



Przedsiębiorcza Uczelnia

Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie



Wyższa Szkoła Pedagogiczna
Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie
Wydział Nauk Humanistyczno-Społecznych w Olsztynie
Studia podyplomowe „Komunikacja w biznesie”
Kierunek: Politologia
Specjalność: Komunikacja w biznesie

Beata Firko

*Ocena pracownika jako sposób komunikacji pomiędzy
pracodawcą a pracownikiem*

Praca dyplomowa
napisana pod kierunkiem
dr Wojciecha Jurkiewicza

Olsztyn 2010



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Wstęp	3
Rozdział I Rozmowa oceniająca i jej znaczenie.....	5
1. Komunikowanie a praca kierownika.....	5
2. Czym jest ocena pracowników.....	6
3. Istota i znaczenie rozmowy oceniającej.....	8
4. Przygotowanie do rozmowy oceniającej.....	11
Rozdział II Przebieg rozmowy oceniającej.....	13
1. Struktura rozmowy oceniającej.....	13
2. Elementy rozmowy oceniającej.....	17
3. Udzielanie informacji zwrotnej.....	19
4. Znaczenie dopasowania stylu komunikacji do rozmówcy.....	22
5. Błędy w ocenianiu.....	23
Zakończenie	24
Bibliografia	25

Wstęp

Wielu szefów przedsiębiorstw z przekonaniem twierdzi, że dobrze zna swoją firmę i wie jak nią zarządzać. Zrozumienie zarządzania jest zadaniem, którego za kierownika nikt nie wykona. Jest to zadanie wbrew pozorom trudne. Nie jest to akt jednorazowy, lecz raczej stały fragment gry nazywanej zarządzaniem. Zrozumienie zarządzania jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu.

Ocena okresowa jest bardzo dobrą metodą wykorzystywaną w zarządzaniu ludźmi. Jeśli jednak jest traktowana jako jednorazowe zdarzenie w roku, to na pewno nie spełni swojej funkcji. Żeby przyniosła efekty, należy ją utożsamiać z całym procesem oceniania, który podsumowuje bieżące wyniki pracy i podpowiada lepsze rozwiązania na przyszłość. Właśnie, dlatego ten proces jest korzystny i dla szefów, i dla ich podwładnych.

Potrzeba oceny jest jedną z podstawowych i naturalnych potrzeb ludzkich, jak również naturalnie związana jest z funkcjonowaniem człowieka w zespole. Świadomie lub nieświadomie każdy z nas ocenia siebie i innych, a także podlega ocenianiu ze strony otoczenia.

Osądzanie innych osób lub porównywanie zachowań jest tak stare jak stosunki społeczne. Formalne systemy ocen wyników pracy narodziły się w okresie II wojny światowej w armii USA, skąd później trafiły do firm amerykańskich, a w latach pięćdziesiątych na inne kontynenty świata.

W Polsce szczególnie szybki rozwój systemów ocen okresowych nastąpił po roku dziewięćdziesiątym, mimo istniejącego od roku 1974 zapisu art. 94 Kodeksu Pracy, który stanowi, że pracodawca jest obowiązany w szczególności: stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy.¹

Zarządzanie ludźmi w organizacjach jest wyzwaniem dla każdego kierownika. Budowanie zespołu, odpowiedni dobór zadań dla pracowników, motywowanie, inspirowanie i uczenie pracowników to jedne z najważniejszych

¹ Dz. U. NR 24 z 1974r. poz.141 z późn. zm.

umiejętności kierowniczych. Do tego należy dodać jeszcze umiejętność oceniania i prowadzenia rozmów oceniających, które w obecnych czasach stają się coraz ważniejszymi kompetencjami kierowniczymi.

Z wielu powodów niezbędne jest regularne dokonywanie oceny. Jednym z nich jest konieczność sprawdzenia trafności wyboru i sprawności mechanizmów doboru kadr lub też oceny skuteczności prowadzonych szkoleń. Drugi istotny powód związany jest ze wsparciem decyzji dotyczących podwyżek płac i awansów. Ocena jest również niezbędnym elementem przekazywania informacji zwrotnej dla pracowników, pomagającej im w poprawie aktualnych wyników pracy i planowaniu swojej przyszłej kariery zawodowej. Informacja zwrotna dla pracownika w ramach oceny pracowniczej ma być formą rozmowy z ocenianym pracownikiem o tym, co robi źle, w czym być może mógłby się poprawić, jak również formą pochwalenia za dobrze wykonywaną pracę. Informacja ta powinna mieć charakter podsumowania pracy pracownika za przepracowany okres podlegający ocenie. Taki charakter oceny jest niezbędny, by rozwijać się, poprawiać działanie, wyniki pracy oraz doskonalić swoje umiejętności.

Ze względu na to, że ocena często ma bezpośredni wpływ na płace i awanse, musi być przeprowadzona w sposób uczciwy i bezstronny. Sprawiedliwej i rzetelnej oceny oczekuje każdy pracownik. Obawiać się jej jedynie mogą tylko ci, którzy w swojej pracy robią niewiele lub ci, którzy pracują źle. Zatem ocena ma być wyznacznikiem, jakie cenimy i premiujemy zachowania, postawy i umiejętności pracowników, który w efekcie będzie bardzo konkretnym komunikatem dla pracownika. Taki komunikat dostarcza osoba kierująca zespołem właśnie poprzez przeprowadzanie okresowej oceny. Okresowa ocena jest, więc przedsięwzięciem regularnym posiadającym określoną procedurę. Pozwala ona w sposób zorganizowany dostarczyć konkretnych informacji na temat wszystkich osób pracujących w danej firmie, co w konsekwencji pozwoli również planować koszty związane z zasobami ludzkimi.

Rozdział I Rozmowa oceniająca i jej znaczenie

1. Komunikowanie a praca kierownika

Typowy dzień pracy osoby pełniącej funkcję kierowniczą obejmuje pracę przy biurku, udział w zaplanowanych i niezaplanowanych spotkaniach, rozmowy telefoniczne, przegląd korespondencji a także przemieszczanie się po terenie firmy. Wszystkie wymienione elementy są niezbędne w pracy każdego kierownika i wszystkie oznaczają komunikowanie się. Kierownicy ponad połowę swego czasu poświęcają na różne formy komunikowania się. Komunikowanie wiąże się również bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, przewodzeniem i kontrolowaniem. Również delegowanie zadań i uprawnień, koordynacja oraz zmiany organizacyjne wymagają komunikowania się. Opracowywanie systemu nagradzania i kontakty z podwładnymi w ramach pełnionej funkcji także byłyby niemożliwe bez jakiejś formy komunikacji. Jest ona zasadniczym warunkiem ustalania norm, obserwacji osiągnięć i podejmowania działań korygujących w ramach czynności kontrolnych. Jest zatem oczywiste, że komunikacja jest wszechobecną częścią wszystkich czynności kierowniczych. Komunikowanie się dotyczy dwóch lub większej liczby osób. Griffin określa, że komunikowanie się to proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej natomiast skuteczne komunikowanie się to proces wysyłania wiadomości w taki sposób, że wiadomość otrzymana ma możliwie zbliżone znaczenie do wiadomości zamierzonej.² Proces komunikowania się ma przede wszystkim formę ustną i pisemną a zatem ma głównie charakter interpersonalny. Ocena jest więc jedną z form komunikacji pomiędzy kierownikiem a pracownikiem. W większości stosowanych systemów ocen komunikacja pomiędzy osobą oceniającą a ocenianą odbywa się w formie rozmowy. Rozmowa, ogólnie rzecz biorąc, powinna dotyczyć faktów- ocenianego poziomu osiągnięć pracownika, sposobu sporządzania oceny i jej zadań, a także sposobów poprawy wyników w przyszłości. Przeprowadzenie takiej rozmowy jest zadaniem niełatwym. Wielu

² R. W. Griffin, Podstawy Zarządzania Organizacjami, Warszawa 2001, s. 554-555.

kierowników robi to z trudem i niechętnie, zwłaszcza wtedy, gdy ocena wypada negatywnie, a podwładny spodziewa się czegoś innego.³

2. Czym jest ocena pracowników?

Ocena pracowników to jedna z funkcji kierowniczych i zarazem podstawą szeregu decyzji personalnych, dokonywaną w celach ściśle zawodowych i na użytek danej organizacji.

Cele oceniania, dla których jest ona dokonywana oraz przeprowadzana można podzielić na trzy kategorie:

- Cele korekcyjne- służą do wykrywania błędów i niedociągnięć w pracy ocenianych pracowników, aby można je było eliminować i unikać ich popełniania w przyszłości,
- Cele stabilizujące- służą do zachęcania ocenianego do kontynuowania tego, co robi dobrze. Dają, więc pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, wynikające z wykonywania zadań zgodnie z oczekiwaniami przełożonego,
- Cele rozwojowe- służą wyznaczeniu przyszłych zadań i oczekiwań wobec pracownika, określają też niezbędne kwalifikacje w przyszłości, do zdobycia, których oceniany pracownik powinien dążyć.

Ocena pracy przynosi korzyści nie tylko samemu pracownikowi, ale również daje dodatkowe możliwości przełożonemu oraz całemu zakładowi. Poprzez dokonywanie oceny pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje, jakie zachowania, postawy należy wzmacniać, jakie skorygować a jakie wyeliminować. Mają też większe poczucie pewności pracy, czują, że ich praca jest doceniana. Ocena wpływa także na zmniejszenie występowania sytuacji konfliktowych na linii pracownik- przełożony.

Kierownicy również mogą osiągnąć swoje cele, ponieważ bezpośredni przełożony poprzez poważne podejście do oceny buduje z pracownikiem pozytywne relacje oraz swój autorytet. Kompetentną rozmową oceniającą można bardziej zaangażować pracowników w wykonywaną pracę a oni mają też

³ R. W. Griffin, op.cit., s. 443.

większą motywację. Ocena pomaga również kierownikowi w podjęciu decyzji o zmianie celów pracownika, jeśli jest to konieczne a także w podjęciu decyzji o awansie lub nagradzaniu ocenianej osoby. Dodatkowo ocena stanowi też dokumentację rozwoju zawodowego pracowników.

Zakład pracy, w których dokonuje się okresowej oceny pracowników może oszacować niewykorzystany potencjał ludzki. Pracownicy identyfikują się z zakładem pracy i świadomie realizują jego cele.

Ocenianie powinno być dokonywane w formie oceny okresowej-sformalizowanej, przeprowadzonej w ściśle określonych odstępach czasu, powinno określać ustalone cele, zasady i kryteria.

Podstawowym narzędziem oceny jest arkusz ocen. Istnienie takiej sformalizowanej formy oceny nie zmienia faktu, iż podstawową metodą jest rozmowa przełożonego z pracownikiem.

Ocenianie pracowników powinno być oparte na podstawowych wartościach takich jak:

- Sprawiedliwość i równość,
- Poszanowanie godności osobistej,
- Troska o jakość życia zawodowego,
- Zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych, sprzyjających kreatywności warunków pracy.

Z punktu widzenia firmy najważniejsze w ocenie jest przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału ludzkiego dla realizacji celów. Natomiast z punktu widzenia pracownika ocena winna być przeprowadzona z uwzględnieniem dwóch funkcji:

- Ewaluacyjnej, która sprowadza się do oceny bieżącego poziomu pracy, jej jakości, stopnia wywiązywania się z powierzonych obowiązków. Funkcja ta jest zorientowana na ocenę pracy w porównaniu z przednio postawionymi celami i zadaniami.
- Rozwojowej sprowadzającej się do oceny potencjalnych umiejętności i możliwości pracownika. Funkcja ta ma na celu wskazanie i rozwinięcie możliwości ocenianego, ze szczególnym nastawieniem na przyszłą pracę.

Ustala się, jakiego rodzaju wiedzę dana osoba powinna posiadać i jakie umiejętności powinna rozwinąć.

3. Istota i znaczenie rozmowy oceniającej

Głównym elementem procesu oceniania powinien być dialog między pracownikiem a przełożonym. Dlatego tak ważne jest zwrócenie uwagi na dobrze przygotowaną rozmowę oceniającą.

Istotą rozmowy oceniającej jest przekazanie pracownikowi informacji zwrotnej o zachowaniach i efektach jego pracy. Natomiast celem rozmowy oceniającej jest doprowadzenie do bardziej efektywnego wykonywania przez pracownika jego bieżących obowiązków oraz kształtowania ścieżki kariery zawodowej pracownika. Prawidłowo przeprowadzona ocena jest wykorzystywana przy przydziale nagród, którymi dysponuje firma, takich jak wynagrodzenie, premie, awanse, wzrost prestiżu wśród innych pracowników a także wzrost zakresu odpowiedzialności.

Właściwie przeprowadzona rozmowa oceniająca powinna spełniać następujące funkcje:

- Stymulującą, która ma zachęcić pracownika do lepszej pracy. Często już sam fakt bycia ocenianym motywuje pracownika do zwiększenia wysiłku,
- Korekcyjną, która ma pomóc oceniającemu w zidentyfikowaniu obszarów i przyczyn trudności oraz kształtowaniu zachowań sprzyjających wykonywaniu obowiązków na wyższym poziomie,
- Lepszego zrozumienia zadań i norm efektywności, gdzie rozmowa ma wpłynąć na jeszcze lepsze zrozumienie istoty wykonywanych zadań oraz standardów pracy,
- Diagnozy wydajności pracy i jakości stosunków międzyludzkich, w której rozmowa ma pomóc oceniającemu aktualny jak i optymalny poziom wydajności pracy pracownika oraz zespołu,
- Diagnozy możliwości rozwojowych oceniającego, gdzie rozmowa oceniająca powinna wskazać na wspólne określenie potencjału zawodowego oraz planowanie ścieżki kariery pracownika

- Poznawania przez ocenianego celów firmy i integracji z nimi, w której poprzez rozmowę można wprowadzać pracownika w działania zakładu o szerszym zasięgu
- Lepszego zrozumienia i wzrostu zaufania między kadrą kierowniczą a podległymi pracownikami.

Istnieją trzy klasyczne formuły prowadzenia rozmów oceniających⁴.

- *Formuła tell and sell (powiedz i oczekuj wykonania)* – przełożony komunikuje pracownikowi wyniki oceny. Wskazuje niedociągnięcia i udziela pouczeń, co należy zrobić, aby wyniki pracy były lepsze. Komunikacja jest tu jednostronna, natomiast rola ocenianego jest całkowicie bierna, ogranicza się do pełnego szacunku milczenia oraz pokornego przyjęcia wskazówek przełożonego.
- *Formuła tell and listen (powiedz i wysłuchaj)*- jest to podejście nieco bardziej demokratyczne. Przełożony nie tylko przekazuje ocenianemu swoją opinię, ale także pozwala się do niej ustosunkować. Danie pracownikowi możliwości wypowiedzi służy tylko i wyłącznie temu, aby miał poczucie współuczestnictwa. Wszelkie cele i zadania są w dalszym ciągu określane przez przełożonego.
- *Formuła problem solving (rozwiązywania problemów)*- rozmowa oceniająca charakteryzuje się dwustronną komunikacją. Oparta jest na autentycznym dialogu i dyskusji. Oceniający i oceniani zastanawiają się nad krokami, jakie należy podjąć, aby zrealizować wspólnie ustalone cele.

Ze względu na podane wyżej funkcje rozmowy oceniającej, najbardziej rozwojowa jest rozmowa w formule *problem solving*. Schemat przebiegu rozmowy oceniającej zgodnej z formułą „rozwiązywania problemów” można podzielić na pięć etapów, które są zaprezentowane w tabeli 1. Przy wykorzystaniu tej funkcji rozmowa oceniająca odbywa się na takim poziomie komunikacji, na którym osoby w niej uczestniczące ujawnią swoje wartości i poglądy. Widoczne jest zaangażowanie w rozmowę a oceniający i oceniany

⁴ M. Sidor-Rządowska, Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Kraków 2000, s. 130.

ujawnia swoje emocje i najbardziej osobiste cechy. Istotnymi czynnikami ułatwiającymi rozmowę prowadzącymi do jej skuteczności są: forma dialogu, atmosfera szacunku, dozwolona krytyka, odwołanie się do konkretnych zachowań w pracy, ustalanie celów rozwojowych, atmosfera otwartości.

Tabela nr 1. Schemat przebiegu rozmowy oceniającej

<p>I etap Wysłuchanie pracownika</p>	<p>Pierwszą rzeczą jest uważane wysłuchanie pracownika, jego samooceny i spostrzeżeń na temat trudnień w pracy, oczekiwań dotyczących zarówno warunków pracy, jak i osobistego rozwoju.</p>
<p>II etap Analiza mocnych i słabych stron pracownika przez przełożonego</p>	<p>Następnie przełożony podkreśla pozytywne działania pracownika i jego mocne strony. Rzeczowo i spokojnie przedstawia też jego słabe strony</p>
<p>III etap Uzgodnienie oceny</p>	<p>Oceniający i oceniany podejmują dyskusję nad identyfikacją czynników sukcesu, barierami ograniczającymi jego osiągnięcia, takimi jak luki kwalifikacyjne. W wyniku dyskusji uzgadniają ostateczną ocenę efektu pracy pracownika.</p>
<p>IV etap Ustalenie planu działania</p>	<p>Na tym etapie oceniany i oceniający wspólnie ustalają plan niezbędnych działań prowadzących do wzrostu efektywności pracy oraz do dalszego rozwoju pracownika, identyfikują obszary, w których poprawa mogłaby przynieść polepszenie efektów pracy ocenianego. Określają też środki i możliwości realizacji tej poprawy, kierunki szkolenia oraz ścieżki kariery pracownika.</p>
<p>V etap Zapewnienie realizacji ustaleń</p>	<p>Istotnym warunkiem prowadzenia okresowych ocen pracowniczych jest konsekwentna realizacja uzgodnionego planu działania. Świadczy ona o wiarygodności tego procesu i buduje klimat zaufania sprzyjający ugruntowaniu się go jako ważnego</p>

	narzędzia ZZL i efektywnego zarządzania wynagrodzeniami.
--	--

Zródło: S. Borkowska, Strategia wynagrodzeń, Kraków 2001, s. 232-233.

4. Przygotowanie do rozmowy oceniającej

Obie strony, zarówno oceniany jak i oceniający muszą starannie się przygotować do rozmowy. Dobre przygotowanie przynosi realne korzyści zarówno przełożonemu jak i pracownikowi. Dzięki przygotowaniu uzyskuje się pewność, że zrobiło się wszystko, aby rozmowa była szczerą, żeby dotyczyła faktów i dawała pracownikowi poczucie, iż jego praca i wysiłek zostały zauważone. Pracownik podsumowując miniony okres ma okazję przemyśleć swoje sukcesy i porażki, słabe i mocne strony, oczekiwania i propozycje wobec firmy. Dzięki temu rozmowa oceniająca nie będzie dla niego odsłuchaniem tego, co przełożony ma do powiedzenia, a dialogiem.

Bardzo ważnym elementem w trakcie oceny jest przekazanie pracownikowi informacji o rozpoczęciu procesu oceny okresowej. Kluczową rolę odgrywa tu zaplanowanie miejsca i terminu rozmowy oceniającej. Termin winien być tak zaplanowany, aby nie kolidował z innymi ważnymi spotkaniami natomiast miejsce spotkania musi być neutralne i zapewniać komfort wypowiedzi. W pomieszczeniu, w którym odbywa się rozmowa oceniająca muszą znajdować się wyłącznie oceniający i oceniany.

Istotnym elementem przygotowania do oceny jest indywidualne zastanowienie się nad najistotniejszymi sprawami związanymi z pracą pracownika, przypomnienie sobie konkretnych sytuacji i zdarzeń, które miały miejsce w ocenianym okresie. Umiejętność oceniania wymaga zebrania jak najbardziej obiektywnych informacji, które pomogą w trafnej ocenie zadań oraz kwalifikacji pracownika tym bardziej, że pracownicy oczekują systematycznej informacji o wynikach swojej pracy. Oczekują również doceniania wysiłku i wkładu w realizowane przez firmę zadania, obiektywnej oceny swoich mocnych i słabych stron oraz możliwości przedyskutowania z kimś doświadczonym własnych odczuć na temat posiadanego potencjału rozwojowego. Liczą na

otrzymanie informacji dotyczących stopnia spełnienia oczekiwań przełożonych a także na otrzymanie pomocy w zidentyfikowaniu popełnionych dotychczas błędów oraz stworzenia warunków, w których możliwa jest ich naprawa. Podczas rozmowy oceniającej pracownicy mają możliwość wyrażenia swoich poglądów związanych z funkcjonowaniem firmy, w której są zatrudnieni tym samym chcą, aby ich opinie były poważnie traktowane. Pragną także zauważenia przez przełożonego szczególnie dobrych wyników oceny podwyżką, premią lub perspektywą awansu.

Rozdział II Przebieg rozmowy oceniającej

1. Struktura rozmowy oceniającej

Rozmowę oceniającą możemy podzielić na kilka etapów.

Tabela nr 2. Etapy rozmowy oceniającej

Etap 1 Wprowadzenie	Oceniający przygotowuje się do rozmowy, wyłącza telefon, musi zadbać o rozluźnienie atmosfery, rozpoczyna od tematów neutralnych i ogólnych, określa plan spotkania, kolejność poruszanych zagadnień oraz kolejność wypowiedzi
Etap 2 Ustalenie przedmiotu oceny	Oceniający krótko przypomina cel rozmowy z ocenianym i podkreśla jej znaczenie dla przyszłej współpracy. Wspólnie z ocenianym dyskutuje na temat poziomu realizacji zadań
Etap 3 Samooceńca pracownika	Na tym etapie oceniający pozwala ocenianemu rozpocząć od przedstawienia jego samooceny na podstawie wcześniej określonych kryteriów, zachęca ocenianego do dalszej autoanalizy wykonanych przez niego zadań i celów. Kieruje rozmową tak, aby oceniany sam określił obszary wymagające poprawy lub zmiany a rola oceniającego polegała jedynie na doradzaniu
Etap 4 Dokonanie oceny przez oceniającego	Oceniający omawia swoją ocenę koncentrując się na sytuacjach rozbieżności między stanem

	<p>pożądanym a zaobserwowanym. Kluczem do sprawnego i konstruktywnego przeprowadzenia tej części rozmowy jest skupienie się na faktach. Oceniający winien unikać uogólnień i nigdy nie krytykować osobowości pracownika. Przedstawia kilka przykładów zachowań ocenianego godnych kontynuacji jak i wymagających korekty. Przełożony wskazuje mocne i słabe strony pracownika</p>
<p>Etap 5 Komentarz pracownika</p>	<p>Oceniający pozwala odnieść się do oceny, jaką uzyskał oceniany i jednocześnie uważnie wysłuchuje jego komentarza. Na tym etapie rozmowy za wszelką cenę należy unikać przerywania pracownikowi jego wypowiedzi i wdawania się w pełną emocji dyskusję, która często prowadzi do otwartego konfliktu. Należy pamiętać, że pracownik ma prawo nie zgodzić się z przedstawioną oceną i uzasadnić swój punkt widzenia</p>
<p>Etap 6 Oczekiwania pracownika</p>	<p>Na tym etapie przełożony powinien zachęcić pracownika do określenia swoich oczekiwań wobec zakładu. Oceniający winien kierować dyskusją tak, aby rozmowa dotyczyła konkretów a nie spraw ogólnych. Powinien także ucinać wszelką dyskusję o zabarwieniu</p>

	emocjonalnym.
Etap 7 Planowanie działań korygujących	Przełożony winien pokierować rozmową w taki sposób, aby oceniany sam zaproponował działania korygujące jego postawę. Należy pamiętać, że plan działań korygujących jest niezbędny, gdy ocena znacznie odbiega od satysfakcjonującej. W trakcie dyskusji przełożony stara się pełnić rolę doradcy a nie osoby narzucającej rozwiązania.
Etap 8 Planowanie nowych zadań	Na tym etapie rozmowy oceniającej obie strony omawiają zadania, jakie są do realizacji. Przełożony przekazuje informację, jakich rezultatów oczekuje i w jakim terminie mają być one osiągnięte.
Etap 9 Pytania i problemy ogólne	Oceniany zadaje pytania a przełożony stara się na nie odpowiedzieć wyczerpująco. Przełożony może wykorzystać tą sytuację do porozmawiania z pracownikiem o tym jak się jemu pracuje w firmie, co chciałby jeszcze wiedzieć o firmie.
Etap 10 Zakończenie rozmowy	Przełożony zapisuje podjęte z pracownikiem ustalenia. Podsumowuje je w rozmowie, koncentruje się na możliwościach a nie na problemach. Konkluzja musi być konstruktywna i zachęcająca ocenianego do pracy nad nowymi zadaniami i celami.

Zródło: J. Jędrzejczak, Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie, Gdańsk 2000.

Należy pamiętać, że prawidłowo przeprowadzona rozmowa oceniająca koncentruje się na działaniach i umiejętnościach, zawiera podsumowanie pracy pracownika w kontekście ustalonego rezultatu, zawiera ocenę zgodności działań z wartościami organizacji, wnioski i wskazówki usprawniające pracę podwładnego w przyszłości a także jego plan rozwoju. Wyznaczenie celów i zadań na dłuższy okres często wymaga wielu ustaleń i wzajemnych deklaracji. Dlatego też w każdym przypadku przełożony winien dołożyć wszelkich starań, aby spotkanie podsumować konkretnymi ustaleniami koncentrując się na możliwościach a nie na problemach. Nawet najtrudniejsza rozmowa może okazać się konstruktywna i motywująca, jeśli w jej efekcie pracownik będzie realizował swoje cele i będzie to zgodne z celami firmy.

Porównanie efektywnej i nieefektywnej rozmowy oceniającej przedstawia tabela nr 3.

Tabela nr 3

Nieefektywna rozmowa oceniająca	Efektywna rozmowa oceniająca
Oparta na ogólnikach	Oparta na konkretach
Dotyczy pracownika jako osoby	Dotyczy pracownika pełniącego określoną rolę zawodową
Ma charakter wydawania sądu: „Ty jesteś...”	Ma charakter wyrażania opinii: „Ja sądzę, że...”
Pretenduje do miana prawdy absolutnej	Dopuszcza także inne opinie
Ma charakter monologu przełożonego	Ma charakter autentycznego dialogu
Sugeruje, że cała osobowość pracownika jest taka	Dotyczy określonego zachowania
Kryteria oceny są niezrozumiałe lub/i nieakceptowane przez pracownika	Kryteria są zrozumiałe i akceptowane przez pracownika
Porównuje dokonania pracownika z osiągnięciami innych	Porównuje dokonania pracownika z jego wcześniejszymi osiągnięciami
Celem jest dyscyplinowanie a nawet	Celem jest motywowanie do rozwoju

zawstydzenie pracownika	
Koncentruje się na rozpamiętywaniu przeszłych zdarzeń	Jest skierowana na przyszłość

Zródło: M. Sidor-Rządkowska, Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Kraków 2006.

2. Elementy rozmowy oceniającej

Podczas rozmowy oceniającej należy zwrócić uwagę na kilka podstawowych elementów: komunikację werbalną i niewerbalną, aktywne (czynne) słuchanie, bariery komunikacyjne, pozostanie przy faktach: konkretnych, aktualnych, specyficznych.

Komunikacja werbalna jest podstawowym środkiem komunikacji międzyludzkiej. Dużą rolę w trakcie rozmowy oceniającej będzie zatem odgrywała płynność mowy oraz akcent i modulowanie głosu, co często ma większy wpływ na odbiorcę niż sama treść wypowiedzi. Komunikacji werbalnej najczęściej towarzyszy komunikacja niewerbalna.

Komunikacja niewerbalna może wyrazić się poprzez: gesty, ton głosu, dźwięki paralingwistyczne (westchnienia, pomruki), nasz wygląd (twarz, włosy, ciało, odzież i jej kolor, męskość, kobiecość), płacz, marszczenie brwi, uśmiechanie się, śmiech, błaznowanie, dystans fizyczny, sposób w jaki: siedzimy, stoimy, chodzimy, kontakt wzrokowy, sposób w jaki tworzymy otoczenie fizyczne, w którym pracujemy i mieszkamy, nasze otoczenie (dom, praca). Jak wykazał A. Mehrabian, tylko 7 % wszystkich informacji uzyskiwanych w rozmowie, uzyskujemy ze słów. Z tonu głosu otrzymujemy 38 %, a 55 % z gestów, mimiki, spojrzenia.⁵ Dlatego nie wolno bagatelizować komunikacji niewerbalnej podczas rozmowy.

Aktywne słuchanie-aby porozumiewać się nie wystarczy mówić, trzeba jeszcze umieć słuchać. Dobrzy słuchacze posiadają umiejętności skupienia się oraz nie rozpraszania mówcy. Umiejętność skupienia się polega na wyrażaniu zainteresowania poprzez zwrócenie się w stronę mówiącego, utrzymaniu kontaktu wzrokowego, zmianie wyrazu twarzy i wysyłaniu innych sygnałów

⁵ <http://www.nf.pl/slownik/mowa+cia%B3a/> dostęp z dnia 09.06.2010r.

świadczących o fizycznej obecności rozmówcy. Druga umiejętność polega na delikatnym zachęcaniu mówiącego poprzez wyrażanie na bieżąco swoich odczuć, zadawaniu rzeczowych pytań wymagających rozwiniętych odpowiedzi oraz unikaniu tworzenia atmosfery przesłuchania przez ciągle zadawanie pytań.

Techniki aktywnego słuchania sprowadzić można do trzech głównych.

Pierwsza z nich to odzwierciedlenie. Polega na mówieniu komuś, jakie są naszym zdaniem jego odczucia. Na przykład: *Oczywiście jesteś zadowolony z takiego rozwiązania, Zdaje się, że Cię rozłościłem.*

Druga to skupianie się na najważniejszym. Podczas rozmowy prosimy mówiącego o skoncentrowanie się na najważniejszej dla niego sprawie. Na przykład:

Wiem, że wszystko to jest dla Ciebie bardzo ważne, ale czy jest jakaś konkretna rzecz, w której moglibyśmy coś zrobić?

Ostatnią, ale chyba najbardziej istotną techniką aktywnego słuchania jest parafrazowanie. Polega ono na ujmowaniu w inne słowa tego, co ktoś powiedział, sprawdzając czy dobrze zrozumieliśmy (słyszeliśmy). Parafrazę zaczynamy od słów: *O ile dobrze Cię zrozumiałem..., A więc sądzisz, twierdzisz, że..., Chcesz powiedzieć, że...*

Umiejętność stosowania technik aktywnego słuchania zapobiega wielu nieporozumieniom oraz eliminuje „szumy” komunikacyjne.

*Bariery komunikacyjne.*⁶ Mówiąc o procesie komunikacji nie możemy zapominać o istniejących barierach. Bariery komunikacyjne ująć można w trzy grupy: osądzanie, decydowanie za innych, uciekanie od cudzych problemów.

Osądzanie to: krytykowanie (*to co Pan/i mówi jest bezsensowne*); obrażanie (*Jest Pan/i leniwy/a*); orzekanie (*To Pana/iq w ogóle nie interesuje*); chwalenie, schlebianie (*Jest Pan/i bardzo inteligentny*).

Decydowanie za innych obejmuje: rozkazywanie (*Musi Pan/i natychmiast to poprawić*); grożenie (*Jeżeli Pan/i tego nie robi, to...*); moralizowanie (*To jest Pana/i podstawowy obowiązek*); nadmierne wypytywanie (*Jak długo odczuwał Pan/i to ten sposób*).

⁶ J. Szczepczyński, Rozmowa oceniająca. Cele, formuły, kryteria, „Personel” 1996, nr 12.

Trzecia grupa tj. uciekanie od cudzych problemów, obejmuje: doradzanie (*Myślę, że powinien Pan/i zrobić to w ten sposób*); zmienianie tematu (*Chodźmy na obiad i zapomnijmy o tym*); logiczne argumentowanie (*Fakty przemawiają za...*); pocieszanie (*Nie jest aż tak źle, będzie dobrze*).

Pozostanie przy faktach: konkretnych, aktualnych, specyficznych⁷

Podczas rozmowy oceniającej ważne jest aby poruszana problematyka dotyczyła konkretnych sytuacji pracy. Pokazując pozytywne lub błędne działanie pracownika, przełożony winien opierać się na przykładach (omawia konkretne zachowania pracownika, konkretny raport, itp.). Najlepiej jest, gdy sytuacje, do których się odwołuje są sytuacjami najbardziej aktualnymi. Chcąc pokazać specyficzne zachowanie pracownika musi pamiętać, aby było to zachowanie, które pojawiło się w okresie od ostatniej oceny. Nie może wracać do zachowania już raz omawianego, które miało charakter incydentalny.

3. Udzielanie informacji zwrotnej

Przełożony przekazując swoją opinię i uwagi pracownikowi udziela informacji zwrotnej, która nie jest ani karą, ani nagrodą. Jest zbiorem obiektywnych spostrzeżeń i uwag obserwatora i słuchacza. Dlatego wypowiedź przełożonego dotyczy konkretnych faktów i zachowań pracownika i zakończona jest sformułowaniem jednoznacznych oczekiwań na przyszłość. Główną zaletą takich informacji jest zwiększenie dokładności przekazu i jego przepływu między nadawcą a odbiorcą. Tak dzieje się najszybciej w komunikacji twarzą w twarz, kiedy to dochodzi do jednoczesnego nadawania, odbierania i nadzorowania przepływu informacji. Informacja zwrotna ułatwia poprawianie, odpowiadania, usuwanie wątpliwości związanych z komunikatem. Ponadto jest natychmiastowa, a tylko taka wpisana w sytuację jest cenna. Aby informacja zwrotna miała konstruktywny charakter obie strony rozmowy oceniającej powinny kierować się kilkoma zasadami jej udzielania i odbierania.

⁷ J. Szczypczyński, Rozmowa oceniająca. Cele, formuły, kryteria, „Personel” 1996, nr 12.

1. mówimy o zachowaniu , a nie o osobie- informacja zwrotna powinna skupiać się na opisywaniu naszych odczuć i sądów na temat konkretnych zachowań danej osoby, a nie na ocenie tej osoby lub interpretacji jej zachowań np. *„zbyt często zabierałeś głos w tej dyskusji”* zamiast *„jesteś gadułą”*
2. skupiamy się na spostrzeżeniach, a nie na wyciąganiu wniosków- spostrzeżenia zawierają to, co można zobaczyć i usłyszeć w zachowaniu drugiej osoby , a wnioski, interpretacje i sądy na temat tego, co się widzi i słyszy. W pewnym sensie wnioski i sądy zaciemniają obserwacje i w ten sposób zniekształcają informacje zwrotne. Kiedy przełożony dzieli się swoimi sądami i wnioskami, a niekiedy może być to cenne, warto żeby zaznaczył, że są to właśnie wnioski.
3. Dokonujemy opisu a nie ocen- opisywanie to proces zdawania sobie sprawy z tego, co się dzieje a ocena odwołuje się do wartościowania w kategoriach dobra i zła, słuszności i niesłuszności. Oceny wydaje się poprzez swój własny system wartości i odniesień, podczas gdy opis jest naturalnym sprawozdaniem
4. Opisujemy zachowania w kategoriach „mniej” lub „bardziej”, a nie „tak” lub „nie”- kiedy używamy terminu „mniej” lub „bardziej” zakładamy, że dane zachowanie można opisać w wieloraki sposób i nie jest tylko czarno-białe
5. Skupiamy się na zachowaniach w odniesieniu do konkretnej sytuacji- odwołujemy się do konkretnych sytuacji i zachowania pracownika w tej sytuacji. W związku z tym warto, aby przełożony wcześniej notował na bieżąco uwagi na temat swoich podwładnych tak, aby móc przytoczyć w trakcie rozmowy konkrety.
6. Dzielimy się pomysłami i informacjami, a nie udzielamy rad- pozwalamy w ten sposób drugiej osobie decydować, jak użyć pomysłów i informacji nadawcy. Kiedy udziela się rad nadawca mówi, co zrobić z informacją i w ten sposób odbiera się odbiorcy wolność samodzielnego określenia, jaka droga jest dla niego najwłaściwsza.

7. Badamy możliwości. Nie zostajemy przy gotowych odpowiedziach i rozwiązaniach- im bardziej przełożony zajmuje się różnymi drogami i środkami wiodącymi do celu, tym mniejszą ma skłonność do pochopnego przyjmowania odpowiedzi i rozwiązań, które mogą być adekwatne w danej sytuacji lub nie.
8. Skupiamy się na korzyściach, jakie informacja zwrotna może dać odbiorcy, a nie na korzyści, jaką da „wyrzucenie” jej z siebie osobie udzielającej- informacja zwrotna powinna służyć potrzebom osoby, która ją otrzymuje, a nie tej, która ją udziela. Informacje powinny być dawane i słuchane jako coś, co się ofiarowuje, a nie jako coś, co się narzuca drugiej osobie.
9. Ograniczamy się do tej ilości informacji, którą odbierająca osoba może spożytkować, a nie do tej, którą chciałoby się przekazać- jeśli przeciąży się drugą osobę informacjami będzie miała mniejszą możliwość efektywnego użycia tego, co dostaje.
10. Zwracamy uwagę na miejsce i czas, tak, aby dzielić się osobistymi uwagami w stosownym momencie- odbieranie i korzystanie z osobistych informacji zwrotnych może wywołać wiele emocjonalnych reakcji i dlatego ważna jest wrażliwość na to, kiedy te informacje są na miejscu. Znakomite informacje przedstawione w niewłaściwym czasie, mogą przynieść więcej szkody niż pożytku. Dlatego dawanie informacji zwrotnej i jej odbieranie wymaga odwagi, umiejętności, zrozumienia i szacunku dla siebie i innych.
11. Nie używamy terminów „wszyscy”, „nigdy”, „zawsze”, raczej unikamy też słowa „dlaczego”- wszelkie uogólnienia są zazwyczaj nieprawdziwe. Nieprawdą jest, że np. „zawsze się spóźniam”, „nigdy nie dotrzymuję terminu”, itp.. Uogólnione twierdzenie bardzo łatwo podważyć. Warto odnosić się do konkretnych sytuacji i faktów. Słowo „dlaczego” w pewnych kontekstach wzbudza u odbiorcy poczucie winy powodując często reakcje obronną. Korzystniej jest pytać o powody, intencje.

12. Doceniamy pozytywne zachowania i wyniki, nie koncentrujemy się wyłącznie na negatywach- koncentracja na negatywnych zachowaniach powoduje blokadę wewnętrzną i w szybkim czasie „wyłączenie” słuchania u odbiorcy. Ułatwia też bagatelizowanie przez niego słusznej nawet krytyki zgodnie z zasadą: „mój szef się czepia, nic mu się nie podoba”.

Reasumując, kiedy udzielana jest informacja zwrotna należy wyrażać się precyzyjnie zamiast ogólnikowo oraz opisywać a nie krytykować. W swoich uwagach nie wykraczać poza zakres wydarzeń konkretnych i mających miejsce w czasie od ostatniej oceny. Należy mówić we własnym imieniu, nie zaś w imieniu ogółu, zatem wyrażać się w pierwszej osobie, przyjmując na siebie odpowiedzialność za przekazane spostrzeżenia i odczucia. Kiedy odbiera się informację zwrotną, w tym również krytykę należy być otwartym na wszelkie uwagi, rozważyć sugerowane zmiany, pomimo, że nie ma przymusu się do nich zastosować, stosować techniki aktywnego słuchania, aby upewnić się czy właściwie są rozumiane intencje rozmówcy a także prosić o konkrety i przykłady. Wyraźnie zaznaczyć swoje oczekiwania, dotyczące bardziej szczegółowego omówienia konkretnego zagadnienia.

4. Znaczenie dopasowania stylu komunikacji do rozmówcy

Żeby mogło dojść do skutecznej komunikacji w trakcie rozmowy oceniającej, konieczne jest wzajemne porozumienie między przełożonym a ocenianym pracownikiem. Aby przełożony został dobrze zrozumiany przez pracownika musi zadbać o odpowiednie przekładanie własnych myśli w słowa a co za tym idzie nie powinien używać skrótów myślowych, zbyt skomplikowanych słów czy zawilej budowy zdań. Konieczne jest natomiast używanie możliwie precyzyjnych pojęć. Dodatkowo oceniający, w trakcie prowadzonej rozmowy dostosowuje komunikację do stanu osoby ocenianej. Bacznie obserwuje, w jaki sposób pracownik reaguje na przekaz, tak, aby przełożony mógł na bieżąco

modyfikować swój komunikat poprzez zmianę słów na bardziej zrozumiałe czy też poprzez zmianę tempa mówienia.

5. Błędy w ocenianiu

W każdym procesie oceniania występuje niestety zagrożenie dla obu stron- oceniającego i ocenianego-związane z niedoskonałością natury ludzkiej. Błędy w ocenianiu są nieuchronne. Poprzez odpowiednie przeszkolenie osób oceniających i zwrócenie im uwagi na istniejące zagrożenia , można zobiektywizować proces oceny. Do najczęściej obserwowanych w praktyce błędów oceniania należą:

- brak obiektywizmu,
- efekt pierwszego wejrzenia (łączy się z tym stereotyp estetyczny),
- konformizm oceniającego (bezkrytyczna zgoda na normy obowiązujące w danej grupie),
- dogmatyzm (np. przekonanie, że pracownicy są z gruntu leniwi),
- uczucia ojcowskie (gdy oceniający patrzy na ocenianego poprzez pryzmat samego siebie),
- efekt halo (na podstawie jednego sądu o pracowniku oceniający wysnuwa uogólniające wnioski),
- efekt przypodobania się, schlebienia (występuje wówczas, gdy oceniający jest w jakiś sposób powiązany z ocenianym).⁸

Należy więc pamiętać, że zanim dokonamy oceny i wydamy sąd o drugim człowieku należy upewnić się, czy rzeczywiście opierają się one na analizie uzyskanych informacji, czy też są wynikiem wcześniejszego nastawienia i postawy oceniającego w stosunku do osoby ocenianej.

⁸ W. Ratyński, Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania, Warszawa 2005, s.98.

Zakończenie

Trudno wyobrazić sobie życie w społeczeństwie, rodzinie czy organizacji bez komunikowania się z innymi. Komunikacja daje nam szansę na wymianę myśli, współdziałanie, podążanie w tym samym kierunku. Dzięki niej dowiadujemy się, co czują i myślą inni, a także możemy wyrazić siebie. Właściwie przeprowadzona rozmowa oceniająca pełni rolę komunikacyjną i motywacyjną. Jest źródłem wielu wartościowych informacji o pracownikach, stanowiskach pracy oraz ich wzajemnych relacjach. Kierownicy zyskują wiedzę o potencjale zawodowym pracowników, o ich kwalifikacjach, możliwościach rozwoju a także o zdolnościach do podejmowania decyzji. Otrzymują także informacje o osiągniętych przez ich pracowników efektach pracy – stopniu, jakości i terminowości realizacji wyznaczonych wcześniej zadań, umiejętnościach organizacji pracy własnej i samodzielności. Bardzo często ocenie podlegają też cechy osobowości co bez wątpienia ma istotne znaczenie w pracy w grupie. Dokonywanie okresowej oceny pracowników ma również istotne znaczenie organizacyjne. Pozwala na przegląd posiadanych zasobów ludzkich dzięki ocenie wiedzy, umiejętności i pracy każdej zatrudnionej osoby. Umożliwia tworzenie indywidualnych programów rozwoju pracowników - ścieżek kariery zawodowej, pozwala na kreowanie systemu awansowania i przygotowania pracowników do awansu oraz strategii karania, nagradzania, czy premiowania. Umiejętnie przeprowadzona w trakcie oceny rozmowa w sposób pozytywny wpłynie na pracę pracowników co w przyszłości przyniesie spore korzyści zarówno dla pracodawców jak i dla pracowników.

Bibliografia

I Źródła

Dziennik Ustaw Nr 24 z 1974r. poz.141

II Opracowania

Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2004

Borkowska S., Strategia wynagrodzeń, Kraków 2001

Caldini R., Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańsk 2000

Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2001

Instrumentarium Zarządzania Zasobami Ludzkimi, pod red. Makowskiego K., Warszawa 2002

Jędrzejczak J., Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie, Gdańsk 2000

Korach R., Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika, Warszawa 2009

Kozusznik B., Zachowania człowieka w organizacji, Warszawa 2002

Król-Fijewska M., Fijewski P., Asertywność menedżera, Warszawa 2000

Łasiński G., Sztuka prezentacji, Poznań 2000

Moczydłowska J., Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie, Katowice 2006

Ratyński W., Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania Warszawa 2005

Schulz von Thun F., Ruppel J., Stratmann R., Sztuka zarządzania. Psychologia komunikacji dla szefów i liderów. Kraków 2004

Sidor-Rządkowska M., Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Kraków 2000

Sidor-Rządkowska M., Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowywanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Kraków 2006

Wachowiak P., Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych, Warszawa 2001

Wawrzyniak B., Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku, Warszawa 2000

Zarządzanie. Teoria i Praktyka Praca Zbiorowa pod red. Koźmiński A., Piotrowski W., Warszawa 2005

Zbiegień-Maciąg L., Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Warszawa 2007

Zbiegiem-Maciąg L., Marketing Personalny, Warszawa 1996

III Strony internetowe

www.nf.pl

