Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
nr 24/2011

Katarzyna Kulig-Moskwa

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Rozmowa oceniająca w świetle wyników badań

Streszczenie. Artykuł porusza zagadnienie rozmowy oceniającej, jest kompilacją badań własnych i analizy literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Badania własne ankietowe prezentowane w artykule dotyczą grupy średnich i dużych organizacji, identyfikacji stanu wiedzy i znaczenia rozmów oceniających w przebadanych organizacjach, ujawniają ogólne błędy i nastawienie kadry zarządzającej do badanego zagadnienia.

Słowa kluczowe: rozmowa oceniająca

Wstęp

Oceny pracownicze to zagadnienie trudne, aczkolwiek konieczne do uwzględnienia w kontekście zarządzania organizacją. Ocenianie pracowników daje podstawy do podejmowania wielu decyzji w obszarze polityki personalnej, ta zaś w znaczący sposób przekłada się na efektywność całych organizacji i ma na nią wpływ. Zasadniczą częścią oceny pracowniczej jest rozmowa oceniająca, która może przybierać postać codziennej praktyki, być elementem oceny bieżącej, może również nabrać charakteru sformalizowanej procedury i stać się częścią oceny okresowej. Literatura przedmiotu dostarcza znacznej wiedzy dotyczącej rozmów oceniających wiedzę, mogącej stanowić bogate źródło rozwiązań praktycznych oraz być dla zarządzających lekcją w zakresie jej przeprowadzenia. Czy jednak rzeczywiście w polskich organizacjach korzysta się z dostępnej wiedzy? Jaki jest poziom przeprowadzanych rozmów oceniających? Jakie są błędy

popełniane podczas rozmów? Postawione pytania stały się podstawą do przeprowadzenia przez autorkę badań empirycznych na grupie polskich przedsiębiorstw. W artykule autorka dokonuje analizy i oceny badań własnych.

1. Metodyka badań i charakterystyka grupy badawczej

Głównym celem podjętych badań była próba identyfikacji poziomu i znaczenia rozmowy oceniającej w przebadanych organizacjach – w badaniu w szczególności zwraca się uwagę na identyfikację faz rozmowy oceniającej: fazy przygotowania, fazy właściwej (tutaj – struktury rozmowy) i błędów podczas rozmowy. Podmiot badań stanowiła grupa 47 organizacji z Dolnego Śląska[1]. Grupę badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy średnie (50–250, 43%) i duże (powyżej 250, 57%). 40% instytucji reprezentowały organizacje z udziałem kapitału zagranicznego. Mediana z wieku przedsiębiorstwa wynosiła 15 lat, co oznacza, że badane przedsiębiorstwa są ustabilizowane na rynku. Respondenci to grupa przedstawicieli z badanych organizacji, którzy podlegają rozmowom oceniającym; większość respondentów to osoby z wyższym wykształceniem. Badanie zostało zrealizowane w maju i czerwcu 2011 r. Podczas gromadzenia materiału badawczego podstawowe znaczenie miał kwestionariusz.

2. Przygotowanie do rozmowy oceniającej

Przygotowanie do rozmowy oceniającej jest kluczowym warunkiem jej sukcesu. Przygotowanie rozmowy oceniającej można rozpatrywać w kilku aspektach: zarówno oceniany, jak i oceniający powinni być do niej odpowiednio przygotowani; powinno być też zapewnione specjalne miejsce do prowadzenia rozmów oceniających i przewidziany czas do przygotowania się. Przyuczenie kadry kierowniczej do roli oceniających to proces składający się z etapów. Należy zapewnić fachowe szkolenia z zakresu ocen pracowniczych, obejmujące wiele zagadnień dotyczących celów oceniania, komunikacji, motywacji itp., następnie przed każdą rozmową oceniający powinien zebrać informacje o każdym pracowniku, z którym będzie przeprowadzał rozmowę. Do rozmowy oceniającej powinien też przygotować się oceniany: przeanalizować okres, za który będzie oceniany, swoje mocne i słabe strony. Czas na przygotowanie powinien

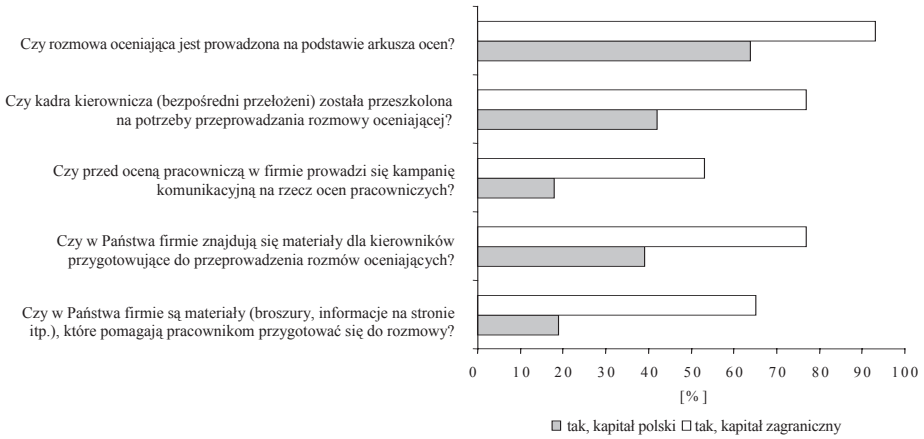
[1] Kwestionariusz był dostarczany osobom, z którymi wcześniej ustalono w wywiadzie, że w ich organizacjach jednym z elementów ocen pracowniczej jest rozmowa oceniająca.

wynosić minimalnie jeden tydzień[2]. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że odpowiedzialność za przygotowanie w dużej mierze spoczywa na dziale personalnym, który powinien sformalizować proces przygotowania do ocen czy rozmowy oceniającej przez sporządzenie regulaminu oceniania, broszur ułatwiających przygotowanie się do oceny dla oceniającego i ocenianego itd., ale również regularnie dbać o szkolenie personelu i czuwać nad sprawnym jego przebiegiem, a po dokonaniu oceny wymiernie wykorzystać zebrane dane. Ważnym aspektem efektywnych ocen pracowniczych jest wytworzenie w całej organizacji pozytywnej atmosfery wokół ocen pracowniczych, czego podstawą jest przeprowadzenie akcji komunikacyjno-edukacyjnej, wykorzystującej wszelkie kanały komunikacyjne w firmie. Powyższe stwierdzenia są oparte na wzorcach[3] i literaturze przedmiotu. Jak wyglada praktyka w przebadanych organizacjach? W ankiecie skierowanej do respondentów jedno z pytań dotyczących identyfikacji etapu przygotowania poruszało zagadnienie informowania pracowników z wyprzedzeniem o planowanej rozmowie oceniającej; dotyczyło także czasu, jaki mija od poinformowania pracownika o rozmowie do samej rozmowy oceniającej. Analiza wyników przyniosła następujące wnioski: 30% respondentów nie zostało poinformowanych o planowanej rozmowie oceniającej, a tym samym nie miało możliwości się do niej przygotować. 45% przebadanych firm informuje ocenianych co najmniej tydzień przed rozmową, co jest pozytywnym wnioskiem z badań i zbiega się z wiedzą fachową. Kolejnym zagadnieniem poruszanym w badaniach były materiały informacyjne (broszury, dokumenty, strona internetowa) pozwalające przygotować się zarówno ocenianym, jak i oceniającym do rozmowy. 60% przebadanych organizacji nie dysponuje żadnymi materiałami informacyjnymi dla pracowników. Sytuacja jest odwrotna, jeśli chodzi o materiały dla kierowników (oceniających): w 57% przebadanych organizacji istnieją materiały przygotowujące kierowników do rozmów oceniających. Przeprowadzone badania ujawiły również, że większość organizacji (60%) szkoli kadrę kierowniczą na potrzeby przeprowadzania rozmów oceniających. Ankieta niestety nie ujawnia, jakiego rodzaju oraz jakiej jakości są to szkolenia i materiały informacyjne, i czy kadra korzysta z nich w procesie przygotowawczym do rozmów, czy też stanowią jedynie element dekoracyjny półek gabinetów. Interesujące wyniki przynosi analiza porównawcza organizacji, gdy wziąć pod uwagę pochodzenie kapitału. Analizie poddano organizacje rodzime (polski kapitał) i z udziałem kapitału zagranicznego. Interpretacja wyników pokazanych na wykresie 1 pozwala stwierdzić, że organizacje z kapitałem zagranicznym

[2] Por. M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Kraków 2006, s. 133.

[3] Por. A. Pocztowski, *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, red. A. Pocztowski, Kraków 2006, s. 152-200.

Wykres 1. Porównanie odpowiedzi respondentów z firm z kapitałem polskim i zagranicznym na pytania dotyczące etapu przygotowawczego do rozmowy oceniającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

przywiązują zdecydowanie większą wagę do etapu przygotowania ocen pracowniczych. Największe różnice w odpowiedziach respondentów dotyczą materiałów informacyjnych służących pracownikom do przygotowywania się do rozmowy oceniającej oraz odpowiedzi dotyczących przeprowadzania kampanii informacyjno-edukacyjnej na rzecz ocen pracowniczych. Na podstawie powyższych wniosków można domniemywać, że firmy z udziałem kapitału zagranicznego bardziej doceniają etap przygotowawczy do ocen pracowniczych, prawdopodobnie przenosząc swoje dobre praktyki stosowane w oddziałach za granicą Polski. Pozwala to wysnuć wiosek, że firmy z udziałem kapitału zagranicznego są na wyższym poziomie rozwoju, jeśli chodzi o wykorzystywanie ocen pracowniczych jako narzędzi zarządzania.

3. Rozmowa oceniająca – etap właściwy

Rozmowa oceniająca może przybierać różne formuły i służyć wielorakim celom. Jednak coraz większą uwagę przypisuje się rozmowie, która nawiązuje do formuły *problem solving*[4] i nastawiona jest na szeroko rozumiany rozwój poprzez uzyskanie efektu synergii z rozmowy podwładnego z przełożonym.

[4] Por. M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Kraków 2006, s.130; J. Litwin, *Okresowe oceny pracownicze*, w: W. Golnau, M. Klinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2008, s. 326-327.

Z tez zgromadzonych w literaturze przedmiotu dotyczącej ocen pracowniczych wynika, że efektywna rozmowa oceniająca w nowoczesnych systemach ocen powinna być dialogiem z przewagą na rzecz ocenianego, opartym na wzajemnym zrozumieniu, argumentacji, prowadzić do stworzenia lepszych relacji między przełożonym a podwładnym, obowiązkowo dotyczyć kwestii rozwoju zawodowego podwładnego i trwać około godziny.

Ważnym zagadnieniem związanym z ocenami pracowniczymi – w tym rozmową oceniającą – jest niewątpliwie dobrze rozwinięty system komunikacji wewnętrznej, nastawiony na otwartość. Tymczasem badania przeprowadzone w 2010 r. w polskich przedsiębiorstwach[5] dowiodły, że występuje wiele zakłóceń w komunikacji wewnętrznej. Problemów nastręcza komunikacja kierownicza – powodem jest zarówno niska jakość zdolności komunikacji menedżerów, jak i blokowanie przez nich informacji. Te czynniki zostały wskazane przez prawie połowę badanych jako istotny problem[6]. Ograniczona otwartość oraz istnienie dodatkowych barier w postaci braku przepływu informacji od podwładnych do przełożonych mogą negatywnie wpływać na pozyskiwanie informacji zwrotnej podczas rozmowy oceniającej.

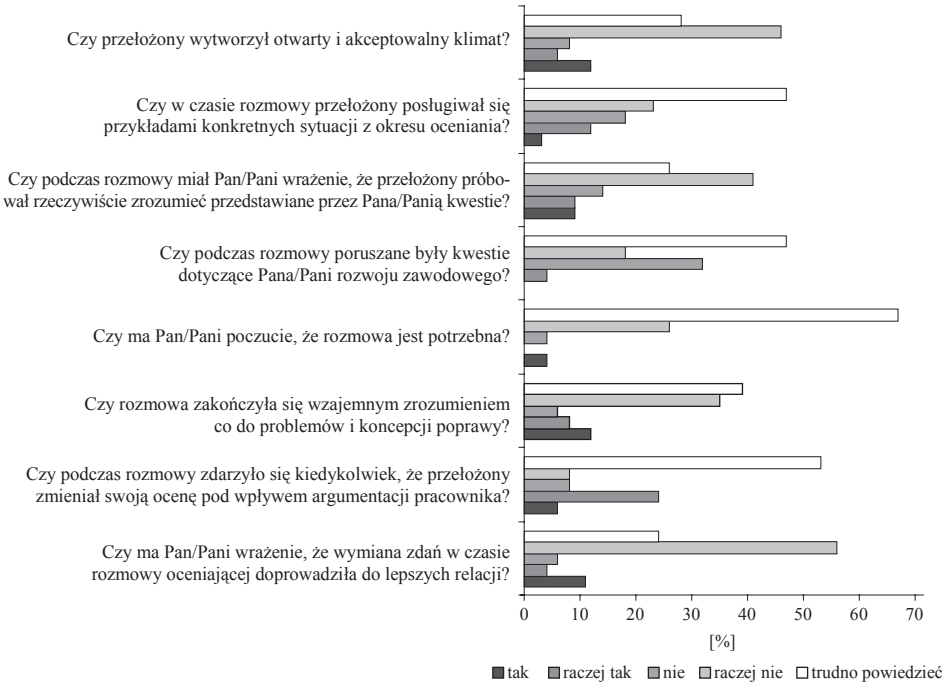
Analiza wyników badań autorki zdaje się nie potwierdzać wyżej wymienionych wniosków i obaw. Z analizy wykresu 2 i odpowiedzi respondentów wyłania się pozytywny obraz rozmów oceniających. Większość ankietowanych uważa, że przełożony w czasie rozmowy wytworzył otwarty klimat rozmowy, posługiwał się przykładami konkretnych sytuacji z okresu oceniania, okazywał zrozumienie dla problemowych sytuacji, a nawet potrafił zmienić zdanie oceny pod wpływem osoby temu ocenianiu poddawanej. W większości respondenci uważają, że rozmowa jest potrzebna, doceniają więc jej znaczenie w pracy – można zatem domniemywać, że nie mają do niej złego nastawienia. Większość respondentów również uważa, że rozmowa oceniająca poprawia relacje między przełożonym a podwładnym. W nowoczesnych systemach ocen zwraca się uwagę, że obowiązkową częścią rozmowy jest wymiana informacji prowadząca do określenia rozwojowych aspektów podwładnego. W badaniach większość respondentów odpowiedziała, że część rozwojowa jest elementem rozmowy, jednak wśród odpowiedzi na to pytanie był największy odsetek reakcji negatywnych, co może ujawniać fakt braku prowadzenia i niedocenianie tego celu rozmów.

---

[5] W badaniach wzięło udział 119 firm, zróżnicowanych pod względem liczby zatrudnionych pracowników, sektora oraz branży, w: *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010* [raport z badań GFMP *Management Consultants*], listopad 2010.

[6] Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010 [raport z badań GFMP Management Consultants], listopad 2010, s. 11.

Wykres 2. Odpowiedzi respondentów dotyczące przebiegu rozmowy oceniającej

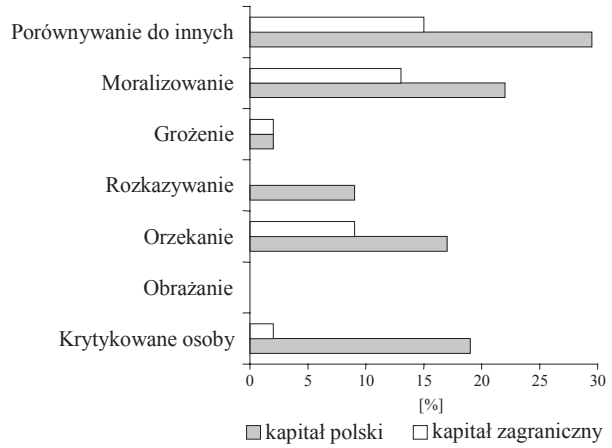


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Jak wspomniano, do przeprowadzenia efektywnej rozmowy oceniającej należy zapewnić spokojne miejsce i zarezerwować na nią około godziny. Zdecydowana większość respondentów (70%) wskazała, że rozmowa trwa do pół godziny, przy czym należy zaznaczyć, że pojawiły się też skrajne odpowiedzi, które dowodziły, że rozmowa oceniająca trwała 5 minut. Najdłuższy czas wskazany przez respondentów (2 osoby) podawał dwugodzinny czas rozmowy. Według znawców tematu rozmowa oceniająca powinna trwać minimum godzinę, i choć trudno jednoznacznie ocenić efektywność rozmów w przebadanych organizacjach, to w oparciu o opinie autorytetów należy stwierdzić, że pół godziny to za mało[7]. Jeśli chodzi o miejsce przeprowadzania rozmowy oceniającej, to wyniki są niemalże wzorcowe: w przebadanych przedsiębiorstwach rozmowa oceniająca odbywa się najczęściej w miejscu pracy – w 90% respondenci uznali, że miejsce to zapewnia warunki do przeprowadzenia spokojnej rozmowy.

[7] Por. M. Dąbrowska, *Oceniani nagradzani*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 9/234, s. 72.

Wykres 3. Błędy popełniane podczas rozmów oceniających w firmach z kapitałem zagranicznym i w firmach z kapitałem polskim



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Literatura wskazuje na szereg błędów, które mogą się pojawić w trakcie rozmowy i są związane z nieefektywną komunikacją interpersonalną. Najczęściej wymieniane błędy to: krytykowanie osoby, moralizowanie, orzekanie, porównywanie z innymi, rozkazywanie, grożenie. Najczęstszym ujawnionym błędem podczas badań własnych autorki okazało się porównywanie ocenianych do innych pracowników: w 47% oceniany był porównywany do innych. Przykłady innych, kolegów z pracy, zwłaszcza kiedy przełożony musi odwołać się do słabszych momentów aktywności zawodowej, nie jest motywujące i zazwyczaj negatywnie wpływa na relacje między ocenianym a osobą, do której jest porównywany. Tak duży odsetek odpowiedzi może wskazywać na problem w tym zakresie i konieczność zwrócenia uwagi kierowników na ten aspekt rozmów oceniających w trakcie szkoleń czy w materiałach przygotowujących do roli oceniającego. Warto zwrócić uwagę także na inne problemy wkazane przez respondentów: 34% z nich stwierdziło, że podczas rozmowy oceniający moralizował; około 25% respondentów wskazało, że byli krytykowani i że przełożony używał tonu o charakterze orzekającym.

Kolejny raz interesujące są wyniki analizy porównawczej organizacji wyłącznie z kapitałem polskim, jak i z udziałem kapitału zagranicznego. Z badań wynika, że zdecydowanie częściej negatywne zachowania podczas rozmowy wskazywali respondenci pracujący w firmach rodzimych. Wyraźne różnice w zachowaniach osób oceniających zaznaczają się w takich negatywnych zachowaniach, jak: krytykowanie ocenianego, porównywanie do innych, rozkazy-

wanie i orzekanie (wykres 3). Konfrontując analizę zachowań negatywnych z fazą przygotowawczą, widać zbieżność pokazującą, że rodzime firmy, które nie przywiązują wagi do przygotowań ocen, popełniają więcej błędów podczas rozmowy oceniającej.

Zakończenie

Rozmowa oceniająca i dialog miedzy przełożonym a podwładnym to jeden z najistotniejszych elementów procesu oceniania pracowników. Jak podkreśla M. Sidor-Rządkowska, w ocenianiu pracowników najlepiej nawet skonstruowane formularze oceny mogą pełnić rolę pomocniczą w stosunku do efektywnie przeprowadzonej rozmowy oceniającej[8]. Wyniki badań przedstawione w niniejszym opracowaniu ukazały ogólny obraz rozmów oceniających w przebadanych średnich i dużych przedsiębiorstwach. Okazało się, że słabą stroną firm, zwłaszcza rodzimych, jest proces przygotowawczy do dokonywania ocen pracowniczych. 30% firm w ogóle nie informuje swoich pracowników o planowanych rozmowach, dodatkowo w większości przedsiębiorstw nie przeprowadza się kampanii informacyjno-edukacyjnej dotyczącej ocen pracowniczych, ich celów, korzyści itp.; nie udostępnia się także materiałów, które byłyby pomocne pracownikom w przygotowaniu się do tak ważnej dla każdego rozmowy. Brak przygotowania ze strony ocenianego może negatywnie wpływać na przebieg rozmowy, nastawienie pracownika, argumentację, pozyskanie informacji zwrotnej czy kwestii rozwojowych. W dużych firmach zazwyczaj taką rozmowę przeprowadza się raz na rok, więc dla pracownika często jest ona kluczowa dla dalszego jego rozwoju i ewentualnego awansu – brak przygotowania może być jednoznaczny z utratą szansy na lepszą przyszłość. Wyniki badań ujawniły również zależność między przygotowaniem do rozmowy oceniającej a błędami popełnianymi przez oceniających. Większą liczbę błędów i wyższą częstość ich popełniania w rozmowach wskazywali respondenci z przedsiębiorstw, gdzie proces przygotowawczy stał na niskim poziomie. Etap właściwy rozmów oceniających w przebadanych organizacjach można uznać za zadowalający, bowiem w większości respondenci odnosili się pozytywnie do zadawanych pytań (wykres 2). To, co może budzić wątpliwość, to czas, jaki poświęca się na rozmowę – według badań w większości jest to do pół godziny, co w literatury fachowej uznaje się za zbyt krótki czas na efektywną rozmowę. Zdecydowanie gorzej w porównaniu z przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym w badaniach

[8] M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Kraków 2006, s. 130.

wypadły przedsiębiorstwa wyłącznie z polskim kapitałem. Świadczy to o tym, że nasze rodzime firmy powinny zwiększyć potencjał wiedzy dotyczący ocen pracowniczych i lepiej wykorzystywać rozmowę oceniającą w zarządzaniu.

Literatura

Dąbrowska M., *Oceniani nagradzani*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 9/234.
Golnau W., Klinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2008.
Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010 [raport z badań GFMP *Management Consultants*], listopad 2010.
Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, red. A. Pocztowski, Kraków 2006.
Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Kraków 2006.