyscyplina Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
13. Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

³⁷ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział coachingu...*, s. 117.

³⁸ Tamże, s. 117.

14. Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
15. Stańczyk I. *Model kształtowania ról organizacyjnych i podziału kompetencji w zakresie zarządzania potencjałem pracy dla grupy kapitałowej*, praca doktorska, materiał niepublikowany, Kraków 2006.
16. Stewart A.M., *Praktyka kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
17. Suchar M., *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003.
18. Walkowiak R. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Tonik, Toruń 2007.
19. Zbiegień-Maciąg L., *Marketing Personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996.

ASSESSMENT INTERVIEW AS THE KEY ELEMENT OF THE WORK ASSESSMENT PROCESS

Issues connected with work assessment have been described in literature many times: starting from planning and carrying out this process, to the effective use of its results. However, this process still inspires a lot of emotions in both interested parties: the evaluated and the evaluating. In this paper, particular attention is paid to the last element of the process which consists in a post-assessment interview. The effects and expectations towards this interview have been presented on the basis of the analysis of the subject literature and results of questionnaire piloting in one company specializing in selling air-conditioning equipment.

In consequence of the above considerations, it has been stressed that the linkage of the achieved results with other HR processes occurring in the company, such as bonuses for well-performed tasks, promotions, relocations or developing talents, is the most important element of employee's work assessment and also a driving force. The article is the discussion of the course of the work assessment, rules of providing feedback and results of the examination of employees' opinions on assessment interviews.

Key words: **work assessment, post-assessment interview**

Słowa kluczowe: **ocena pracy, rozmowa poocenna**