

# Współczesna Gospodarka



Contemporary Economy  
Electronic Scientific Journal  
[www.wspolczesnagospodarka.pl](http://www.wspolczesnagospodarka.pl)

Vol. 9 Issue 1 (2018) 35-49  
ISSN 2082-677X  
DOI [10.26881/wg.2018.1.04](https://doi.org/10.26881/wg.2018.1.04)

## ZASTOSOWANIE INFORMACJI ZWROTNEJ JAKO NARZĘDZIA MOTYWACJI PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE BANKÓW

Renata Leśniak

### Streszczenie

**Cel:** Koncentracja współczesnych banków na wynikach sprzedażowych i efektywności działania sprawia, iż istotne stają się umiejętności menadżerów, związane z motywowaniem podwładnych. Jednym z elementów, mogących pozytywnie wpływać na poziom motywacji pracownika jest, odpowiednio stosowana, informacja zwrotna na temat jego pracy.

**Metoda:** Publikacja przedstawia wyniki wywiadu, którego uczestnikami byli menadżerowie zatrudnieni w kilku polskich bankach. Każdemu z nich zadane zostały te same, zebrane w kwestionariuszu ankietowym, pytania. Najważniejszym celem badania było ustalenie, jak szefowie korzystają z narzędzia, jakim jest *feedback*, jak dobrze – teoretycznie i praktycznie – są do tego procesu przygotowani, jak oceniają przydatność tegoż instrumentu. Poruszana problematyka wypływa z upowszechnianego w bankach zwyczaj regularnych ocen pracowniczych oraz systematycznego monitorowania wyników pracy podwładnych.

**Wyniki:** Okazuje się, że regularnemu stosowaniu informacji zwrotnej przeszkadza szereg różnych obowiązków menadżerskich, niska i mało usystematyzowana znajomość jej technik, a także narosłe wokół *feedbacku* uprzedzenia. Pomimo to, narzędzie jest oceniane jako przydatne w motywowaniu, szczególnie, jeśli menadżer stosuje je często, regularnie i w sposób indywidualnie dobrany do danego pracownika.

**Słowa kluczowe:** *feedback*, informacja zwrotna, oceny pracownicze, motywacja

**Klasyfikacja JEL:** G20, G40, J83, M53, M54.

### Wstęp

Informacja zwrotna, jako narzędzie pozwalające wyrażać opinię i oczekiwania wobec zachowań innych, zyskuje współcześnie na znaczeniu. Standardem stają się szkolenia menadże-

rów w zakresie jej rozumienia i udzielania. Praktyka pokazuje jednak, iż mimo dobrego przygotowania teoretycznego, istotne jest rzeczywiste stosowanie tego narzędzia w codziennej pracy. To ono bowiem najlepiej rozwija umiejętności przełożonych w tym zakresie, dając jednocześnie możliwość przekonania pracowników, iż jest to przydatna forma wymiany spostrzeżeń, doświadczeń i poszukiwania skutecznych metod działania w codziennej pracy.

Celem artykułu, prezentującego częściowe wyniki badań podjętych w pracy doktorskiej, jest przedstawienie podejścia menadżerów zatrudnionych w sektorze bankowym do pojęcia i roli informacji zwrotnej (*feedbacku*) kierowanej do pracowników, sposobów praktycznego jej realizowania, jak też oceny wpływu tegoż na rozwój zawodowy i ogólne zaangażowanie podwładnych. Ważne było również uzyskanie informacji o tym, jak menadżerowie przygotowani są do udzielania informacji zwrotnej swoim podwładnym, a także jakie są ich osobiste doświadczenia w tym zakresie.

Badaniu poddano grupę menadżerów zatrudnionych w różnych bankach w Polsce, reprezentujących segment tak korporacyjny, jak i detaliczny, o różnym doświadczeniu.

## 1. Pracownicy jako przewaga konkurencyjna banków

Spojrzenie na kapitał ludzki jako ważny czynnik przewagi konkurencyjnej w bankowości, pojawia się na kanwie poglądu, iż rynek należy postrzegać jako sieć relacji<sup>1</sup>. W latach 80. XX wieku, kiedy rynek bankowy objęła szeroko pojęta deregulacja<sup>2</sup>, dostrzegano już, iż w transakcjach relacje mają wpływ na wyniki sprzedaży<sup>3</sup>. Podczas gdy wcześniej głównymi celami strategicznymi w bankowości były: zorientowanie na produkt, dbałość o dobry poziom zyskowności działalności oraz zwiększanie jej skali, liberalizacja przepisów odnoszących się do sektora bankowego wymusiła na bankach poszukiwanie rozwiązań marketingowych, wdrażanie nowoczesnych technologii, kontrolę wskaźników zwrotu na kapitale, a przede wszystkim skupienie na czynniku ludzkim jako tym, który może stanowić o przewadze rynkowej.

Zainteresowanie pracownikami, jako potencjalnym źródłem sukcesu rynkowego utrzymuje się do dziś, przybierając zróżnicowane formy działań banków. Wraz z rozwojem w bankowości kultury organizacji opartej na kapitale ludzkim, wprowadzeniem systemu regularnego monitorowania wyników banków oraz tendencją do koncentrowania się na umiejętnościach pracownika w budowaniu relacji z klientami czy współpracownikami, rośnie rola informacji zwrotnej jako jednego z narzędzi wspomagających rozwój kultury organizacji w tym kierunku<sup>4</sup>. *Feedback culture*, coraz bardziej popularna wśród instytucji bankowych, ma za zadanie promować regularny, stały i systematyczny zwyczaj oceny działań pracowniczych, co w zało-

<sup>1</sup> J. Pietrzak, *Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 30. Patrz także: M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005 oraz: A. Gorczyńska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008, M. E. Porter, *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1985, Z. Ściborek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 44.

<sup>2</sup> Pod tym pojęciem kryje się m.in. ograniczenie roli państwa w regulowaniu sektora bankowego, zwiększenie konkurencji pomiędzy bankami, a także reprivatyzacja banków. J. Pietrzak, *Czynniki...*, op. cit., s. 36. Szerzej na temat zjawiska deregulacji, patrz: J. Downes, J. Goodman, *Finance and Investment Handbook*, Barron's, New York 1990, a także: J. Solarz, *Uwarunkowania współczesnej bankowości (w) Bankowość na świecie i w Polsce*, praca zbiorowa pod redakcją naukową L. Oręziak i B. Pietrzak, Wydawnictwo Olympos, Warszawa 2001 i E. Gostomski, *Bankowość międzynarodowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 23.

<sup>3</sup> T. Levitt, *After the Sale is Over*, Harvard Business Review 1983, No 9-10.

<sup>4</sup> Szerzej o problematyce kultury organizacyjnej: M. Czerna, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menadżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, a także: Jan F. Terelak, *Psychologia menadżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 182, T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 23.

zeniu pozwala pracownikowi szybciej i efektywniej realizować swoje zadania, popełniać mniej błędów, czynić systematyczne postępy w rozwoju zawodowym, lepiej współpracować w zespole, a także wprowadzać niezbędne usprawnienia i zmiany mające na celu efektywniejsze działanie banku na tle konkurencji.

## 2. System ocen pracowniczych

Ze strategii rynkowej banku, szacowanych przewag konkurencyjnych oraz dostępnych narzędzi i środków działania wynikają dalsze kroki, mające na celu realizację założeń biznesowych. Każdy z pracowników, niezależnie od miejsca w organizacji i hierarchii, otrzymuje indywidualne cele do realizacji w danym przedziale czasowym. Osiągnięte wyniki są porównywane z zadaniami. Jeśli stwierdzi się, iż wynik pracy jest zbieżny z planowanym, działanie pracownika oceniane jest jako skuteczne<sup>5</sup>. Zwiększaniu skuteczności pracowników służy z kolei wprowadzany przez pracodawcę i dla niego charakterystyczny system motywacyjny. Jest to narzędzie wzmacniające, bądź korygujące preferowaną kulturę banku jako organizacji.

W większości banków w Polsce występuje, indywidualny dla danej instytucji, system ocen pracowniczych. Jest to sformalizowany proces opiniowania wyników pracy i kompetencji pracowników, który wchodzi w skład systemu motywacyjnego. Oceny pracownicze to – wyrażony w formie ustnej lub pisemnej – osąd o pracownikach, wartościowanie ich cech osobowych, zachowań i efektów pracy<sup>6</sup>. Ocena ta wynika z odniesienia rzeczywistej postawy i efektów pracy pracownika do oczekiwanego zestawu cech, określonego dla każdego stanowiska w banku<sup>7</sup>. Oceny pracownicze, określając normy i standardy przekazują pożądane wzorce kultury organizacji, jak i zachowania pracowników. Do wypełniania tych oczekiwań skłania odpowiednio skonstruowany system motywacyjny<sup>8</sup>.

Częstotliwość rozmów oceniających jest różna. Standardem jest proces roczny, kiedy to oceny obejmują najszersze spektrum kompetencji i zachowań pracownika, zaś w ciągu roku realizowane są procesy cząstkowe – kwartalne lub/i półroczne. Każdy menadżer dodatkowo stosuje – w różnej formie - mniej sformalizowane rozmowy oceniające codzienne zachowania i efekty pracy podwładnego.

Motywuująca rozmowa oceniająca to spotkanie, do którego przygotowuje się i pracownik, i przełożony. Poprzedzona jest samooceną podwładnego, który pokazuje ze swojego punktu widzenia własne osiągnięcia, zrealizowane cele, wykorzystane szanse rozwojowe, poczynione postępy kompetencyjne, jak też sytuacje braku odpowiednich umiejętności, wyzwania i obszary potencjalnego rozwoju. Przełożony odnosi się do takiej oceny, komentując z własnej perspektywy poszczególne kompetencje przypisane do zajmowanego przez pracownika stanowiska oraz wyniki jego pracy w danym okresie. Zasadą nadrzędną jest, aby oceniać zachowania, nie zaś samego pracownika, wskazywać jako przykłady sytuacje z codziennego życia firmy, w które zaangażowany był pracownik oraz ustalić plan rozwoju na kolejny okres – no-

<sup>5</sup> R. McGee, A. Rennie, *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 111, 129 i 193.

<sup>6</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998, s. 143, a także: T. Oleksyn, op. cit., s. 467, Z. Ściborek, op. cit., s. 177 oraz J. Purgal – Popiela, *Pomiar i ocena w zarządzaniu talentami (w) Zarządzanie talentami w organizacji*, pod redakcją A. Pochtowskiego, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 160.

<sup>7</sup> M. Czerska, op. cit., s. 110. Poszczególne kompetencje w kontekście oczekiwanych zachowań pracownika w sytuacjach zawodowych opisuje słownik kompetencji. Jest to, tworzone dla każdego banku indywidualnie, zestawienie preferowanych umiejętności pracownika w zależności od zajmowanego stanowiska, na przykład *Słownik kompetencji ING Banku Śląskiego S. A.*

<sup>8</sup> M. Czerska, op. cit., s. 112. Patrz także: R. Korach, *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009 oraz C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

we cele i zadania pracownika (kontynuację dotychczasowych). Rozmowa oceniająca powinna być konstruktywną wymianą opinii i spostrzeżeń, jak też narzędziem jak najlepszego wskazania pracownikowi jego mocnych stron, obszarów do rozwoju, możliwości i ewentualnych zagrożeń w pracy nad kompetencjami. Pracownik ma prawo nie zgodzić się z oceną menadżera i uzasadnić swój punkt widzenia. I tu niezwykle istotną cechą menadżera jest umiejętność wysłuchania pracownika. Bowiem sednem rozmowy oceniającej nie jest ocenianie. To, co w niej najważniejsze, to – wyrażone informacją zwrotną – wskazówki przełożonego co do dalszych kroków rozwoju pracownika w miejscu pracy.

### 3. Informacja zwrotna jako narzędzie opiniowania i rozwoju

Informacja zwrotna (*feedback*) to opiniowanie pracy pracownika, pozwalające oszacować obszary potencjalnego jego rozwoju, a także wskazujące to, co wykonuje on prawidłowo. Zapewnia ona pracownikowi bezpośrednio i jasne informacje na temat skuteczności jego działań. Celem *feedbacku* jest rozwój pracownika, zwiększenie jego samoświadomości. Dzięki informacji zwrotnej podwładny uzyskuje pogląd, jak jego praca i zachowanie są postrzegane, a dzięki temu, otrzymuje wskazówki do zmiany<sup>9</sup>.

Zadania stawiane pracownikom z jednej strony, motywowanie ich zaś do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów z drugiej, wymagają cyklicznej oceny postępów. W procesie różnorodnych rozmów oceniających wykorzystywany jest *feedback* - opiniowanie efektów wykonywanej pracy, bądź zachowań pracownika w organizacji.

W praktyce spotykamy się z wieloma formami, technikami i częstotliwością udzielania *feedbacku*. Sformalizowanym przykładem tego typu zachowań jest – występujący w każdej instytucji bankowej, wspomniany już system rozmów oceniających. Jest to zorganizowany proces udzielania przez przełożonego informacji na temat czynionych przez konkretnego pracownika postępów w pracy i rozwoju jego kompetencji. Współczesny bankowiec to osoba, która powinna być zorientowana na wyniki i osiągnięcia, zorientowana na relacje i otwarta na informację zwrotną. Sprawne jej udzielanie przez przełożonego może wspomóc rozwój pracownika w tym kierunku. Rola szefa jest tutaj niezwykle istotna – w dużej mierze to od jego działań zależy motywacja pracownika do pracy, a w rezultacie wyniki pracy zespołu. Wzmacnianie kultury *feedbacku* niewątpliwie pomaga w tworzeniu dobrej i motywującej atmosfery w pracy. Takie działania muszą być prowadzone systematycznie i konsekwentnie w długim okresie - zmiana kultury organizacyjnej jest bowiem procesem długotrwałym.

W literaturze występują różnorodne klasyfikacje informacji zwrotnej. Najczęściej kojarzy się ona z udzielaniem jej pracownikowi przez przełożonego, jednak, choć rzadziej, występuje także w formie odwrotnej – kiedy to podwładny wyraża swoje spostrzeżenia co do zachowań i pracy szefa (*upward feedback*), a także w systemie poziomym – kiedy udzielają jej sobie pracownicy na równoległych stanowiskach bądź wszyscy członkowie danego zespołu i współpracownicy (*360 degree feedback*).

Z uwagi na jej charakter wyróżnia się informację zwrotną pozytywną – wskazującą na obszary realizowane zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy, jak i negatywną – mającą wskazywać pole do rozwoju, poprawy, nauki. Według kryterium częstotliwości *feedbacku*, dzielimy go zaś na informację zwrotną bieżącą – krótką, wskazującą precyzyjnie kwestię, której doty-

<sup>9</sup> O. Rzycka, *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 224, M. Góralczyk – Przychocka, *Sztuka dialogu (1). Rodzaje informacji zwrotnej w organizacji* Personel i Zarządzanie, Nr 12/2014, 2014, s. 52, M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 248, S. F. Young, L. A. Steelman, *The role of feedback in supervisor and workgroup identification*, Personnel Review 2014, vol. 43, Issue 2, s. 228.

czy, związaną z codziennymi celami, zadaniami i czynnościami pracownika oraz cykliczną, jak wymieniony wyżej zorganizowany system ocen pracowniczych, dzielony na ocenę roczną i oceny śródroczne, półroczne lub kwartalne. Innym podziałem jest podział na obszary *feedbacku*, tj. przedmiot działania pracownika lub sposób wykonania przez niego zadań, albo informacja zwrotna dotycząca rezultatów pracy, bądź kompetencji pracownika<sup>10</sup>.

Narzędziem *feedbacku* są obiektywne komentarze, skupiające się na konkretnych zachowaniach, pasujących i nie pasujących do standardów przyjętych w firmie. Dzięki konstruktywnie poprowadzonej informacji zwrotnej, pracownik zachowuje pozytywny stosunek do siebie i pracy i jest zachęcony do działania, które wpłynie na jego postawę, zgodną z preferowaną w banku kulturą organizacyjną<sup>11</sup>. Pracownicy cenią szefów umiejących dostrzec i docenić ich wysiłki. Chcą bowiem wiedzieć, na ile ich praca jest oceniana dobrze, a efekty zbieżne z oczekiwaniami. Chcą wiedzieć także, na ile nie są oceniani dobrze – wielu z pracowników bowiem chętnie podejmuje się nowych wyzwań i uczy – o ile są umiejętnie i konsekwentnie przez przełożonych w tym kierunku motywowani<sup>12</sup>.

Aby zwiększyć skuteczność *feedbacku*, podwładny powinien być gotowy go przyjąć. Odpowiedzialność za właściwe przekazanie informacji spoczywa w dużym stopniu na osobie, która jest jej nadawcą, często bezpośrednim przełożonym. Kluczową kwestią, szczególnie dla pracowników poszukujących informacji zwrotnej, jest umiejętność przekazania jej przez szefa w konstruktywny sposób. Szczególnie dotyczy to wskazywania obszarów do rozwoju. Należy zadbać o czas i miejsce tego procesu, a także właściwe przekazanie jego intencji. Motywujące i angażujące pracownika przekazywanie uwag krytycznych jest jedną z najważniejszych kompetencji przywódczych<sup>13</sup>.

Skuteczny i przekładający się na lepszą efektywność pracy proces informacji zwrotnej wiąże się, pomimo jego dużej standaryzacji w bankach, z koniecznością przygotowania do każdej okazji udzielenia *feedbacku* indywidualnie. Ważne jest opieranie oceny przełożonego na faktach i konkretnych przykładach. Istotnym aspektem jest także kwestia optymalnej liczby podwładnych – w przypadku zbyt licznej grupy, trudno jest szefowi uniknąć rutyny, odtwórczego prowadzenia rozmów, pośpiechu i niskiej ich jakości.

Na potrzeby niniejszej publikacji przyjęto rozumienie informacji zwrotnej jako udzielanej pracownikowi przez przełożonego.

---

<sup>10</sup> Na przykład w zależności od kierunku oceny: podwładny – przełożony (*upward feedback*) oraz przełożony – podwładny: R. McGee, A. Rennie, Op. cit., s. 51, M. Góralczyk – Przychocka, Op. cit., s. 54, M. Sidor – Rządowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 66.

<sup>11</sup> T. Oleksyn, Op. cit., s. 67, 487 i 574.

<sup>12</sup> Z. Ściborek, Op. cit., s. 150. Informacja zwrotna jest przedmiotem wielu różnorodnych badań. Wskazują one między innymi, iż ponad 70% pracowników postrzega ją jako niezbędną i wspierającą ich rozwój zawodowy, zaś ponad 90% uważa, iż *feedback* przekazany konstruktywnie poprawia wyniki w widoczny sposób. Niestety, badania wskazują również, iż tylko niewiele ponad 30% menadżerów terminowo i rzetelnie ocenia swoich podwładnych – patrz: J. Zenger, J. Folkman, *Why do so many managers avoid giving praise*, Harvard Business Review, 02 May 2017. Aby zmienić to ostatnie, niezbędne jest propagowanie kultury informacji zwrotnej, szkolenie menadżerów, ale także uczenie pracowników przyjmowania informacji zwrotnej – jako ludzie bowiem z jednej strony chcemy się rozwijać, osiągać coraz ambitniejsze cele, z drugiej, w swojej potrzebie akceptacji, nazbyt często traktujemy *feedback* jako krytykę, atak osobisty, niezasłużoną karę, zamiast szansę na znalezienie obszarów do dalszego rozwoju. Por. O. Rzycka, Op. cit., s. 227, E. V. Lobene, A. W. Pond, B. Samuel, *A Multi-Source Investigation of Psychological Predisposition and Contextual Triggers*, Journal of Psychology 2015, Vol. 149, Issue 7, s. 684, S. E. Markham, S. I. Smith, W. Jannice, *A review, analysis and extension of peer-leader feedback agreement: Contrasting group aggregate agreement vs. Self-other agreement using entity analytics and visualisation*, Leadership Quarterly, 2/2017, Vol. 28, Issue 1, s. 153.

<sup>13</sup> Innymi słowy, umiejętność krytyki konstruktywnej, por. O. Rzycka, Op. cit., s. 229.

#### 4. Informacja zwrotna jako narzędzie stosowane przez menadżerów - wyniki badania

Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2017 roku, na próbie 21 menadżerów pracujących w ośmiu wybranych bankach działających w Polsce, metodą wywiadu ustrukturyzowanego. Były to: PKO Bank Polski S.A., mBank S.A., ING Bank Śląski S.A., BGŻ BNP Paribas S.A., Societe Generale S.A., Deutsche Bank Polska S.A., Bank Rumia Spółdzielczy (Spółdzielcza Grupa Bankowa) i BZ WBK S.A. Każdemu z biorących udział w badaniu zostały zadane te same pytania, wyszczególnione w kwestionariuszu ankietowym.

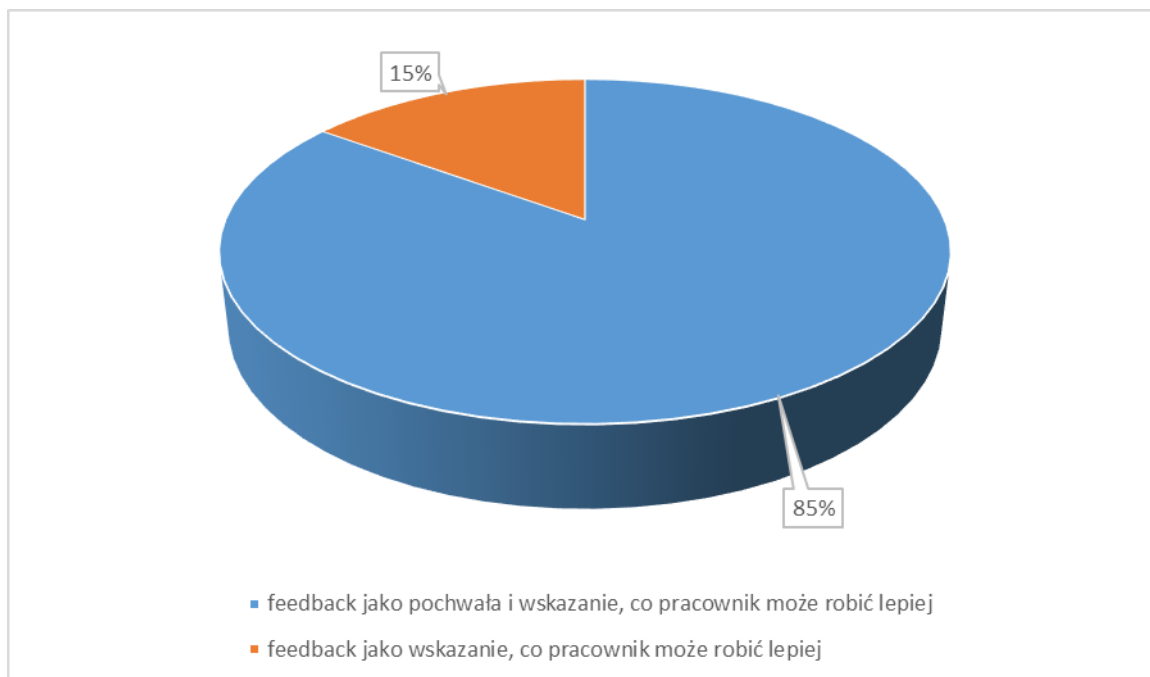
Kwestionariusz zawierał 14 pytań, nawiązujących do rozumienia pojęcia informacji zwrotnej, doświadczeń i przygotowania menadżera do jej udzielania, a także jego odczuć na temat skuteczności *feedbacku*. Dodatkowo, ankietowani określali częstotliwość stosowanej informacji zwrotnej, jej formy, a także przeszkody w jej zastosowaniu. W końcowej części wywiadu uczestnicy udzielali informacji, jak radzą sobie z wyzwaniem, które ich zdaniem towarzyszy stosowaniu *feedbacku* oraz ustosunkowywali się do stwierdzeń związanych z ideą informacji zwrotnej.

Na 21 badanych, 10 to kobiety (48%), 11 to mężczyźni (52%). Średni staż na stanowisku kierowniczym to 12 lat. Przeciętna liczba osób w podległym zespole to 13, w następującym podziale według długości stażu:

- pracownicy ze stażem do 2 lat: średnio 3 osoby na menadżera,
- pracownicy ze stażem powyżej 2 i do 5 lat: średnio 4 osoby na menadżera,
- staż pracownika powyżej 5 i do 8 lat: 4
- staż powyżej 8 lat: 3.

Rozkład liczby poszczególnych grup pracowników według długości ich stażu w danej instytucji bankowej pozwala stwierdzić, iż przeciętnie przełożeni biorący udział w badaniu mają do czynienia z pracownikami z różnych grup wiekowych – pokoleniowych, a liczba pracowników z poszczególnych kategorii wiekowych jest do siebie zbliżona.

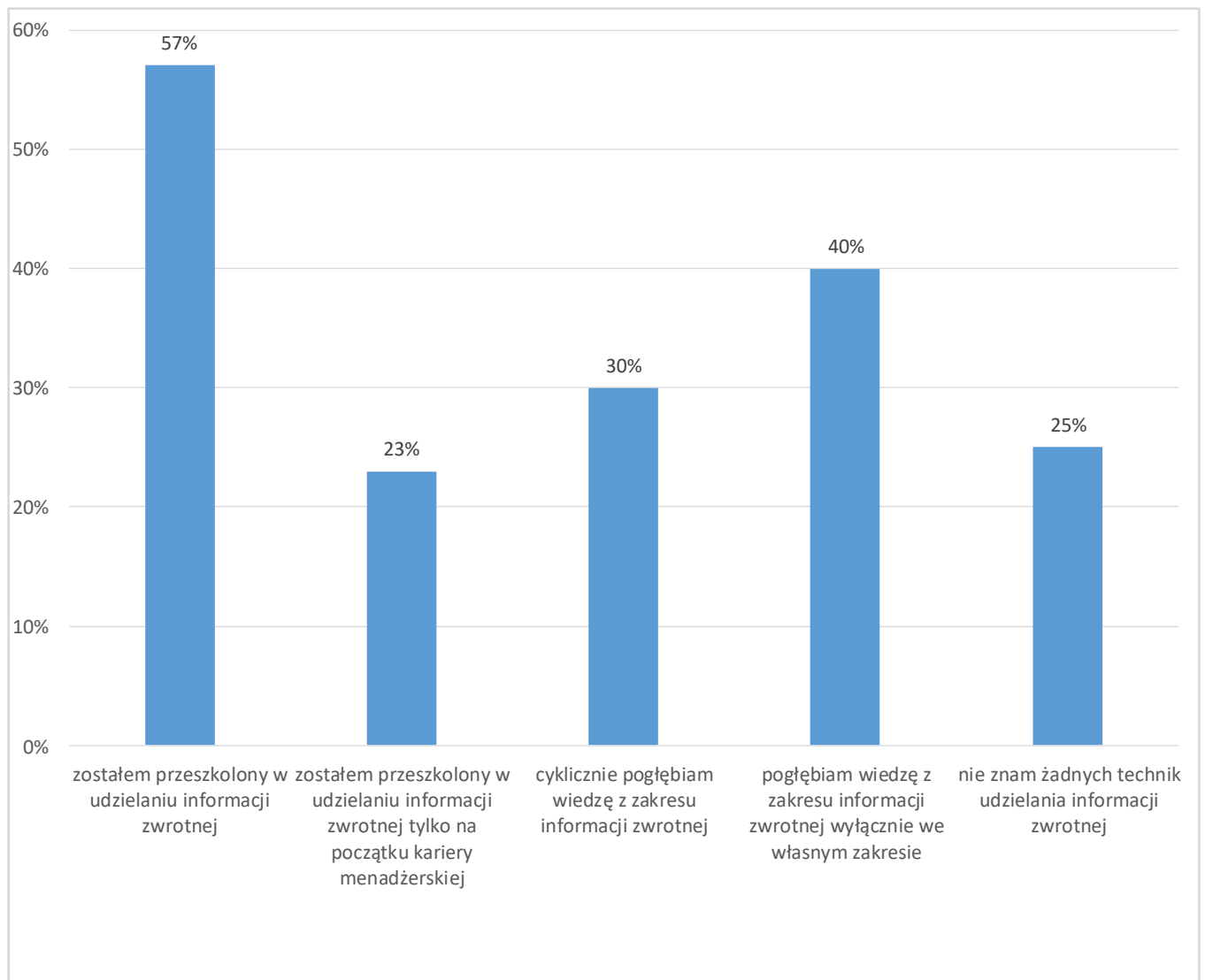
Na pytanie o funkcjonowanie w danym banku zorganizowanego procesu ocen pracowniczych i udzielania *feedbacku*, wszyscy menadżerowie odpowiedzieli, iż taki system działa w ich instytucji. Odpowiadając na pytanie o definicję *feedbacku*, większość z przełożonych (powyżej 85%) uznało informację zwrotną za pochwałę pracownika, połączoną ze wskazaniem, co mógłby on zrobić lepiej. Dla pozostałych badanych *feedback* to po prostu wskazanie podwładnemu, co może robić lepiej. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawia Rysunek 1.



**Rysunek 1.** Znaczenie pojęcia *feedbacku* dla menadżerów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

W zakresie przygotowania do udzielania *feedbacku*, 57% ankietowanych deklaruje, iż zostało przeszkolonych w zakresie technik udzielania informacji zwrotnej, przy czym 23% z nich tylko na początku kariery menadżerskiej. Blisko jedna trzecia badanych cyklicznie pogłębia wiedzę z zakresu informacji zwrotnej, jednak niemal 40% z nich wyłącznie we własnym zakresie. Zauważyć należy, że blisko jedna czwarta ankietowanych nie zna żadnych technik udzielania informacji zwrotnej, co może niepokoić, biorąc pod uwagę długość średniego ich stażu na stanowisku menadżerskim – również w kontekście efektywności wykorzystywania *feedbacku*. Zakres odpowiedzi przedstawia Rysunek 2.



**Rysunek 2.** Zakres przygotowania menadżerów do udzielania informacji zwrotnej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego (ankietowani mogli wskazać więcej, niż jedną odpowiedź).

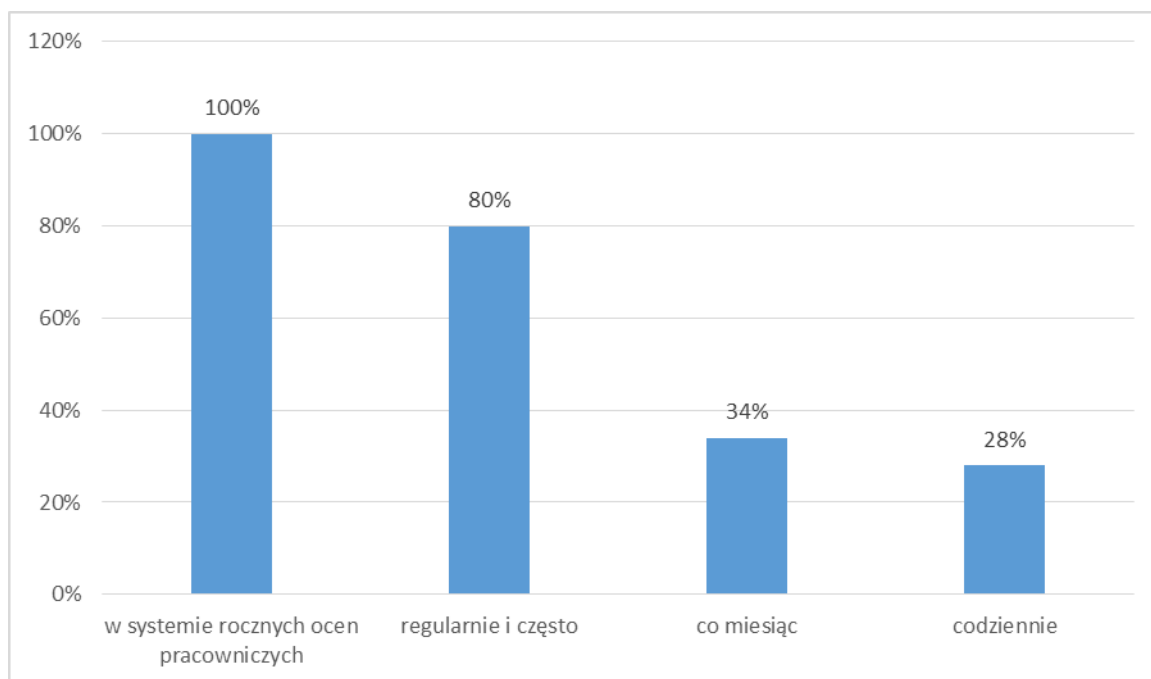
Zapytani o przydatność *feedbacku* menadżerowie, uważają generalnie, iż udzielanie informacji zwrotnej jest przydatne w motywowaniu podwładnego do osiągania postępów w rozwoju zawodowym. Zwiększa też ono zaangażowanie pracowników – przy czym ponad 60% szefów wskazuje, iż skuteczniejszy jest *feedback* pozytywny niż negatywny. Pozostali w kwestii skuteczności różnego rodzaju *feedbacku*, są zdania, iż zarówno informacja zwrotna pozytywna, jak i negatywna może działać na motywację podwładnego w jednakowym stopniu.

Niektórzy z biorących udział w wywiadzie zwracali uwagę, iż w powyższym zakresie nie da się udzielić jednoznacznej odpowiedzi, która byłaby receptą na skuteczność *feedbacku*. Każdy bowiem z pracowników w nieco inny sposób przyjmuje informację zwrotną – a to, na ile będzie ona skuteczna zależy dodatkowo od etapu jego kariery, sytuacji życiowej w danym momencie, nastawienia, dotychczasowych doświadczeń i wielu innych czynników. Niezwykle istotną rolę odgrywa tutaj osoba szefa – na ile dobrze zna i rozumie swojego pracownika, czynniki go motywujące, okoliczności życiowe i inne elementy. Z drugiej strony, menadżer



zmotywowany do przekazania informacji zwrotnej w sposób konstruktywny, dający pracownikowi wsparcie, sam z siebie będzie wzmacniał skuteczność swojego przekazu.

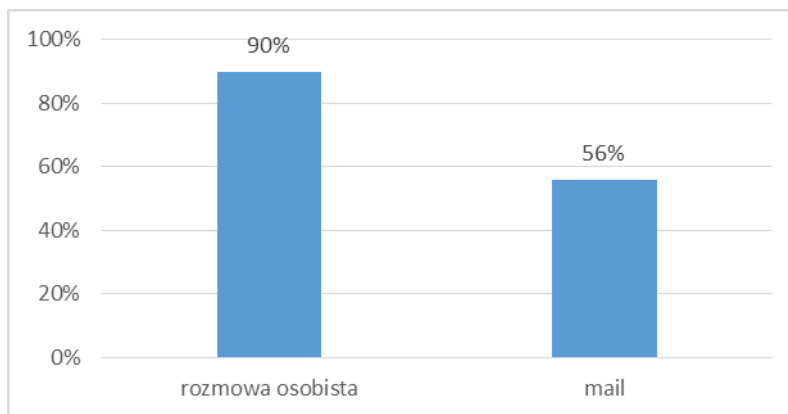
Odpowiedzi na pytanie o częstotliwość i formę udzielania *feedbacku* pracownikom pokazują, iż są one wysoce zróżnicowane. Zależą bowiem od liczebności zarządzanego zespołu, jak też lokalizacji, w jakich pracują podwładni – czy jest to jedno, czy wiele rozrzuconych w terenie biur, do których dojazd zajmuje szefowi więcej czasu. Według 80% badanych najlepiej sprawdza się regularna, częsta rozmowa z pracownikiem, jednak na to nie każdy z menadżerów znajduje czas. 34% z nich udziela informacji zwrotnej co miesiąc, zaś 28% codziennie. Równolegle, w sposób sformalizowany w każdym z banków funkcjonuje proces rozmów rocznych i półrocznych bądź kwartalnych. Wyniki ankiety w zakresie częstotliwości *feedbacku* pokazano na Rysunku 3.



**Rysunek 3.** Częstotliwość udzielania *feedbacku* przez menadżerów.

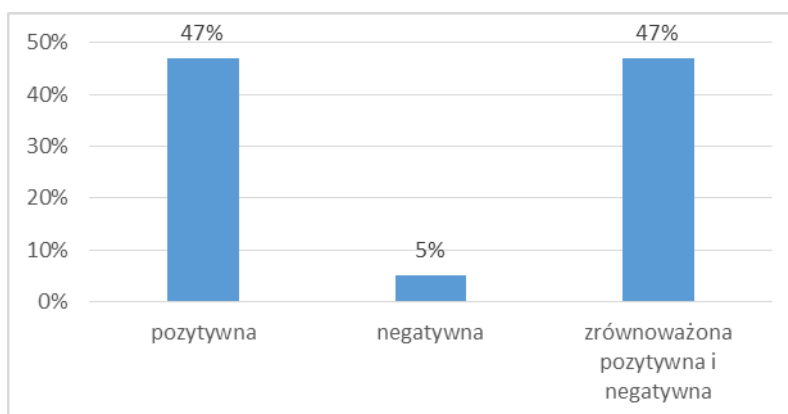
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego (ankietowani mogli wskazać więcej, niż jedną odpowiedź).

Najczęstszą, bo stosowaną przez 90% badanych formą *feedbacku* jest rozmowa osobista z pracownikiem. Drugim w kolejności według częstotliwości stosowania sposobem jest droga mailowa (56%). Dobór rodzaju *feedbacku* przez przełożonego jest zróżnicowany i zależy od możliwości czasowych, liczebności zespołu i liczby biur, w których podwładni pracują. W myśl przekonania, iż skuteczniejsza jest informacja zwrotna pozytywna, ponad 47% badanych właśnie takiej udziela swoim podwładnym. Drugie tyle stara się zrównoważyć informację zwrotną pozytywną i negatywną. Niecałe 5% ankietowanych korzysta wyłącznie z udzielania *feedbacku* negatywnego. Obrazują to odpowiednio Rysunek 4 i Rysunek 5.



**Rysunek 4.** Formy udzielanej zwykle informacji zwrotnej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.



**Rysunek 5.** Rodzaje udzielanej zwykle informacji zwrotnej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Aspektem, którego nie sposób nie zasygnalizować, omawiając formy przekazywania *feedbacku*, jest komunikacja niewerbalna, towarzysząca zawsze przekazowi ustnemu. Jest to element zawsze idący w parze z rozmową z pracownikiem, mogący osłabić (kiedy jest nie-spójny) lub wzmocnić (w razie spójności) przekaz menadżera.

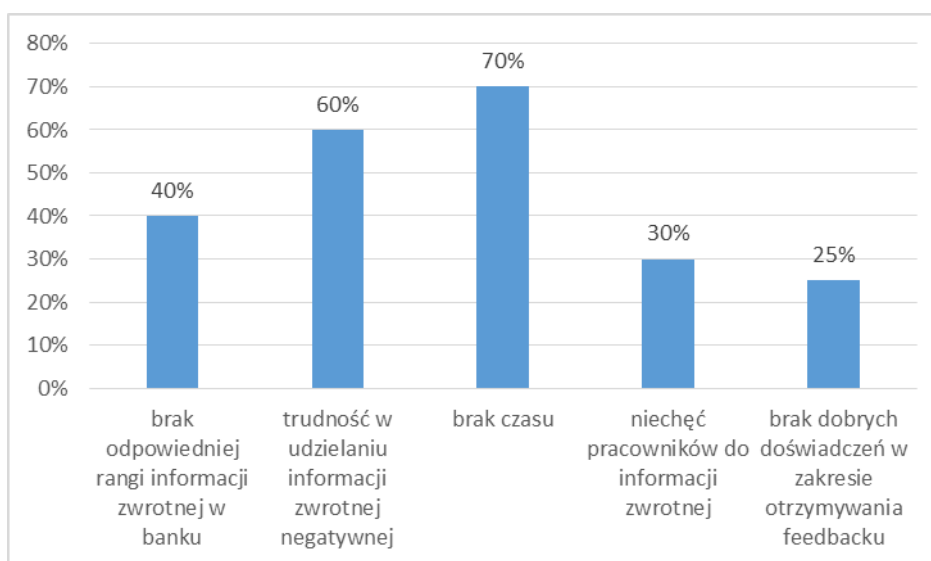
Ciekawe, iż w ocenie menadżerów sami pracownicy poszukują informacji zwrotnej rzadko (opinia 67% badanych), zaś wśród tych, którzy to robią, nie ma znaczenia płeć, ani długość stażu pracownika w danej instytucji. Dodatkowo, zdaniem szefów, także ani płeć, ani staż pracy nie są istotne dla efektywniejszego wykorzystania *feedbacku* przez podwładnych. Aktywnej postawie poszukiwania *feedbacku* przez pracowników nie sprzyja zapewne fakt, iż we wszystkich bankach jako sformalizowany funkcjonuje jedynie system oceniania podwładnych przez przełożonego.

Różne powody decydują o tym, czy i w jakim zakresie oraz formie stosowana jest informacja zwrotna. W tym zakresie banki pozostawiają menadżerom dowolność. Zapytani o największe wyzwania w tym zakresie, menadżerowie wskazują:

- brak w macierzystym banku ankietowanych, pomimo funkcjonującego formalnie systemu rozmów oceniających, odpowiedniej rangi udzielania informacji zwrotnej – podkreśla to jako najważniejsze wyzwanie blisko 40% respondentów;

- trudność w udzielaniu przez samego przełożonego negatywnej informacji zwrotnej – ma znaczenie dla blisko 60% menadżerów, z czego 40% deklaruje, iż jest to wyzwanie najpoważniejsze;
- brak czasu – czynnik istotny dla ponad 70% badanych, z czego dla blisko jednej czwartej jest to przeszkoda najważniejsza;
- brak osobistych dobrych i konstruktywnych doświadczeń z *feedbackiem* – istotne dla jednej czwartej badanych;
- fakt, iż zdaniem przełożonych pracownicy niechętnie podchodzą do *feedbacku* jako formy motywacji – jednak czynnik ten jest mniej znaczący (30%).

Wyzwania wskazywane przez menadżerów przedstawia Rysunek 6.



**Rysunek 6.** Menadżerskie wyzwania w stosowaniu informacji zwrotnej pracownikom.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego (ankietowani mogli wskazać więcej, niż jedną odpowiedź).

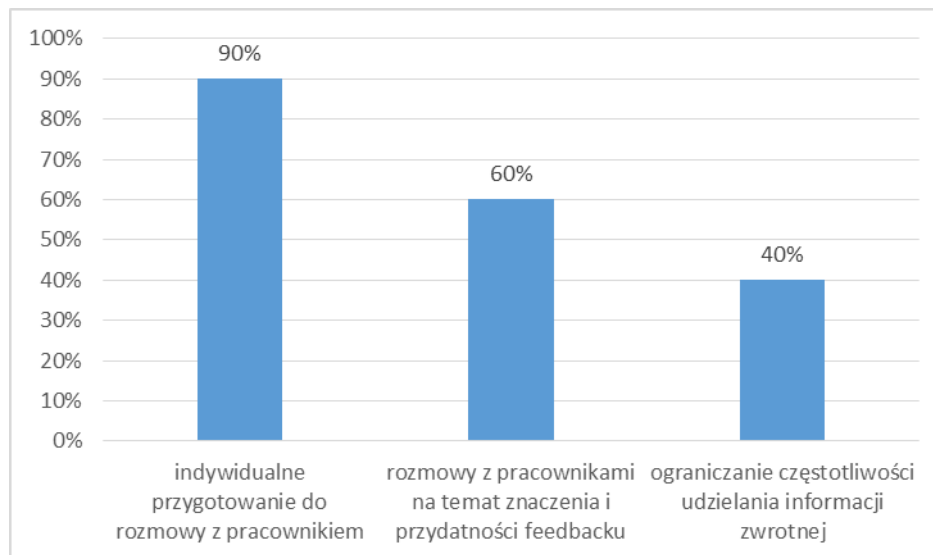
Odpowiedzi na kolejne pytanie w kwestionariuszu ankietowym, dotyczące dalszych wyzwań w stosowaniu *feedbacku*, ukazało, iż kwestią wartą uwagi i akcentowaną przez respondentów jest fakt, iż nie czują się oni komfortowo, opiniując pracę czy zachowania podwładnych, których poprawy oczekują. Zdecydowanie łatwiej menadżerom chwalić, zaś trudno motywująco zwrócić uwagę na kwestie nie funkcjonujące w oczekiwany sposób. Częściowo wynika to z nieznamości technik udzielania informacji zwrotnej, przekonania o negatywnym nastawieniu pracowników do krytycznej oceny ich pracy, jak też negatywnych doświadczeń samych szefów jako otrzymujących informacje zwrotne.

Na pytanie o przeszkody w praktykowaniu *feedbacku*, menadżerowie wskazują, iż są to: ich osobiste nieprzekonanie do tej formy motywacji, kierowanie zbyt licznym zespołem oraz słaba znajomość technik udzielania informacji zwrotnej (większość ankietowanych deklarowała jednak przeszkolenie w tym zakresie, bądź to we własnym zakresie, bądź z ramienia pracodawcy).

Szefowie, pytani o sposoby radzenia sobie z uciążliwościami w regularnym i efektywnym stosowaniu *feedbacku*, a także pomysły na wzmocnienie jego skuteczności, wymieniają głównie:

- dbałość o to, aby byli przygotowani do rozmów tego typu z każdym z pracowników indywidualnie – czyni tak 90% badanych;
- blisko 60% menadżerów rozmawia z pracownikami o znaczeniu i przydatności informacji zwrotnej;
- nieco ponad 40% przełożonych pracujących we wskazanych bankach ogranicza częstotliwość stosowania *feedbacku*.

Rozkład odpowiedzi przedstawia Rysunek 7.



**Rysunek 7.** Sposoby menadżerów na wzrost efektywności *feedbacku*.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego (badani mogli wskazać więcej, niż jedną odpowiedź).

Wyniki badania wskazują, iż wyzwaniem dla menadżera jest motywujące udzielanie informacji zwrotnej pracownikom. Wiąże się ono z przełamaniem własnych uprzedzeń, zbudowaniem dającego się przekazać pracownikowi pozytywnego nastawienia do *feedbacku*, jak też opanowaniem podstawowych jego technik. Jak każdy proces, aby był skuteczny, powinien być prowadzony rzetelnie i systematycznie, równoważąc dostrzeganie postępów i starań pracownika, ze wskazywaniem mu potencjalnych obszarów do poprawy.

Ważnym, aczkolwiek bardzo rzadko praktykowanym aspektem, jest kwestia udzielania informacji zwrotnej szefowi przez pracownika. To, jak rzadko sami jako pracownicy, szukamy informacji zwrotnej na swój temat, dotyczy także pracownika, jakim jest szef. Wydaje się, że nie do końca podwładni umieją, bądź mają odwagę, opiniować pracę przełożonego. Z racji relacji służbowej jest to bowiem trudne i wzbudza wiele kontrowersji. Dodatkowo, nie ma w polskich bankach ani formalnej praktyki tego typu zachowań, ani specjalnych do tego zachęt.

## Zakończenie

Zagadnienie informacji zwrotnej jest pojęciem dobrze rozpoznany w bankowości. Menadżerowie zespołów sprzedażowych, zajmujących się codzienną obsługą klientów tak deta-

licznych, jak i korporacyjnych, są przez pracodawcę do udzielania *feedbacku* przygotowani, jak też korzystają z tej formy opiniowania pracy podwładnych.

Zdaniem ankietowanych, udzielana regularnie, właściwie dobrana do osoby informacja zwrotna mobilizuje, ułatwia robienie postępów, jak też zwiększa motywację do efektywniejszego działania pracownika. Duże znaczenie ma tutaj przygotowanie merytoryczne przełożonego, jego osobiste doświadczenia z *feedbackiem*, jak też znajomość własnych pracowników. Informacja zwrotna – jak każdy motywator – w zależności od użytej formy, czasu i częstotliwości, pozytywnie bądź negatywnie wpłynie na motywację pracownika.

Pozytywny wpływ ma informacja częsta, dotycząca konkretnych zachowań pracownika, wskazująca sposoby zmiany postępowania na lepsze, zrównoważone jednak pochwałami tego, co podwładny wykonuje zgodnie z oczekiwaniami.

Negatywny oddźwięk i demotywację wywołuje koncentrowanie się szefa na niedociągnięciach pracownika, niedostrzeganie czynionych przez niego postępów, zgłaszanie oczekiwań bez wsparcia w zakresie narzędzi wspierających ich osiągnięcie.

Dobry menadżer dba o realny i częsty kontakt ze swoimi pracownikami – pozwala to dobrze poznać motywy podwładnych, ale i mechanizmy ich działania, co ułatwia konstruktywne opiniowanie ich pracy. Obawy kojarzone z udzielaniem informacji zwrotnej wynikają z braku ugruntowanej wiedzy merytorycznej przełożonych na ten temat, jak też zbyt wielu codziennych obowiązków, co nierzadko spycha *feedback* do roli uciążliwej i realizowanej powierzchownie formalności wymaganej przez pracodawcę.

W wielu przypadkach przydatnym instrumentem w tym zakresie mogłaby być rola bankowych działów zarządzania zasobami ludzkimi – wielu badanych podkreślało w wywiadzie, iż wsparcie tych komórek banku jest zbyt małe. Wzmacnianie w banku klimatu *feedbacku* i otwartej komunikacji, w tworzenie których zaangażowani są pracownicy, dział HR, jak i kadra zarządzająca różnego szczebla, pozwala stworzyć z informacji zwrotnej motywujące wszystkie strony procesu, narzędzie.

## Bibliografia

- Armstrong M., Taylor S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Czerska M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menadżera*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Downes J., Goodman J. (1990). *Finance and Investment Handbook*, New York: Barron's.
- Gorczyńska A. (2008). *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o.
- Gostomski E. (2010), *Bankowość międzynarodowa*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Góralczyk – Przychocka M. (2014). *Sztuka dialogu (1). Rodzaje informacji zwrotnej w organizacji*. *Personel i Zarządzanie*, Nr 12/2014.
- Korach R. (2009). *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Levitt T. (1983). *After the Sale is Over*, Harvard Business Review, No 9-10.
- Lobene E. V., Pond A. W., Samuel B. (2015). *A Multi – Source Investigation of Psychological Predisposition and Contextual Triggers*, *Journal of Psychology*, Vol. 149, Issue 7.
- Markham E., Smith S. I., Jannice W. (2017). *A review, analysis and extension of peer-leader feedback agreement: Contrasting group aggregate agreement vs. Self-other agreement using entity analytics and visualisation*, *Leadership Quarterly*, 2, Vol. 28, Issue 1.

- McGee R., Rennie A. (2011). *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Oleksyn T. (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Pietrzak J. (2013). *Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Pocztowski A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Porter M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Purgal – Popiela J. (2016). *Pomiar i ocena w zarządzaniu talentami*. W: Pocztowski A. (red.) *Zarządzanie talentami w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Rzycka O. (2015). *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Sidor – Rządkowska M. (2016). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Solarz J. (2001). *Uwarunkowania współczesnej bankowości*. W: Oręziak L. i Pietrzak B. (red.) *Bankowość na świecie i w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo Olympos.
- Stankiewicz M. J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Ściborek Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Terelak J. F. (1999). *Psychologia menedżera*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Young S. F., Steelman L. A. (2014). *The role of feedback in supervisor and workgroup identification*, Personnel Review, vol. 43, Issue 2.
- Zajac C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Zenger J., Folkman J. (2017). *Why do so many managers avoid giving praise*, Harvard Business Review, 02 May.

## FEEDBACK AS A TOOL OF EMPLOYEE MOTIVATION IN BANKS

### Summary

**Purpose:** Currently, banks are much focused on their sales performance and effective operation, which makes their managers' level of motivation a key issue. Feedback has a positive impact on employee motivation if applied suitably. Feedback applies to the evaluation of an employee's work performance and his or her contribution to the organisation.

**Methodology:** This article shows the results of an empirical study. The interview was conducted with managers working in Polish banks. The main aim of this study was to find out how managers use feedback, how well they are prepared for using this tool and how they rate the usability of feedback in everyday work. This problem is closely related to the widespread evaluation process developed by banks to assess the work performance of their employees.

**Findings:** The interview shows that regular feedback faces several obstacles, including mainly excessive workload for managers, lack of knowledge of feedback techniques and prejudice against feedback. In spite of that, feedback is judged positively in the context of motivation, especially, if used regularly and designed for the individual employee.

**Keywords:** feedback, employee evaluation, motivation

**JEL classification:** G20, G40, J83, M53, M54.

Renata Leśniak  
doktorant, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
renia.lesniak@wp.pl