

*Anna Michalkiewicz\**

## **CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE POSTAWY WOBEC ROZMOWY OCENIAJĄCEJ – WYBRANE PROBLEMY**

### **WPROWADZENIE**

Rozmowa oceniająca jest istotą procesu oceniania okresowego pracowników [Sidor-Rządkowska 2011, s. 96]. Jest ona bardzo ważna dla efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, w tym dla określenia potrzeb szkoleniowych i rozwoju kariery pracowników [Clifton 2012, s. 283]. Rozmowa oceniająca jest odbywającym się cyklicznie spotkaniem przełożonego i podwładnego, ukierunkowanym na wyniki pracy pracownika i jego rozwój [Asmuß 2008, s. 409], jest zaplanowaną dyskusją na temat pracy ocenianego, jego mocnych i słabych stron, jego postępów w pracy i planów dalszego rozwoju [Dzieńdziora 2008, s. 123]. To „najbardziej istotny warunek skutecznego oddziaływania na pracownika” [Czubasiewicz 2005, s. 77]. Odgrywa bardzo ważną rolę w realizacji celu informacyjnego, motywacyjnego, jak i korygującego oceny okresowej [Czubasiewicz 2005, s. 118–120]. Odgrywa kluczową rolę w procesie wewnętrznej komunikacji w organizacji [Asmuß 2008, s. 408].

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na rolę rozmowy oceniającej oraz omówienie czynników kształtujących postawy pracowników wobec niej, ze szczególnym uwzględnieniem dwóch spośród nich: otwartości komunikacji pomiędzy podwładnym i przełożonym oraz stopnia partycypacji ocenianego pracownika w przebiegu rozmowy.

### **ZNACZENIE ROZMOWY OCENIAJĄCEJ**

Rozmowa oceniająca jest uważana za tak ważny element procesu oceniania, ponieważ pełni kilka istotnych funkcji [Szczuczyński 1996, za: Sidor-Rządkowska 2000, s. 131]. Pierwszą z nich jest stymulacja do efektywniejszej pracy

---

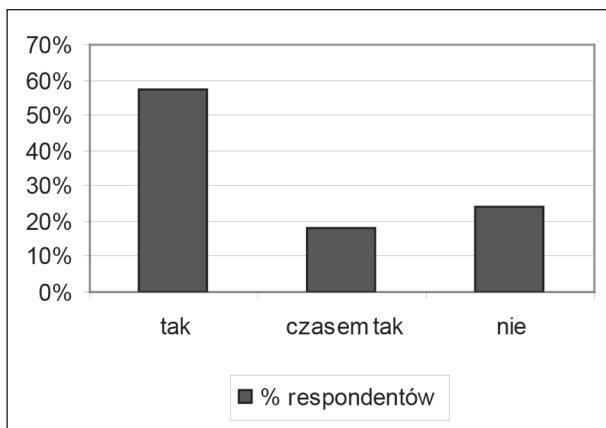
\* Mgr, doktorant, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

– stymulują zarówno oceny, stawiane cele, jak i sam fakt bycia ocenianym. Można tutaj powiedzieć, że sam fakt bycia ocenianym może w pewnym stopniu zaspokajać potrzebę podmiotowego traktowania. Korekta to kolejna funkcja rozmów oceniających – dzięki nim pracownik otrzymuje pomoc w odkryciu niepożądanych lub nieefektywnych zachowań i wyborze sposobów ich eliminacji. Dzięki rozmowom oceniającym następuje lepsze zrozumienie zadań oraz zasad i norm efektywności. Warto zwrócić uwagę, że, aby możliwe były zmiany, konieczna jest diagnoza aktualnej jakości pracy i stosunków międzyludzkich. Rozmowa oceniająca jest tym etapem procesu oceniania, kiedy taka diagnoza może zostać postawiona. Rozmowa prowadzi również do rozpoznania możliwości rozwojowych ocenianego w dłuższym okresie – diagnoza możliwości połączona jest z planowaniem, a następnie monitorowaniem przebiegu kariery zawodowej ocenianego. Nie można pominąć również roli, jaką rozmowa oceniająca odgrywa w lepszym zrozumieniu i wzroście zaufania między kadrą kierowniczą a podległymi pracownikami oraz poznaniu przez zatrudnionego celów strategicznych firmy i integracji z nimi celów osobistych – dyskusja, przekazywanie informacji prowadzą bowiem do lepszej integracji pracownika z organizacją.

Powyższe pokazuje, że możliwości, jakie daje prowadzenie rozmów oceniających są szczególnie istotne zarówno z punktu widzenia przełożonego, pracownika, jak i organizacji jako całości. Warto zwrócić uwagę, że samo wypełnienie arkuszy oceny, nawet bardzo staranne, w żaden sposób nie może zastąpić kluczowego elementu oceniania, jakim jest właśnie rozmowa oceniająca. Dyskusja przełożonego i podwładnego to główny element procesu oceniania, którego ważność nie zawsze jest jednak zauważana przez praktyków [Juchnowicz, Smyk 2000, s. 241]. To ten etap procesu oceniania decyduje o tym, jak duży wpływ będą miały otrzymane wyniki na postawy pracowników [Penc 2007, s. 187]. Z kolei kwestionariusze, które wypełniają oceniający i oceniani powinny być traktowane tylko jako wstęp do rozmowy [Sidor-Rządowska 2000, s. 130].

Rozmowy oceniające często wzbudzają niepokój zarówno wśród oceniających, jak i ocenianych [Clifton 2012, s. 283; Juchnowicz, Smyk 2000, s. 242]. Dla pracowników rozmowy oceniające mogą wiązać się ze stresem, brakiem zrozumienia, poczuciem straty czasu. W przypadku występowania negatywnych postaw, warto poszukać ich przyczyn, aby skutecznie rozwiązać zaistniały problem. Zrezygnowanie z prowadzenia rozmów nie poprawi sytuacji w systemie oceniania, a cele, któremu miało ono służyć na pewno w dużym stopniu zostaną zaprzepaszczone.

Przeprowadzone przez autorkę badania, na niereprezentatywnej próbie 33 pracujących i podlegających ocenie okresowej studentów pokazały, że nawet w tak małej próbie pojawiają się niestety przedsiębiorstwa, w których proces oceny okresowej kończy się na wypełnieniu przez przełożonego, a czasem też podwładnego arkusza oceny. W systemach tych pracownik nie otrzymuje żadnej informacji zwrotnej na temat oceny jego pracy, co należy uznać za istotną dysfunkcję tych systemów. Wyniki badań ilustruje poniższy wykres.



**Wykres 1.** Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy w firmie, w której Pan/i pracuje ma miejsce rozmowa oceniająca, podczas której przełożony omawia z Panem/ią wyniki z arkusza oceny?”

**Źródło:** Opracowanie własne.

W badanej grupie ponad 25% respondentów (9 osób) stwierdziło, że rozmowa oceniająca w ogóle nie ma miejsca, 18% twierdzi, że taka rozmowa odbywa się, ale nie zawsze. Taka sytuacja również wskazuje na brak zrozumienia celów prowadzenia rozmów przez kadrę kierowniczą.

## 2. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA POSTAWY WOBEC ROZMOWY OCENIAJĄCEJ – WYBRANE PROBLEMY

Postawy pracowników wobec rozmów oceniających kształtują się pod wpływem wielu czynników. B. Nathan i in. stwierdzili, że na postrzeganie przez podwładnego rozmów oceniających mają wpływ relacje interpersonalne pomiędzy nim a przełożonym oraz trzy czynniki związane z treścią merytoryczną rozmowy: użyte kryteria oceny, możliwość uczestniczenia w rozmowie, poruszanie kwestii dalszego przebiegu kariery zawodowej podwładnego [Nathan, Mohrman i Milliman 1991, s. 365]. Burke i Wilcox wśród cech efektywnej rozmowy oceniającej również wymieniają stopień, w jakim podwładny uczestniczy w ocenie, ale również pomocność i konstruktywność rozmów oceniających, stopień, w jakim określone problemy zawodowe zostają dzięki rozmowie oceniającej rozwiązane oraz stawianie przed podwładnym celów do osiągnięcia [Burke i Wilcox 1969, s. 293]. Według Nemeroffa, przekazywanie informacji zwrotnej podczas rozmowy oceniającej wpływa na poprawę wydajności pracy tylko wówczas, gdy połączone jest z wyznaczaniem konkretnych celów [Nemeroff i Cosentino 1979, s. 567]. Wszystkie te cechy mają znaczący wpływ na satysfakcję z rozmowy oceniającej,

chęć do poprawiania swoich rezultatów w pracy oraz spostrzeganą poprawę wydajności pracy. Dodatkowo Burke zwraca uwagę na dwie inne zmienne związane z postawami pracowników wobec oceniania pracy i osiągniętych wyników. Chodzi tutaj o postrzeganą sprawiedliwość stosowanych kryteriów oceny i racjonalność wywieranej presji na poprawę wydajności pracy. Jeśli pracownik uważa, że kryteria są niesprawiedliwe, a naciski na poprawę wydajności są nierozsądne, to odnosi się do wyników rozmowy oceniającej mniej przychylnie. Burke podkreśla również znaczenie otwartości komunikacji pomiędzy przełożonym a podwładnym oraz akceptacji przez przełożonego odmiennego zdania ocenianego na temat jego pracy. Wyniki jego badań pokazały, że osoby, które uznały, że otwartość komunikacji w trakcie rozmowy była duża, istotnie lepiej oceniały jej przebieg i rezultaty. Podobnie, respondenci, którzy twierdzili, że ich przełożony akceptuje i/lub zachęca podwładnego do przedstawienia potencjalnych niezgodności, wyżej oceniały proces oceny pracy [Burke 1970, s. 9–11].

Powyższe pokazuje, że czynników, które mają wpływ na postawy pracowników wobec rozmów oceniających może być dużo. W niniejszym artykule chciałabym się skupić na dwóch spośród nich: otwartości komunikacji i możliwości partycypowania przez podwładnego w rozmowie.

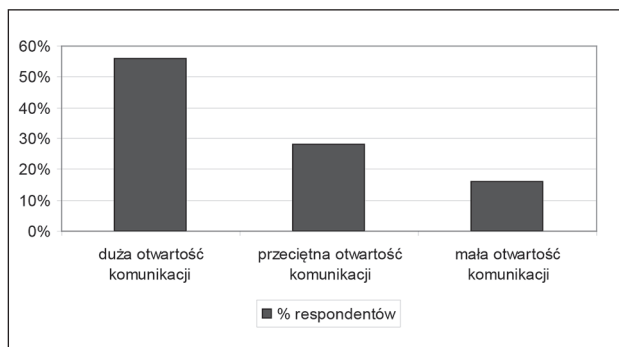
Burke badając otwartość komunikacji zadał respondentom dwa pytania. Pierwsze z nich brzmiało „Na ile nieskrępowany i otwarty czujesz się komunikując swoje uczucia i pomysły na temat twojej pracy i twojej sytuacji w rozmowie z bezpośrednim przełożonym?”. Autor zastosował pięciostopniową skalę, w której odpowiedzi stopniowały otwartość komunikacji, począwszy od największej: „Mogę powiedzieć wszystko, co chcę – pełna otwartość” do najmniejszej: „Jestem niechętny do wyrażania swoich uczuć otwarcie – przeważnie brak otwartości”. Drugie pytanie brzmiało „Na ile nieskrępowany i otwarty jest twój przełożony rozmawiając z tobą?”. Tutaj również zastosowano pięciostopniową skalę odpowiedzi, począwszy od stwierdzenia „Jest bardzo otwarty i nieskrępowany – pełna otwartość” do „Bardzo często pozostawia mnie bez informacji – przeważnie mała otwartość” [Burke 1970, s. 10]. Pytania i zaproponowane przez autora odpowiedzi pozwalają stwierdzić, że otwartość komunikacji jest rozpatrywana jako subiektywne odczucie ocenianego pracownika dotyczące zarówno jego otwartości w trakcie rozmowy z kierownikiem, jak i otwartości przełożonego.

W badaniach autorki z otwartością komunikacji podczas rozmowy oceniającej związanych jest pięć następujących stwierdzeń: „otrzymuję do przejrzenia arkusz oceny”, „otrzymuję dodatkowe wyjaśnienia”, „zgłaszam moje uwagi/wątpliwości”, „rozmawiamy o moich uwagach/wątpliwościach”, „staram się, jak najwięcej dowiedzieć, o tym jak jestem oceniany/a”. Wybrane stwierdzenia oczywiście nie wyczerpują pojęcia otwartości komunikacji, ale pozwalają na wstępne rozpoznanie problemu.

Analizując pierwsze z postawionych pytań należy zwrócić uwagę, że aż 6 spośród 25 biorących udział w rozmowie oceniającej respondentów nie dostaje

do przejrzania arkusza oceny, a przecież zapoznanie się z ocenami jest istotnym elementem ułatwiającym otwartą komunikację pomiędzy podwładnym a oceniającym go przełożonym. Dodatkowe wyjaśnienia otrzymuje 60% osób badanych. Dwa następne pytania zostały przeanalizowane łącznie, co pozwoliło dojść do ciekawych obserwacji. Ponad 50% ma możliwość dyskusji na temat zgłoszonych przez siebie wątpliwości. W 20% przypadków, osoba oceniana deklarowała rozmowę z przełożonym o jej wątpliwościach, jednocześnie twierdząc, że ich nie zgłasza. Możliwe, że to przełożony inicjuje konwersację na temat ewentualnych wątpliwości, natomiast oceniany wykazuje skrępowanie przed otwartym zgłoszeniem swoich uwag. 4 osoby przedstawiają swoje wątpliwości, ale nie powoduje to rozmowy na ich temat, 3 ani nie zgłaszają uwag ani nie uczestniczą w rozmowie o nich. Brak dyskusji nad pojawiającymi się uwagami, czy wątpliwościami może m.in. powodować frustrację, czy też mniej skuteczną korektę zachowania. Warto zwrócić uwagę na ostatnie pytanie – ponad 80% osób badanych stara się podczas rozmowy oceniającej dowiedzieć jak najwięcej o tym, jak są oceniane, a tylko 2 respondentów jest przeciwnego zdania.

Podsumowując, 14 osób (56%) odpowiedziało pozytywnie na wszystkie pytania dotyczące otwartości komunikacji w trakcie rozmowy oceniającej. W ich przypadku można więc mówić o dużej otwartości komunikacji. Kolejne 28% to osoby uczestniczące w rozmowach, w których komunikacja jest przeciętnie otwarta – brakuje dyskusji bądź otwartości ze strony podwładnych. Pozostałe 4 osoby uczestniczą w rozmowach oceniających charakteryzujących się małą otwartością komunikacji.



Wykres 2. Otwartość komunikacji podczas rozmowy oceniającej w opinii badanych

Źródło: Opracowanie własne.

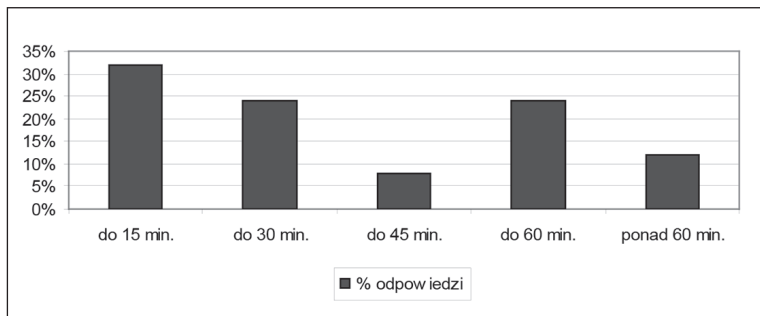
Drugim z czynników, nad którym chciałabym się zastanowić jest możliwość partycypacji w rozmowie. Penc podkreśla, że pracownik powinien być „równorzędnym i czynnym partnerem” podczas całego procesu oceniania [Penc 2007, s. 187], a więc również podczas rozmowy oceniającej. Burke i Wilcox dowodzą,

że odpowiedni podział czasu mówienia pomiędzy przełożonego i podwładnego wpływa w istotnym stopniu na odczucia ocenianego na temat usprawnienia jego pracy. Podkreślają, że pełniejsze uczestniczenie podwładnego w rozmowie wynika z większej gotowości przełożonego do słuchania, do zadawania pytań, prowokujących do dłuższych odpowiedzi, do uczenia się i akceptowania uczuć i pomysłów podwładnego [Burke i Wilcox 1969, s. 300].

Dwa typy rozmów zakładają partycypację ocenianego w rozmowie. Pierwsza z nich to rozmowa według formuły „tell and listen” – kierownik przekazuje wyniki oceny podwładnemu, ale daje mu również możliwość odniesienia się do nich. Warto zwrócić jednak uwagę, że w tej formule przełożony nie stawia zadań ani nie wspiera podwładnego w zakresie wyboru sposobów poprawy efektywności. Formuła „problem solving” uważana jest za najbardziej nowoczesny sposób prowadzenia rozmów oceniających. Charakter tej rozmowy jest w pełni partnerski, a przełożony i podwładny wspólnie poszukują rozwiązań problemów. Taki sposób prowadzenia rozmowy ma na celu rozwój, poprawę wyników, a retrospekcja w zakresie analizy porażek i sukcesów służy tutaj trafnemu wyborowi celów do realizacji w przyszłości [Szczupaczyński 1996, s. 19, za: Dzieńdziora 2008, s. 124]. Przeciwnieństwem takiej postawy jest prowadzenie rozmowy w formule „tell and sell” – prezentowanie własnego punktu widzenia przez przełożonego, ograniczanie słuchania do minimum i dominowanie w trakcie rozmowy [Solem 1960, za: Burke i Wilcox 1969, s. 300]. W tak prowadzonej rozmowie komunikacja jest jednostronna – kierownik informuje podwładnego o wynikach oceny, zaś rolą ocenianego jest jedynie wysłuchanie przełożonego [Szczupaczyński 1996, s. 19, za: Dzieńdziora 2008, s. 124].

Korzyści wynikające z zachowania przez przełożonego właściwych proporcji słuchania i mówienia wiążą się m.in. z lepszym obustronnym zrozumieniem i z większą ilością wzajemnych pozytywnych emocji u obydwu rozmówców. Solem zwraca również uwagę, że większa liczba podwładnych deklaruje wówczas podniesienie motywacji jako wynik rozmowy. Mniej jest również sytuacji, w których problemy nie zostają w trakcie rozmowy zidentyfikowane [Solem, 1960, za: Burke i Wilcox 1969, s. 300].

Pełne uczestnictwo wiąże się więc z otwartością komunikacji, ale również ze wspólnymi działaniami podejmowanymi w trakcie rozmowy. Wymaga to przeznaczenia na tę dyskusję odpowiedniej ilości czasu. Do analizy tego czynnika wybrano następujące stwierdzenia: „omawiam z przełożonym poszczególne wyniki”, „ustalamy plan działania / cele na następny okres”, „dopisujemy do arkusza oceny moje uwagi”, „wspólnie przygotowujemy kartę oceny”, „dopisujemy do arkusza nasze ustalenia”, „podpisujemy arkusz oceny” oraz „starannie przygotowuję się do rozmowy oceniającej”. Wybrane stwierdzenia podkreślają wspólnie podejmowane działania oraz zakładają zaangażowanie ocenianego pracownika. Ostatnie z nich wybrano z kolei ze względu na przekonanie, że przygotowanie się do rozmowy jest wymagane jedynie w przypadku, gdy oczekuje się od osoby ocenianej aktywnego uczestniczenia w tej rozmowie.



**Wykres 3.** Czas trwania rozmów oceniających w badanej grupie

**Źródło:** Opracowanie własne.

Analiza odpowiedzi respondentów wykazała, że długość rozmów oceniających w badanej grupie wahała się od 1 do 120 minut. Przeciętnie trwała ona około 40 minut. Dość duży jest odsetek osób, które stwierdziły, że ostatnia rozmowa oceniająca, w której brały udział trwała nie więcej niż kwadrans (32%). Warto zwrócić uwagę, że 36% respondentów uczestniczyła w rozmowach trwających ponad 45 minut. Oczywiście, nie jest możliwe odgórne określenie długości rozmowy oceniającej pozwalającej na zrealizowanie celów, jakie są przed nią stawiane. Zależy to m.in. od potrzeb, problemów, jakie pojawiają się w pracy konkretnego pracownika, od częstotliwości oceny. Wydaje się jednak, że podczas rozmowy trwającej bardzo krótko osoba oceniana ma małe szanse na pełną partycypację, a zrealizowanie celów rozmowy może być w znacznym stopniu utrudnione.

**Tabela 1.** Partycypacja podwładnego w rozmowie oceniającej – wybrane stwierdzenia i odpowiedzi osób badanych

Stwierdzenie	Odpowiedzi twierdzące (w %)	Odpowiedzi zaprzeczające (w %)
Omawiam z przełożonym poszczególne wyniki	72	28
Ustalamy plan działania/cele na następny okres	80	20
Dopisujemy do arkusza oceny moje uwagi	32	68
Wspólnie przygotowujemy kartę/arkusz oceny	24	76
Dopisujemy do arkusza nasze ustalenia	44	56
Podpisujemy arkusz oceny	52	48

**Źródło:** Opracowanie własne.

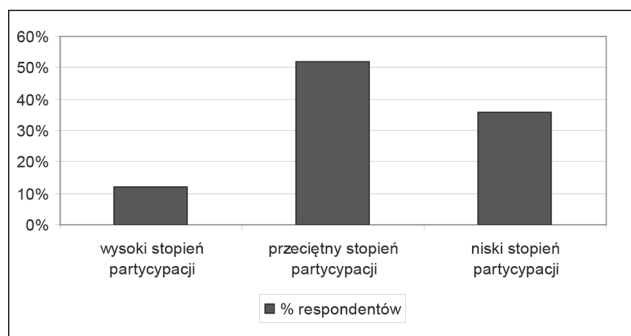
W powyższej tabeli zaprezentowano strukturę odpowiedzi badanych na pytania związane z partycypacją. Warto zwrócić uwagę, że tylko w jednej trzeciej



przypadków uwagi podwładnego są dopisywane do arkusza oceny, jeszcze rzadsze jest wspólne przygotowanie karty oceny. Nieuwzględnianie uwag osób ocenianych może wskazywać, że ich partycypacja w rozmowie jest tylko pozorna. Zdecydowana większość badanych ocenianych omawia z przełożonym wyniki oceny i ustala z nim cele na następny okres. W prawie połowie przypadków wspólne ustalenia podwładnego i przełożonego są dopisywane do karty oceny. W grupie badanej znalazły się jednak również osoby, które podczas rozmowy oceniającej nie są uczestnikami tego typu działań. Element wspólnego zatwierdzenia oceny poprzez złożenie pod nią podpisów występuje tylko u co drugiej osoby z badanej grupy. Podpisanie formularza oceny dokumentuje przeprowadzenie rozmowy [Dziędziara 2008, s. 126], jest formalnym zamknięciem procesu oceny. Jeżeli pracownik nie zostaje zapoznany z ostateczną zawartością arkusza oceny (czego potwierdzeniem jest podpis), nie może podjąć świadomej decyzji o ewentualnym odwoływananiu się od niej.

Poniższy wykres przedstawia stopień partycypacji w rozmowie oceniającej według osób badanych. Przyjęto, że osoby, które odpowiedziały pozytywnie (tak, zgadzam się, raczej zgadzam się) na 5 lub 6 pytań spośród 6 zadanych, uczestniczą w rozmowach charakteryzujących się wysokim stopniem partycypacji ocenianego. W przypadku udzielenia 3 lub 4 odpowiedzi twierdzących, przyjęto, że pracownik w przeciętnym stopniu uczestniczy w dyskusji. W przypadku pozostałej grupy osób, uznano, że uczestniczą one w rozmowie w małym stopniu.

W omawianym badaniu, tylko w przypadku 3 osób (12%) stopień uczestnictwa w rozmowie jest wysoki. Największą grupę stanowią osoby, których partycypacja jest przeciętna (52%). Sporą część stanowią osoby uczestniczące w rozmowie w niewielkim stopniu (36%). Zwracano już uwagę na to, jak ważne jest, aby pracownik mógł i chciał uczestniczyć w rozmowie oceniającej. Sytuacje, kiedy tak się nie dzieje mogą świadczyć o poważnych problemach występujących w systemie oceniania okresowego.



Wykres 4. Partycypacja w rozmowie oceniającej w opinii respondentów

Źródło: Opracowanie własne.



## PODSUMOWANIE

Rozmowa oceniająca jest bardzo ważnym etapem procesu oceniania okresowego. Postawy pracowników wobec rozmów oceniających mogą wiązać się z wieloma czynnikami. Postawy te znajdują odzwierciedlenie m.in. w poczuciu zadowolenia z oceniania okresowego, w satysfakcji z pracy czy w chęci poprawiania swoich wyników zawodowych. Badanie postaw pracowników może w istotnym stopniu pomóc w takiej modyfikacji sposobu prowadzenia rozmów oceniających, aby ich cele były realizowane w jak najwyższym stopniu. W niniejszym artykule skupiono się przede wszystkim na dwóch czynnikach efektywnej rozmowy oceniającej: otwartości komunikacji pomiędzy podwładnym i jego przełożonym oraz możliwości partycypacji w rozmowie. Otwartość komunikacji przez większość badanych została oceniona jako dobra lub bardzo dobra. Jednak w przypadku stopnia uczestniczenia w rozmowie wyniki nie są już tak pozytywne. Wydaje się, że możliwość aktywnego uczestniczenia w wielu przypadkach jest ograniczona, co może w istotny sposób wpływać na efektywność rozmów, jak również zadowolenie pracowników z rezultatów i udziału w tych rozmowach. Oczywiście badania autorki były przeprowadzone na małej grupie respondentów i wspomniane wyniki należy odnosić tylko do tej grupy. Aby uogólnić wnioski, konieczne jest powtórzenie badań na znacznie większej grupie ocenianych pracowników. Należy jednak zwrócić uwagę, że niewłaściwa komunikacja, brak umiejętności w prowadzeniu rozmów oceniających, w tym nieumiejętność angażowania pracowników w rozmowę prowadzą do poważnych dysfunkcji procesu oceniania okresowego. Błędy w tym zakresie powodują, że ocenianie nie przynosi założonych korzyści, może natomiast wpływać na kształtowanie się negatywnych postaw pracowniczych.

## BIBLIOGRAFIA

- Asmuth B., *Performance Appraisal Interview. Preference Organization in Assessment Sequences*, „Journal of Business Communication”, 2008, vol. 45, nr 4
- Burke R.J., *Characteristics of effective performance appraisal interview*, „Training and Development Journal”, marzec 1970
- Burke R.J. i Wilcox D.S., *Characteristics of effective employee performance review and development interviews*, „Personnel Psychology”, 1969, nr 22
- Clifton J., *Conversation Analysis in Dialogue With Stocks of Interactional Knowledge: Facework and Appraisal Interviews*, „Journal of Business Communication”, 2012, nr 49(4)
- Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005
- Dziendziora J., *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008
- Juchnowicz M. i Smyk E., *Ocena pracy i pracowników*, [w:] Sajkiewicz A., (red.), *Zasoby ludzkie w firmie, Organizacja. Kierowanie. Ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000

- Nathan B.R., Mohrman, A.M. JR. i Milliman, J., *Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: a longitudinal study*, „Academy of Management Journal”, 1991, vol. 34, nr 2
- Nemeroff W.F. i Cosentino, J., *Utilising Feedback and Goal Setting to Increase Performance Appraisal Interviewer Skills of Managers*, „Academy of Management Journal”, 1979, vol. 22, nr 3
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. W്യwieranie wplywu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011
- Solem A.R., *Some Supervisory Problems in Appraisal Interviewing*, „Personnel Administration”, 1960, nr 23
- Szczupaczyński J., *Rozmowa oceniająca – cele, formuły i kryteria*, „Personel”, 1996, nr 12(33).

#### **FACTORS AFFECTING SUBJECT' ATTITUDE TO PERFORMANCE APPRAISAL INTERVIEW – SELECTED PROBLEMS**

Performance appraisal meeting is a key element of the appraisal process. It can however arouse negative feelings in some employees. Such emotions can diminish employee's satisfaction from the whole appraisal process and their motivation for improvement. The article describes the role of appraisal meetings and various factors determining subject's attitude, mainly the openness of communication and the degree of employee's participation. According to most interviewees, the way of communicating was open but in a lot of cases the possibility for an active exchange seemed restricted.