

Agata Borowska-Pietrzak

Uniwersytet Gdański

ROLA MENEDŻERA W PROCESIE OCENY PRACOWNIKÓW

Streszczenie: Artykuł stanowi próbę określenia roli menedżera w procesie oceny pracowników. W jego pierwszej części przedstawiono istotę oceniania pracowników ze szczególnym uwzględnieniem rozmowy oceniającej jako podstawowego elementu w procesie oceny. Podkreślono, że kluczowe znaczenie ma rozmowa oceniająca w kontekście wszystkich elementów oceny. W dalszej części artykułu określono wpływ roli menedżera na elementy procesu oceny, stwierdzając, że rola ta najsilniej oddziałuje w trakcie przeprowadzania rozmowy oceniającej. W ostatniej części artykułu na podstawie badania ankietowego dokonano analizy przypadku postaw menedżerskich w procesie przeprowadzania rozmowy oceniającej w firmie X.

Słowa kluczowe: system oceny, rozmowa oceniająca, kadra menedżerska, kryteria oceny, zachowania menedżerskie.

1. Istota oceniania pracowników

W literaturze przedmiotu i w praktyce wyróżnia się dwa typy ocen: oceny bieżące, które polegają na bieżącej obserwacji sposobu wykonywania pracy, codziennych zachowań pracownika; ich efektem jest natychmiastowa informacja zwrotna o wynikach przeprowadzonej oceny i szybkie działania korekcyjne¹, a także oceny okresowe dokonywane cyklicznie w odstępach czasu ustalonych w ramach systemu oceniania².

Obie formy ocen nie wykluczają się, a wręcz powinny się uzupełniać. Trudno wyobrazić sobie poprawne wykonywanie codziennych obowiązków bez ciągłego otrzymywania informacji zwrotnej od przełożonego. Daje to pracownikowi poczucie bezpieczeństwa i pewność, że wykonuje swoje obowiązki w sposób poprawny.

¹ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

² Tamże, s. 177. Różnice między obiema formami ocen zostały scharakteryzowane w: A. Borowska-Pietrzak, *Funkcjonowanie i uwarunkowania systemu okresowych ocen pracowników w bankach z udziałem kapitału zagranicznego*, Sopot 2007, s. 52- 53.

Przeprowadzane w sposób sformalizowany oceny okresowe noszą nazwę systemu okresowych ocen pracowników – SOOP³, odgrywającego wiodącą rolę w ocenianiu pracowników.

Spośród wielu definicji autorka wybrała podejście A. Szalkowskiego, który SOOP określa jako: celowo dobrany i zorganizowany zbiór elementów i relacji zachodzących między nimi, mający poprawić efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście osiągnięcia założonych celów i misji danej organizacji⁴.

Jak wynika z tej definicji, odpowiednio skonstruowany system ocen powinien się składać z pewnych kluczowych elementów, takich jak cele oceniania, procedura informacyjna dotycząca SOOP, czasookres oceniania, kryteria oceny, metoda oceny, skala ocen, arkusz ocen, formuła oceny, samoocena, rozmowa oceniająca, procedura odwoławcza, wykorzystanie wyników systemu okresowych ocen pracowników.

Każdy z wspomnianych elementów powinien być odpowiednio dobrany do potrzeb organizacji wynikających przede wszystkim z celów, dla których został skonstruowany, oraz uwarunkowań organizacji. Szczególnie podkreślić należy znaczenie dwóch grup czynników: uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Do uwarunkowań wewnętrznych organizacji zaliczamy strategię, kulturę organizacyjną, styl kierowania, funkcję genotypową czy też charakterystykę zatrudnionej kadry. Natomiast do uwarunkowań zewnętrznych zaliczyć można: tempo rozwoju technologicznego, system edukacji, uwarunkowania polityczno-prawne, kulturę narodową oraz sytuację na rynku pracy. Jednym z kluczowych uwarunkowań jest kultura kraju pochodzenia dominującego kapitału, która poprzez oddziaływanie na kulturę organizacyjną (ze szczególnym uwzględnieniem wymiaru dystansu władzy) wyznacza formułę najważniejszych elementów. Przykładowo w organizacji charakteryzującej się kulturą organizacyjną o dużym dystansie władzy trudno jest zastosować metodę oceny zarządzania przez cele, rozmowę oceniającą przybierającą postać *problem solving*, ocenę przełożonych przez podwładnych czy też ustalać razem z ocenianym pracownikiem kryteria oceny⁵.

2. Wpływ funkcji menedżerskiej na elementy SOOP

Wspomniane wcześniej uwarunkowania mają znaczny wpływ zarówno na formalne procedury systemu ocen, jak i na ich rzeczywiste funkcjonowanie. Natomiast w dalszej części artykułu rola menedżera będzie rozpatrywana z punktu widzenia funkcjonowania systemu ocen. Rzeczywisty przebieg procesu oceny jest w dużym stopniu uzależniony od postawy menedżera. Natomiast formalne procedury dotyczące poszczególnych elementów są z reguły narzucane poprzez wspomniane uwarunkowa-

³ Skrót SOOP w niniejszym artykule będzie oznaczał system okresowych ocen pracowników.

⁴ A. Szalkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, AE, Kraków 2000, s. 93.

⁵ Szerzej: A. Borowska-Pietrzak, *Wpływ uwarunkowań wewnętrznych organizacji na elementy systemu okresowych ocen pracowników*, Zeszyt Naukowy Instytutu Transportu i Handlu Morskiego, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2007.

nia. Dlatego też podkreślić należy, że menedżer nie ma bezpośredniego wpływu na formalne procedury⁶. Nie może zastosować dowolnej metody czy skali oceny, musi wykorzystywać przyjętą formułę oceny czy też oceniać pracownika pod kątem ustalonych kryteriów oceny. Jednak na tej podstawie nie można stwierdzić, że rola menedżera w procesie oceny jest ograniczona. Poprzez wpływ menedżera przede wszystkim na formułę rozmowy oceniającej z całym przekonaniem można stwierdzić, że jego rola jest duża. Wynika to z niezmiernie ważnej roli, jaką rozmowa oceniająca odgrywa w procesie oceny. Jest to element, który stanowi zwieńczenie każdego poprawnie skonstruowanego systemu oceny. Autorzy wielu opracowań podkreślają⁷, że rozmowa ta jest podstawowym elementem w systemie okresowej oceny pracowników. Pozostałe elementy stanowią proces formułowania oceny, budowania jej, natomiast rozmowa oceniająca służy przekazaniu i omówieniu oceny. Niezmiernie ważne jest uwzględnienie roli menedżera jako komunikatora, którego zadaniem jest w sposób motywacyjny przekazanie informacji zwrotnej.

Rozmowa oceniająca – jak sama nazwa wskazuje – polega na przedstawieniu i omówieniu oceny pracownika z nim samym⁸. Menedżer ma bezpośredni wpływ na formułę rozmowy, co jest niezmiernie ważne z punktu widzenia podmiotowego traktowania ocenianych pracowników. Może wybrać jedną z trzech formuł rozmowy oceniającej:

1. Formuła **tell and sell** (powiedz i oczekuj wykonania) – przyjmowana bywa w przedsiębiorstwach charakteryzujących się autokratycznym stylem kierowania. Przełożony komunikuje pracownikowi wyniki oceny. Wskazuje niedociągnięcia i udziela pouczeń, co należy czynić, 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.

2. 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 określane wyłącznie przez przełożonego.

3. 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 osiągnąć wspólnie ustalone cele. Nikogo nie trzeba przekonywać, iż jest to formuła najbardziej dojrzała, w największym stopniu szanująca podmiotowość ocenianego pracownika. Nie może jednak być narzucana w sposób sztuczny. Jeżeli w firmie panuje autokratyczny styl zarządzania, to rola pracowników ogranicza się do wykonywania poleceń. Stosowanie formuły *problem solving* może wówczas spowo-

⁶ Wyjątkiem jest sytuacja, w której menedżer bierze udział w projektowaniu SOOP.

⁷ M.in. należą do nich H. Steinemann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 1992.

⁸ R. Korach, *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, One Press, Gliwice 2009, s. 208.

dować dezorientację ocenianych. Podejście polegające na wspólnym rozwiązywaniu problemów sprawdza się jedynie w tych przedsiębiorstwach, których kultura organizacyjna opiera się na współuczestnictwie pracowników w procesach podejmowania decyzji⁹.

Nie ma wątpliwości, że najbardziej dojrzała jest formuła *problem solving*. Zadaniem każdego menedżera jest w miarę możliwości dążenie do takiego charakteru rozmowy oceniającej. Jednak pamiętać należy, że ważny jest świadomy dobór formuły rozmowy do celów, jakie ma odgrywać w procesie oceny, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Również istotne są przyzwyczajenia i umiejętności menedżera. Ich kształtowanie w pozytywnym kierunku to często proces długotrwały. Stąd czasem lepszym rozwiązaniem jest dostosowanie formuły rozmowy do aktualnych możliwości kadry.

Rozmowa oceniająca przeprowadzana według wspomnianej formuły powinna obejmować następujące etapy:

- Rozpoczęcie rozmowy i stworzenie atmosfery otwartości przez menedżera, który powinien zadbać o właściwe miejsce rozmowy, o to, aby nikt nie przeszkadzał w trakcie jej prowadzenia. Do niego należy stworzenie swobodnej atmosfery, najlepiej przez rozpoczęcie rozmowy od ogólnych, neutralnych tematów. Na tym etapie ważne jest także przedstawienie pracownikowi celu rozmowy.
- Omówienie kryteriów ocenianych pozytywnie, co ma spowodować dobre nastawienie pracownika do wypowiedzi. Właściwie przeprowadzona rozmowa podkreśla mocne strony i możliwości pracownika.
- Omówienie kryteriów ocenionych mniej pozytywnie i negatywnie. Menedżer powinien się odnosić do faktów, a nie do przypuszczeń lub plotek. Powinien również poprzeć wystawioną ocenę przykładami.
- Przedstawienie stanowiska ocenianego. Pracownik powinien przedstawić efekty realizacji wyznaczonych wcześniej zadań, określić obszary wymagające poprawy lub zmiany. Rola menedżera na tym etapie polega przede wszystkim na zachęcaniu pracownika do mówienia.

⁹ M. Sidor-Rządkowska, wyd. cyt., s. 130-131. W literaturze anglojęzycznej można spotkać podział na cztery formuły: 1. *Telling*, która może okazać się nieproduktywna. Badania wskazują, że pochwały mają mierny wpływ na ocenianych, a krytyka wpływa negatywnie na ich przyszłe osiągnięcia. Podejście to daje jedynie ocenionemu wyobrażenie co do jego postępów. 2. *Telling/selling* – jeżeli nawet oceniający jest bardzo wpływowy, to z założenia nieprawdopodobne jest, że pracownik zaakceptuje wersję przełożonego co do stawianych mu wymagań. 3. *Telling/listening* – istota podejścia polega na informowaniu pracownika o jego postępach, ale zarazem angażuje go w proces decydowania. Podejście takie spotyka się z pozytywnym odzewem pracownika. 4. *Sparing* – uważana jest za najlepszą podstawę do oceny ze względu na podejście zakładające wspólne rozwiązywanie problemów, nad którymi przełożony wraz z podwładnym pracują jako mniej lub bardziej równi. To podejście jest zbliżone do coachingu. G.A. Cole, *Personel Management. Theory and Practice*, D.P. Publications Ltd., London 1998, s. 295-296. Natomiast P.J. Makin, C.L. Cooper, Ch.J. Cox dodają do tych formuł jeszcze jedną – *ask and listen*; por. P.J. Makin, C.L. Cooper, Ch.J. Cox, *Managing People at Work*, The British Psychological Society and Routledge Ltd., London 1989.

Przedstawienie końcowego stanowiska oceniającego, które powinno zawierać uzasadnienie sformułowanej oceny.

Wspólne szukanie sposobów uzyskania lepszych wyników w przyszłości, motywowanie pracownika, by wskazał kierunki działań i cele na przyszłość, ustalenie form i zakresu pomocy dla pracownika. Menedżer powinien pozytywnie zakończyć spotkanie, uwzględniając wnioski wynikające z rozmowy.

Podsumowując, należy podkreślić, że cele rozmowy zostaną osiągnięte tylko pod warunkiem przestrzegania przez menedżera pewnej grupy zasad, do których należą:

- **Atmosfera** – menedżer powinien stworzyć odpowiednią atmosferę podczas rozmowy, która umożliwi szczerość i otwartość.
 - **Dialog** – pracownik musi mieć możliwość aktywnego udziału w rozmowie, podczas której będzie miał możliwość poruszenia gnębiących go spraw oraz wypowiedzenia swych racji, życzeń i celów.
 - **Szacunek** – rozmowy krytyczne powinny być prowadzone w atmosferze szacunku – nie ma gorszego rozwiązania niż wyrażenie krytyki połączone z brakiem szacunku. Sytuacja taka wzbudza w pracowniku opór i negację.
 - **Dozowana krytyka** – nadmierna krytyka skierowana w kierunku pracownika wywołuje u niego mechanizmy obronne, które powodują nieskuteczność sprzężeń zwrotnych.
 - **Zachowanie w pracy** – podczas rozmowy należy nawiązywać tylko do konkretnych zachowań w pracy, a nie ogólnie do osobowości pracownika.
 - **Otwartość** – oceniani nie lubią rozmów opartych na taktycznych wzorcach. W szczególności nie darzą sympatią tzw. metody kanapki, która polega na przekładaniu pochwały z naganą. Pracownicy, którzy zorientowali się, jaką konstrukcję ma rozmowa ze strachem oczekują kolejnych nagan¹⁰.
- Ponadto rozmowa oceniająca powinna:
- wzbudzić w pracowniku świadomość potrzeby poprawienia skuteczności działania,
 - rozbudzić w nim chęć rozwijania własnych umiejętności,
 - rozwinąć świadomość odpowiedzialności za własny rozwój,
 - pomóc w ustaleniu mu jego własnych celów zawodowych,
 - pomóc w stworzeniu realistycznego planu działania,
 - ułatwić pracownikowi sformułowanie własnych odpowiedzi i rozwiązań,
 - wskazać jak budować zaangażowanie pracownika w realizację własnych planów rozwoju
 - wspierać pracownika w dalszym rozwijaniu i stosowaniu nabytej wiedzy¹¹.

¹⁰ H. Steinmann, G. Schreyögg, wyd. cyt., s. 538-539.

¹¹ M. Dymek, *Ocena pracownika jako element kluczowy systemu motywacyjnego w organizacji*, [w:] Z. Ściborek, (red.), *Motywowanie menedżerów XXI wieku – pieniądz czy samorealizacja*, materiały z sympozjum naukowego, Siedlce 19 listopada 2003, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2004, s. 30-31.

Należy również zwrócić uwagę na grupę zagrożeń, czyli zachowań, których menedżer powinien unikać:

- przeprowadzenie rozmowy „z góry”, bez dania ocenianemu możliwości przedstawienia jego uwag i punktu widzenia;
- wcześniejsze ustalanie przez przełożonego celów, które ma osiągnąć pracownik w okresie przed kolejną oceną bez konsultowania z pracownikiem; cele takie są często niejasne dla pracownika;
- ponieważ ocena wyników pracy odnosi się do przeszłości, często powoduje to szukanie winnego zamiast wyciągania wniosków dotyczących tego, jak uniknąć podobnych błędów w przyszłości;
- przeprowadzenie rozmowy w atmosferze zastraszenia¹².

Każdą rozmowę menedżer powinien zakończyć podsumowaniem wspólnie wyciągniętych wniosków i rozbieżności. Pracownik, wychodząc z rozmowy powinien się czuć doceniony i zmotywowany do lepszej pracy, a nie tylko skrytykowany za błędy.

Na podstawie przedstawionych rozważań należy stwierdzić, że każdy menedżer dokonujący oceny ma bezpośredni wpływ na formułę rozmowy oceniającej. Ze względu na ogromne znaczenie tego elementu w procesie oceny wpływ menedżera przekłada się pośrednio na cały proces oceny. Od postaw i zachowań menedżera zależy w dużym stopniu motywacyjna rola systemu ocen, co bezpośrednio wpływa na podmiotowe traktowanie pracownika podczas procesu oceny.

3. Analiza przypadku postaw menedżerskich w procesie przeprowadzania rozmowy oceniającej w firmie X

W celu egzemplifikacji problemu roli menedżera w procesie oceny autorka podjęła próbę pilotażu badań w firmie produkcyjno-handlowej. Jest to lider na polskim rynku producentów wyrobów bitumicznych oraz jeden z największych wytwórców tego produktu w Europie. Długoletnie doświadczenie, a także nowoczesna technologia, wysoka jakość produktów i obsługi klienta pozwalają z powodzeniem realizować przyjętą przez firmę misję. Jednym z celów stawianych przed firmą jest osiągnięcie jak najwyższego stopnia satysfakcji klientów i partnerów biznesowych. Cele te są osiągnięte poprzez zapewnienie najwyższych standardów jakości zarówno w sferze zarządzania spółką, jak i w procesach produkcji i w odniesieniu do świadczonych usług. Dlatego też w badanej firmie zwraca się uwagę na innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi. Jednym z ważnych aspektów dotyczących zarządzania ludźmi jest ocenianie pracowników. Proces oceny jest narzędziem służącym do kształtowania polityki personalnej, wpływającym na kształtowanie motywacji niematerialnej.

W badaniu wzięli udział wszyscy pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych w pionie handlu (29 pracowników) i logistyki (22

¹² B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Text, Kraków 2001, s. 192.

pracowników). Byli to pracownicy zajmujący następujące stanowiska: kierownik działu dystrybucji, kierownik działu marketingu, kierownik biura handlu, szef biura handlu zagranicznego, specjalista działu handlu, specjalista działu zaopatrzenia, specjalista działu planowania, przedstawiciel regionalny. Początkowo przeprowadzono rozmowy ze wszystkimi pracownikami zatrudnionymi w badanych pionach. Celem rozmowy było ustalenie, czy dany pracownik podlegał okresowej ocenie. Następnie badaniu ankietowemu poddano tylko tych pracowników, którzy objęci byli oceną okresową co najmniej dwukrotnie. Łącznie w badaniu wzięło udział 23 pracowników. Zadano 10 pytań dotyczących najważniejszych aspektów rozmowy oceniającej, tj.:

- atmosfery podczas rozmowy oceniającej,
- uwzględniania przez przełożonego samooceny dokonanej przez ocenianego,
- pokrywania się samooceny ocenianego z oceną oceniającego
- wiary, że ocena dokonana przez przełożonego będzie rzetelna i sprawiedliwa,
- możliwość wypowiedzania w trakcie rozmowy oceniającej uwag, opinii i argumentów ocenianych pracowników,
- skupienia się przełożonego na omówieniu kryteriów oceny
- proporcji między udzielonymi pochwałami a krytyką,
- zasadności udzielonej krytyki,
- poparcia negatywnej oceny przykładami, faktami potwierdzającymi udzieloną krytykę,
- przygotowania przełożonego do rozmowy oceniającej,
- błędów w sztuce oceny.

W syntetycznym ujęciu można zaprezentować następujące wyniki badań:

1. Wszyscy badani uznali atmosferę podczas rozmowy za przyjazną bądź raczej przyjazną. Nikt z pracowników nie uznał, że rozmowa ta była stresująca lub raczej stresująca.

2. Prawie połowa pracowników uznała, że przełożony zawsze uwzględnia samoocenę. Ponad połowa badanych twierdzi, że taka sytuacja ma miejsce często. Tylko nieliczni uważają, że ich samoocena jest rzadko uwzględniana.

3. Prawie wszyscy pracownicy uznali, że ich samoocena często pokrywa się z oceną przełożonego. Tylko nieliczni uznali, że taka sytuacja ma miejsce zawsze.

4. Wszyscy pracownicy uznali, że przed rozmową oceniającą wierzyli lub raczej wierzyli w rzetelność i sprawiedliwość dokonanej przez przełożonego oceny.

5. Ponad połowa badanych uznała, że w trakcie rozmowy oceniającej zdecydowanie mieli możliwość wypowiedzenia swoich uwag, opinii i argumentów. Pozostali pracownicy twierdzą, że taką możliwość raczej mieli.

6. Prawie wszyscy pracownicy uznali, że przełożony skupił się na omówieniu wszystkich kryteriów z arkusza ocen. Tylko nieliczni twierdzą, że omówione zostały tylko niektóre kryteria z arkusza ocen.

7. Zdecydowana większość pracowników jest zdania, że udzielona im podczas rozmowy oceniającej krytyka była w pełni uzasadniona lub raczej uzasadniona. Ist-

nieje również niewielka grupa badanych, którzy krytykę uznali za raczej nieuzasadnioną lub zdecydowanie nieuzasadnioną.

8. Ponad połowa pracowników uznała, że przełożony, dokonując negatywnej oceny, raczej podawał przykłady i fakty potwierdzające taką ocenę. Znaczna grupa badanych uważa, że wspomniane przykłady i fakty były przez przełożonego zdecydowanie podawane. Natomiast tylko nieliczni uważają, że negatywna ocena raczej nie została poparta przykładami i faktami.

9. Prawie połowa pracowników uznała, że przełożony, przystępując do rozmowy oceniającej, był do niej zdecydowanie odpowiednio przygotowany. Ponad połowa badanych jest zdania, że przełożony, przystępując do rozmowy oceniającej, był do niej raczej odpowiednio przygotowany. Istnieje jednak nieliczna grupa pracowników, którzy uważają, że przełożony raczej nie był odpowiednio przygotowany do tej rozmowy.

10. Większość pracowników uważa, że menedżer w trakcie dokonywania oceny nie popełnił żadnych błędów w sztuce oceny. Istnieje jednak nieliczna grupa badanych, którzy uważają, że takie błędy zostały przez przełożonego popełnione. Do najczęściej wymienianych należał błąd tendencji centralnej. Wspomniano również o projekcji, tendencyjności, błędzie etykietowania, efekcie kontaktu, błędzie świeżości wyników oraz o nieszczerości oceniających.

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że zachowania menedżerów w procesie przeprowadzania oceny są zdecydowanie odpowiednie. Kształtują odpowiednią atmosferę podczas rozmowy oceniającej, co sprzyja szczeroci i otwartości wypowiedzi. Biorą pod uwagę samoocenę ocenianego, co jest niezmiernie ważne z punktu widzenia istoty samooceny oraz motywacyjnej funkcji oceniania. Ponadto samoocena często pokrywa się z oceną oceniającego. Oceniani podczas rozmowy oceniającej mają możliwość wypowiedzenia swoich uwag, opinii i argumentów. Menedżerowie omawiają wszystkie kryteria oceny z arkusza ocen. Nie skupiają się jedynie na syntezie oceny. Udzielana przez menedżerów krytyka jest uzasadniona, poparta przykładami i faktami potwierdzającymi taką opinię. Oceniani pracownicy uważają, że menedżer był dobrze przygotowany do przeprowadzenia oceny. Dzięki odpowiednim postawom menedżera w procesie oceny oceniani wierzyli przed rozmową oceniającą w rzetelność i sprawiedliwość oceny dokonanej przez menedżera.

Należy również wspomnieć o nielicznych, co prawda, negatywnych opiniach na temat postaw menedżerów w procesie oceny. Istnieje nieznaczną grupą pracowników, którzy uważają, że:

- ich samoocena jest rzadko uwzględniana podczas rozmowy,
- podczas rozmowy oceniającej omówione zostały tylko niektóre kryteria z arkusza ocen.
- udzielona im krytyka jest raczej nieuzasadniona lub zdecydowanie nieuzasadniona,
- negatywna ocena raczej nie została poparta przykładami i faktami,
- przełożony raczej nie był odpowiednio przygotowany do rozmowy oceniającej.

Ponadto badani uznali, że podczas procesu oceny menedżerowie popełnili pewne błędy w sztuce oceny. Do najczęściej wymienianych błędów należał błąd tendencji centralnej. Wspomniano również o projekcji, tendencyjności, błędzie etykietowania, efekcie kontaktu, błędzie świeżości wyników oraz o nieszczerości oceniających.

Wskazując kierunki doskonalenia roli menedżera w procesie przeprowadzania rozmowy oceniającej w badanej organizacji, należy zwrócić uwagę menedżerów na:

- uwzględnianie samooceny ocenianego pracownika – w przeciwnym wypadku dokonywanie samooceny jest mało zasadne; istota samooceny sprowadza się właśnie do porównania oceny ocenianego z oceną wystawioną przez przełożonego,
- omówienie wszystkich kryteriów oceny; menedżerowie nie powinni omawiać tylko wybranych kryteriów oceny lub, co gorsza, ograniczać się do syntezy oceny,
- udzielana krytyka musi być uzasadniona i poparta przykładami i faktami,
- menedżerowie powinni jeszcze lepiej przygotowywać się do rozmowy oceniającej i powinni mieć świadomość popełnianych błędów.

Mimo wspomnianych nieprawidłowości można stwierdzić, że w badanej organizacji wymowa badanych zachowań menedżerów jest zdecydowanie pozytywna. Menedżerowie traktują rozmowę oceniającą jako ważny element procesu oceny. Można również stwierdzić, że przestrzegane są podstawowe zasady prowadzenia rozmowy oceniającej, której oddziaływanie można uznać za motywujące. Przyjęcie takich rozwiązań sprzyja podmiotowemu traktowaniu pracowników w procesie oceny.

Literatura

- Borowska-Pietrzak A., *Funkcjonowanie i uwarunkowania systemu okresowych ocen pracowników w bankach z udziałem kapitału zagranicznego*, Sopot 2007.
- Borowska-Pietrzak A., *Wpływ uwarunkowań wewnętrznych organizacji na elementy systemu okresowych ocen pracowników*, Zeszyt Naukowy Instytutu Transportu i Handlu Morskiego, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2007.
- Cole G.A., *Personel Management. Theory and Practice*, D.P. Publications Ltd., London 1998.
- Dymek M., *Ocena pracownika jako element kluczowy systemu motywacyjnego w organizacji*, [w:] Z. Ściborek (red.), *Motywowanie menedżerów XXI wieku – pieniądź czy samorealizacja*, materiały z sympozjum naukowego, Siedlce 19 listopada 2003, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2004.
- Korach R., *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, One Press, Gliwice 2009.
- Makin P.J., Cooper C.L., Cox Ch.J., *Managing people at work*, The British Psychological Society and Rutledge Ltd., London 1989.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Steinemann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.
- Szałkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, AE, Kraków 2000.
- Wiernek B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Text, Kraków 2001.

THE ROLE OF MANAGER IN THE PROCESS OF EMPLOYEES APPRAISAL

Summary: The paper constitutes an effort to define a role of a manager in the employee assessment process. In the first part the issue of employee assessment is presented, with particular regards to an evaluation interview as a basic element in the assessment process. It is underlined that the evaluation interview meaning is comparable to the meaning of all other assessment elements combined. Further in the paper an influence of a manager role at assessment process elements is defined. It turns out that the role has the strongest impact during the evaluation interview. In the last part of the paper an analysis of a case of managerial attitudes in the process of evaluation interview in the X company was carried out, basing on the questionnaire research.