

# Kamila Pelak

---

## Rozmowa oceniająca

---

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1, 85-88

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Kamila PELAK**

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

## ROZMOWA OCENIAJĄCA

### Istota i znaczenie rozmowy oceniającej

Głównym elementem procesu oceniania pozostać powinien 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. Rozmowa powinna służyć pobudzeniu motywacji podwładnego oraz wskazaniu perspektyw rozwojowych organizacji. Rozmowa oceniająca powinna przebiegać w atmosferze szczerości i wzajemnego zaufania. Dobrze przygotowana i przeprowadzona pozwala nawiązać porozumienie między pracownikiem a pracodawcą.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy klasyczne formuły rozmów oceniających:<sup>1</sup>

*Formuła tell and sell (powiedz i oczekuj wykonania)* – polega na tym, że przełożony komunikuje pracownikowi wyniki ocen, wskazuje niedociągnięcia i udziela pouczeń. 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 jednak wyłącznie temu, aby miał poczucie współuczestnictwa, wszelkie cele i zadania są w dalszym ciągu określone wyłącznie przez przełożonego.

*Formuła problem solving („rozwiązywanie 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. Daje ona najlepsze efekty w organizacjach, w których kultura organizacyjna opiera się na współuczestnictwie pracowników w procesach decyzyjnych.

Schemat przebiegu rozmowy oceniającej zgodnej z formułą „rozwiązywania problemów” można podzielić na pięć etapów, które są zaprezentowane w tabeli 1.

Rozmowa oceniająca powinna spełniać następujące funkcje:<sup>2</sup> *korekcyjną* – polega na poprawie tego, co obecnie jest niewłaściwe; *stabilizującą* – służy zachęcaniu ocenianego do kontynuowania tego, co robi dobrze oraz rozwojową – dotyczy tego, do czego oceniany powinien zmierzać w przyszłości.

Rozmowa oceniająca odbywa się na afektywnym poziomie komunikacji. Podczas takiej komunikacji ludzie ujawniają swoje wartości i poglądy. Widoczne jest zaangażowanie w rozmowę oraz ujawniają swoje emocje i najbardziej osobiste cechy rozmówców. Czynniki ułatwiające rozmowę, które są istotne dla jej skuteczności to: forma dialogu, atmosfera szacunku, dozwolona krytyka, odwołanie się

<sup>1</sup> M. Sidor-Rządkowska: *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Kraków 2000, s.130

<sup>2</sup> Ibidem, s. 132

do konkretnych zachowań w pracy, ustalanie celów rozwojowych, atmosfera otwartości.

**Tabela nr 1.** Schemat przebiegu rozmowy oceniającej

|  |   |
|--|---|
| I etap<br>Wysłuchanie pracownika   | Pierwszą rzeczą jest uważane wysłuchanie pracownika, jego samooceny i spostrzeżeń na temat utrudnień pracy, oczekiwań dotyczących zarówno warunków pracy, jak i osobistego rozwoju.   |
| II etap<br>Analiza mocnych i słabych stron pracownika przez przełożonego | Następnie przełożony podkreśla pozytywne działania pracownika i jego mocne strony. Rzeczowo i spokojnie przedstawia też jego słabe strony   |
| III etap<br>Uzgodnienie oceny  | 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.  |
| IV etap<br>Ustalenie planu działania                                     | Na tej podstawie 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. |
| V etap<br>Zapewnienie realizacji ustaleń                                 | 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 narzędzia ZZL i efektywnego zarządzania wynagrodzeniami.  |

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

### Przygotowanie rozmowy

W celu sprawnego i konstruktywnego przeprowadzenia rozmowy należy najpierw dobrze ją przygotować. Istotne jest wówczas ustalenie czasu spotkania. Należy wybrać okres spokojny, w którym czynniki uboczne nie będą zakłócać przebiegu spotkania. Dział personalny powinien stworzyć „przewodnik ewaluacyjny”, który pomoże pracownikowi przygotować się do rozmowy. Następnie przełożony powinien zebrać dane na temat pracowników, przejrzeć poprzednie ewaluacje oraz uporządkować cele firmy, własnego działu oraz ustalić własne cele.

### Elementy rozmowy oceniającej

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

*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. Merabian, tylko 7 %

wszystkich informacji uzyskiwanych w rozmowie, uzyskujemy ze słów. Z tonu głosu otrzymujemy 38 %, a 55 % z gestów, mimiki, spojrzenia.<sup>3</sup> Dlatego nie powinniśmy bagatelizować komunikacji niewerbalnej podczas rozmowy.

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

Drugą to skupianie się na najważniejszym. Podczas rozmowy prosimy mówiącego o skoncentrowaniu 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 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 „szумы” komunikacyjne. Ilustracją zastosowania technik aktywnego słuchania może być ćwiczenie, w którym prosimy słuchaczy o porozmawianie w parach na dowolny temat z wykorzystaniem technik aktywnego słuchania.

**Bariery komunikacyjne.**<sup>4</sup> Mówiąc o procesie komunikacji nie możemy zapominać o istniejących barierach. Bariery komunikacyjne ująć można w trzy grupy: osądzenie, 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/ią 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 zrobi, to...); Moralizowanie (To jest Pana/i podstawowy obowiązek); Nadmierne wypytywanie (Jak długo odczuwał Pan/i to ten sposób).

Trzecia grupa, 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, specyficznych<sup>5</sup>

Podczas rozmowy oceniającej ważne jest aby poruszana problematyka dotyczyła konkretnych sytuacji pracy. Pokazując pozytywne lub błędne działanie pra-

<sup>3</sup> E. Thiel: *Mowa ciała*. Wrocław 1992

<sup>4</sup> J. Szczypczyński: *Rozmowa oceniająca. Cele, formuły, kryteria*. „Personel” 1996, nr 12

<sup>5</sup> Ibidem

cownika, opieramy się na przykładach (omawiamy konkretne zachowania pracownika, konkretny raport, itp.). Najlepiej jest, gdy sytuacje, do których odwołujemy się są sytuacjami najbardziej aktualnymi. Chcąc pokazać specyficzne zachowanie pracownika pamiętajmy, aby było to zachowanie, które pojawiło się w okresie od ostatniej oceny. Nie możemy wracać do zachowania już raz omawianego, które miało charakter incydentalny.

Przekazując nasze opinie i uwagi pracownikowi udzielamy informacji zwrotnej (tzw. Feedbacku), która nie jest ani karą, ani nagrodą. Jest zbiorem obiektywnych spostrzeżeń i uwag obserwatora i słuchacza. Aby informacja zwrotna miała konstruktywny charakter obie strony rozmowy oceniającej powinny poznać kilka zasad udzielania i odbierania informacji zwrotnej.

Kiedy udzielamy informacji zwrotnej powinniśmy 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. Powinniśmy 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 odbieramy informacje zwrotną, w tym również krytykę powinniśmy być otwarci na wszelkie uwagi, rozważyć sugerowane zmiany, pomimo, że nie musimy się do nich zastosować, stosować techniki aktywnego słuchania, aby upewnić się czy właściwie rozumiemy intencje rozmówcy a także prosić o konkrety i przykłady.

Wyraźnie zaznaczyć swoje oczekiwania, dotyczące bardziej szczegółowego omówienia konkretnego zagadnienia.

### **Ocena rozmowy oceniającej**

Rozmowa oceniająca, naszym zdaniem jest najlepszą techniką oceny pracownika. Pozwala na wysłuchanie opinii pracownika. Nawet, gdy będzie stosowana obok innych technik oceny pracownika, to i tak przeprowadzona rzetelnie i obiektywnie, będzie elementem motywacyjnym, przyczyniającym się do wzrostu efektywności pracownika.<sup>6</sup>

Aby rozmowa oceniająca spełniła swoje zadanie nie może być monologiem, ciągłą krytyką czy przesłuchaniem. Przełożony, przed przystąpieniem do rozmów oceniających ze swoimi pracownikami, powinien nauczyć się je przeprowadzać. Zalecamy również, aby podczas pierwszych, właściwych rozmów, osoba przeprowadzająca rozmowy oceniające, oceniana była przez niezależnego, zewnętrznego eksperta. Ekspertem może być przeszkolony pracownik działu personalnego. Do oceny rozmowy oceniającej służyć może następujący katalog pytań, na które odpowiedzieć powinien ekspert: Czy przełożony wytworzył otwarty i akceptowalny klimat?; Czy obie strony były jednakowo dobrze przygotowane?; W jakiej mierze przełożony próbował rzeczywiście zrozumieć swego pracownika? Czy przełożony posługiwał się przykładami konkretnych sytuacji? Czy nawiązanie przełożonego do sytuacji było jasne i właściwe?; Czy podwładny oponował wobec przełożonego? Czy wymiana zdań doprowadziła do lepszych relacji? Czy przełożony zmienił swoją ocenę pod wpływem argumentacji pracownika? Czy rozmowa zakończyła się wzajemnym zrozumieniem co do problemów i koncepcji poprawy? Czy jasno określono cele pracy?

Warto poświęcić czas na zapoznanie się z zasadami prowadzenia rozmowy oceniającej.

<sup>6</sup> L. Zbiegiem-Maciąg: *Marketing Personalny*. Warszawa 1996