

Metody oceny pracowników

Ocenianie pracowników jest jednym z ważniejszych zadań służby pracowniczej w przedsiębiorstwie. Ma ono na celu ustalenie przydatności zawodowej pracowników oraz zaspokojenie ich psychologicznej potrzeby sprawiedliwej oceny starań zawodowych.

Według *Słownika języka polskiego*¹ ocena jest wyrażonym w formie ustnej lub pisemnej sądem o wartości czegoś, osądem, krytyką, natomiast ocenić to tyle, co wydać opinię o kimś lub o czymś, wypowiedzieć sąd o wartości czegoś lub kogoś.

Ocena pracownika jest sądem o jego zachowaniu, postawach, cechach osobowości, efektach jego pracy. Jest instrumentem kształtowania zdolności personelu do realizacji celów organizacji.

W modelu uniwersalnym ocena jest opinią wartościującą, powstającą w następstwie porównania obiektu lub jego wybranych cech przyjętym wzorem (układem odniesienia)².

Dokonywanie ocen pracowników jest elementem trzech funkcji kierowania:

- w ramach funkcji organizatorskiej - dla doboru ludzi do stanowisk;
- w ramach funkcji przywódczej - do motywowania pracowników w celu poszerzania treści pracy, zwiększania jej efektywności, podejmowania nowych ról zawodowych i właściwego stosowania systemu wynagrodzeń;
- w ramach funkcji kontrolnej - do korygowania działań i zachowań pracowników w kierunkach zapewniających lepszą realizację celów organizacji.

¹ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1979, t. 2, s. 436.

² T. Oleksyn, *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 1994, s. 12.

Ocenianie pracowników służy wielu różnym celom szczegółowym, które dają się zgrupować w dwa główne cele:

1. **Organizacyjny** - gdzie ocena służy pozyskaniu informacji o pracowniku niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych dotyczących:

- zatrudnienia;
- ustalenia potrzeb szkoleniowych;
- motywowania pracownika;
- ustalenia podstaw do różnicowania płac;
- planowania kariery zawodowej;
- przeniesienia pracownika wewnątrz organizacji;
- informowania pracownika;
- zwolnienia pracownika.

2. **Psychologiczny** - gdzie ocena służy kształtowaniu postaw i zachowań pracowników przez dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz o szansach ich rozwoju zawodowego, służy także zaspokajaniu jednej z ważniejszych potrzeb człowieka - potrzeby uznania.

W zależności od umiejscowienia oceny w procesie pracy można wyróżnić trzy koncepcje oceny:

- koncepcja oceny według cech - gdzie ocenie podlega osobowość pracownika, w szczególności istnienie cech uważanych za ważne (np. lojalność, kreatywność, dążenie do dominacji);
- koncepcja oceny według czynności - gdzie ocenie podlegają zachowania pracownika, czyli sposób wykonywania czynności; punktem wyjścia jest tu dobra znajomość treści pracy;
- koncepcja oceny według wyniku - gdzie ocenie podlega rezultat czynności, a punktem wyjścia są z góry ustalone cele.

Ocenianie pracowników może odbywać się w dwóch formach³:

- ocena ciągła, permanentna, bieżąca, zwana także nieformalną - polegająca na stałej, codziennej i spontanicznej ocenie pracownika, ocenie pracy i jej rezultatów dokonywanej przez bezpośredniego przełożonego; jest

³ T. Oleksyn, *Systemy ocen...*, op. cit., s. 19.

elementem kultury organizacji;

- ocena okresowa zwana także formalną - prowadzona w sposób sformalizowany w ustalonych okresach, w drodze realizacji przyjętego systemu ocen.

Metody oceniania powinny być dobrane zgodnie z wcześniej ustalonym celem oceniania i pod kątem zbierania informacji potrzebnych do dokonania oceny. Kierownik (zespół oceniający) może stosować bardzo różne techniki. Najczęściej stosowane metody to⁴:

1. **Pisemny raport:** przedstawia się w nim opis słabych i mocnych stron ocenianego oraz jego możliwości; oceniający przedstawia swoją ocenę i sugestie na piśmie. Zaletą tego typu oceniania jest wszechstronność oceny oraz jej uzasadnienie, wadą zaś - ograniczona możliwość porównań.
2. **Krytyczne zdarzenia:** technika ta polega na sporządzeniu przez przełożonego zapisów o zachowaniu pracownika, które odbiegają od tzw. zachowań normalnych. Przedmiotem zapisu są więc zarówno jego osiągnięcia jak i porażki. Dzięki takim notatkom można wzmacniać zachowania pożądane, a niwelować niepożądane.
3. **Wieloosobowe porównanie:** technika ta jest stosowana do szacowania pracy jednej osoby na tle innego lub wielu innych pracowników.
4. **Wymuszony rozkład:** technika ta również umożliwia uszeregowanie pracowników w ramach ustalonych kryteriów. Oceniający podporządkowuje każdego z ocenianych do określonego przedziału i otrzymuje listę kwalifikacyjną pracowników, na której określony ich procent znajduje się w danym przedziale. Główną zaletą tej techniki jest zmuszanie osoby dokonującej oceny do jej zróżnicowania.
5. **Portfolio personalne:** technika ta umożliwia grupowanie ocenianych pracowników w zespole ze względu na osiągnięcia przez nich rezultaty pracy oraz ich możliwości rozwoju, które można określić mianem potencjału pracy. Zaletą techniki portfoliowej jest ocenianie pracowników zarówno w aspekcie dotychczasowej aktywności jak i potencjalnych możliwości

⁴ J. Osmelak, *Kierowanie ludźmi w procesie pracy*, Warszawa, TNOiK, 1999, s.110 – 113.

rozwoju.

6. **Listy kontrolne:** ocenianie polega tutaj na wyborze przez osobę oceniającą, z określonej liczby opisów możliwych zachowań pracowników, tego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej. Uzyskane w ten sposób informacje są analizowane przez ekspertów i stanowią podstawę do sformułowania oceny pracownika.
7. **Skale kwalifikacyjne:** Są to techniki najbardziej rozpowszechnione. Umożliwiają one identyfikację natężenia określonych cech pracowników na podstawie kilkustopniowych skali. Do najczęściej stosowanych odmian skal stosowanych w ocenianiu pracowników należą:
 - skale przymiotnikowe i mieszane
 - skale punktowe lub liczbowe,
 - skale graficzne,
 - skale behawioralne,
 - skale mieszane.

Wśród innych metod oceniania można wymienić:

1. **Arkusze oceny pracownika:** arkusze te stanowią skale kwalifikacyjne oraz listy kontrolne. Takie zestawy kryteriów oceniania rządzą się w zależności od celu, któremu ocenianie ma służyć. Arkusze oceniania mogą składać się z jednej lub kilku części. Przy kompleksowej, okresowej ocenie pracownika arkusz powinien zawierać następujące części:
 - część wypełnianą przez komórkę do spraw personalnych,
 - część wypełnianą przez pracownika,
 - część wypełnianą przez przełożonego osoby ocenianej,
 - część wypełnianą przez współpracowników osoby ocenianej
2. **Zarządzanie przez cele:** technika oparta na zasadzie wstępnego wytyczania celów na każdym stanowisku pracy przez osoby zajmującą to stanowisko i przez jej bezpośredniego przełożonego. Ocena polega na kontroli, czy i w jakim stopniu ustalone i zostały zrealizowane. Metoda ta ma wiele zalet, takich jak awizowanie pracowników i włączanie ich do współdecydowania. Wymaga ona jednak odpowiedzialności i kompetencji obu stron, co w

praktyce jest dość trudne do wykonania.

3. **Assessment center:** technika ta oznacza zarówno metodę i miejsce oceniania. W języku polskim bywa ona określana ja „ośrodek oceniania”. Metoda ta stanowi systematyczne zestawienie i rozwinięcie znanych, lecz oddzielnie stosowanych technik badania uzdolnień, osobowości i zachowań pracowników kandydatów na pracowników, najczęściej stanowisk kierowniczych. Istotą tej metody jest dokonywanie porównawczej oceny małej grupy osób (od sześciu do dwunastu) przez zespół ekspertów w celu rozpoznania ich zdolności, umiejętności, cech osobowości, postaw i zachowań oraz stymulowanie najbardziej pożądanych kierunków ich rozwoju. Metoda ta dostarcza najpełniejszych informacji o ocenianych osobach. Choć jest ona skomplikowana i kosztowna, z czasem bywa wynagradzana korzyściami płynącymi z trafnego doboru pracowników na określone stanowiska pracy, w szczególności zaś kierownicze.

Bardzo ważnym etapem opracowania systemu ocen jest ustalenie jednolitej interpretacji kryteriów oceny. Dyscyplinuje to pisemna instrukcja, do której przestrzegania zobowiązani są wszyscy przełożeni dokonujący ocen. Zadaniem jej jest zapewnienie w maksymalnie możliwym stopniu takiego samego rozumienia istoty poszczególnych kryteriów przez wszystkich oceniających przełożonych a także podwładnych. Uzupełnieniem tego etapu jest cykl szkoleń ułatwiających zrozumienie kryteriów oceny. Szkolenia te są szczególnie ważne w czasie przeprowadzania pierwszych ocen w przedsiębiorstwie⁵.

W ocenie pracowników ważną rolę odgrywa system ocen, który jest układem świadomie dobranych, wewnątrznie zorganizowanych i wzajemnie spójnych kryteriów ocen uznanych za właściwe dla danej organizacji. System taki powinien charakteryzować się następującymi cechami:

- Posiadać jasno określone cele, którym ma służyć.
- Posiadać odpowiednio dobrane kryteria ocen:
 - elastyczne i adekwatne, zróżnicowane w zależności od grup zawodowych;
 - jednolite, pozwalające na standaryzację i porównywanie w czasie w

⁵ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2001, s. 106.

poszczególnych grupach;

- konkretne, jednoznacznie określone treści cech;
- niezbyt rozbudowane.
- Uwzględniać specyfikę danej organizacji.
- Być powszechnym - obejmować wszystkich członków organizacji.
- Być okresowym - cyklicznym i powtarzalnym w określonych terminach.
- Być jawnym - znanym i akceptowanym w organizacji, w szczególności

co do:

- zasad i wymogów oceniania;
- wyników oceny (dla danego pracownika);
- procedury odwoławczej;
- sposobu dokumentowania;
- sposobu wykorzystywania wyników.

Opracowanie systemu ocen pracowniczych jest przedsięwzięciem złożonym, w którym należy wyodrębnić kilka etapów. Obejmują one:⁶

- wybór typu ocen,
- ustalenie schematu ocen,
- wybór techniki oceny,
- opracowanie arkuszy ocen pracowników,
- opracowanie instrukcji dla interpretacji kryteriów oceny,
- ustalenie procedury przeprowadzenia ocen,
- przeprowadzenie ocen próbnych (testowanie systemu ocen) oraz

ewentualna korekta dotychczasowych rozwiązań.

Wprowadzenie systemu ocen pracowników odbywa się w trzech powiązanych wzajemnie fazach⁷:

1. **Projektowanie systemu ocen** obejmujące określenie:

- celów oceniania;

⁶ Z. Jasiński, *Motywowanie...*, op. cit., s. 100.

⁷ W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 91.

- zasad oceniania;
- podmiotów ocenianych i oceniających;
- kryteriów ocen;
- metod i narzędzi ocen;
- procedury (sposób wdrożenia i wykorzystania) ocen.

2. **Wdrożenie systemu ocen** obejmujące:

- przygotowanie psychologiczne podmiotów ocenianych i oceniających;
- przygotowanie organizacyjne;
- przeprowadzenie oceniania;
- opracowanie wyników ocen.

3. **Wykorzystanie ocen** do realizowania procesu kadrowego we wszystkich jego elementach.

W formułowaniu systemu ocen szczególnie ważne są kryteria i techniki oceniania. W praktyce kierownicy często oceniają pracowników na podstawie różnych norm i oczekiwań, co sprawia, że pracownik mało efektywny, lecz zdyscyplinowany i gorliwy może uzyskać wyższą ocenę niż pracownik efektywny, lecz pozornie obojętny. Często właśnie kierownicy zapominają o tym, że nie ocenia się głównie pracownika, lecz efekty jego pracy, co nie oznacza, że osobowość pracownika i jego zachowanie nie powinny być brane pod uwagę. Brak jednolitych norm oceny może być niesprawiedliwy dla pracowników, gdyż może powodować uogólnianie ocen na podstawie dominacji jednej cechy, która przyćmiewa wszystkie aspekty ich pracy i zachowania.

Osoba, która stosuje daną metodę oceny powinna mieć przygotowane pewne kryteria oceny. Kierownik w procesie oceniania powinien stosować następujące kryteria⁸:

1. **Kryteria kwalifikacyjne.** Obejmują wiedzę i umiejętności nabyte głównie przed podjęciem pracy. Należą do nich m. in.: wykształcenie, doświadczenie, wprawa w wykonywaniu określonej czynności, zdrowie, znajomość języków obcych, umiejętność pracy z ludźmi, umiejętność negocjowania itp. Kryteria kwalifikacji mają szczególne znaczenie w systemach oceniania wykorzystywanych przy przyjmowaniu kandydatów do

⁸ W. Bańka, *Zarządzanie personelem...*, op. cit., s. 92.

pracy, przemieszczeniach wewnątrz firmy, szkoleniach, awansowaniu pracowników.

2. **Kryteria efektywnościowe.** Obejmują w ujęciu rzeczowym i wartościowym wyniki pracy. Precyzyjne określenie kryteriów efektywnościowych możliwe jest jedynie w konkretnych warunkach danego stanowiska pracy lub określonej komórki organizacyjnej, wymaga uwzględnienia występującej tam specyfiki pracy. Kryteria efektywnościowe powinny być stosowe wówczas, gdy ocenianie ma służyć sprawdzeniu przydatności pracownika na danym stanowisku pracy, nagradzaniu i premiowaniu pracowników, jak również zwalnianiu.
3. **Kryteria behawioralne.** Służą do oceniania zachowań pracowników lub zespołów. Celem jest tu określenie specyficznych danych stanowisk wzorów zachowań, które powinny sprzyjać efektywności pracy. Tam, gdzie możliwe jest wykorzystanie kryteriów efektywnościowych, Kryteria zachowań powinny spełniać rolę uzupełniającą. Jeżeli natomiast zdani jesteśmy na to, by ocenianie pracowników opierało się jedynie na kryteriach behawioralnych, należy precyzyjnie określić pożądane wzorce zachowań poszczególnych stanowisk. Jako przykładowe kryteria behawioralne można podać następujące cechy zachowań pracowników: wytrwałość i systematyczność w działaniu, staranność w wykonywaniu powierzonych zadań, uczciwość, lojalność itp.
4. **Kryteria osobowościowe.** Uwzględnienie cech osobowych w systemie oceniania wynika z przekonania o istnieniu zależności między stopniem rozpoznania predyspozycji psychicznych pracowników i dopasowaniem do wymogów konkretnych stanowisk pracy a efektywnością wykonywanej przez nich pracy. Znaczenie cech osobowości jako kryteriów oceniania jest różne na różnych stanowiskach i w różnych zawodach. Kryteria te należy uwzględniać przede wszystkim tam, gdzie typ osobowości rzutuje na sposób wykonywania pracy, np. w pracy menedżera, jak też przy doborze kandydatów do pracy wymagającej specjalnych predyspozycji psychicznych lub zdolności. Jako przykład kryteriów osobowościowych można wyróżnić:

energię, rzetelność, odpowiedzialność, wyobraźnię, opanowanie, odporność na stresy.

Oprócz nich wyodrębnić można typ mieszany, to jest taki, który łączy elementy (cechy) wyżej wymienionych typów podstawowych. W okresowych ocenach pracowników wykorzystywanych w przedsiębiorstwie dla celów motywowania, polityki kadrowej, rozwoju pracowników oraz doskonalenia organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, najczęściej jednak wykorzystuje się mieszany typ ocen. Natomiast ocena cech osobowościowych i zachowań jest podstawą podjęcia decyzji o przyjęciu pracownika czy awansowaniu go.

Kryteria kwalifikacyjne obejmują zespół umiejętności pracownika pozwalających na podejmowanie określonej roli zawodowej, w różnych formach kształcenia oraz w dotychczasowej pracy, w szczególności⁹:

- wykształcenie;
- wiedza;
- umiejętność racjonalnego wykonywania czynności zawodowych;
- umiejętność racjonalnego wykorzystywania zasobów i środków;
- znajomość języków obcych;
- znajomość obsługi komputera;
- znajomość obsługi urządzeń na stanowisku pracy;
- znajomość obsługi urządzeń dodatkowych;
- znajomość zakresu obowiązków;
- znajomość prawa;
- znajomość procesów pracy;
- kwalifikacje specjalnie wymagane na specyficznych stanowiskach;
- tempo uczenia się;
- umiejętność dokonywania podziału pracy;
- znajomość technik zarządzania.

Kryteria efektywnościowe obejmują wyniki pracy w ujęciu rzeczowym (wydajność) oraz ekonomicznym (wartościowym) z uwzględnieniem rachunku kosztów i wyników, w szczególności:

⁹ Z. Jasiński, *Motywowanie...*, op. cit., s. 110 – 112.

- jakość pracy;
- wydajność pracy;
- skuteczność działania;
- terminowość wykonywania obowiązków;
- dokładność wykonywania czynności pracowniczych;
- minimalizacja kosztów pracy;
- oszczędność materiałów i innych środków pracy.

Kryteria behawioralne obejmują zachowania pracownika, eksponujące te cechy, które wiążą się z zachowaniami pożądanymi z uwagi na charakter i treść pracy oraz kulturę przedsiębiorstwa, w szczególności:

- zainteresowanie pracą;
- przestrzeganie regulaminów, instrukcji i zarządzeń;
- przestrzeganie porządku pracy;
- przestrzeganie przepisów i zasad bhp i ppoż.;
- wykonywanie poleceń przełożonych;
- przestrzeganie czasu pracy;
- absencyjność;
- samodzielność pracy;
- dbałość o dobro pracodawcy;
- dbałość o mienie pozostające w dyspozycji zakładu pracy;
- dostosowywanie się do nowych zadań;
- reagowanie na potrzeby innych;
- reagowanie w sytuacjach awaryjnych i w razie zagrożeń;
- stosunek do interesantów (klientów);
- otwartość komunikowania się, takt, dyplomacja;
- jasność i precyzyjność przekazywania informacji, pomysłów i poleceń - ustnie;
- jasność i precyzyjność przekazywania informacji, pomysłów i poleceń - pisemnie;
- współpraca i gotowość do pomocy, umiejętności interpersonalne;
- poszukiwanie i wprowadzanie nowych koncepcji i metod (inicjatywność);

- organizowanie pracy własnej;
- analiza i interpretacja informacji oraz wyciąganie z nich logicznych wniosków (podejmowanie decyzji);
- dbałość o realizację celów, kontrola wykonywania zadań i korekta błędów;
- dbałość o własny rozwój zawodowy;
- dbałość o wygląd zewnętrzny;
- stosunek do przełożonych;
- stosunek do współpracowników;
- stosunek do podwładnych;
- formułowanie celów i zadań z perspektywy całej organizacji i jej rozwoju, opracowywanie strategii organizacji;
- ustalanie celów i sposobów ich realizacji i uzgadnianie wspólnych zadań;
- organizowanie pracy i dokonywanie podziału pracy podwładnych;
- instruowanie;
- motywowanie, w tym nagradzanie i karanie, wpływ na opinie, przekonania i postawy pracowników, kreowanie kultury organizacji;
- dobór i ocena pracowników;
- reprezentowanie, negocjowanie, kierowanie konfliktami;
- wpływanie na innych i sprawowanie skutecznego nadzoru.

Kryteria osobowościowe obejmujące względnie stałe cechy psychiki człowieka, istotne z punktu widzenia wymogów stanowiska pracy, w szczególności:

- zdolność do pracy w zespole;
- chęć zrozumienia i reagowania na potrzeby innych;
- asertywność;
- zrównoważenie, opanowanie;
- odporność na stres;
- kultura osobista;
- nastawienie na osiągnięcia;
- pewność siebie;
- dynamiczność w działaniu;

- wytrwałość i solidność w działaniu;
- łatwość nawiązywania kontaktów;
- nastawienie na zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa i stabilności;
- kreatywność i innowacyjność;
- łatwość kreowania wizji, strategii działania;
- lojalność;
- dążenie do dominacji;
- poczucie prawa;
- stosunek do panowania;
- stosunek do posiadania;
- reakcja na krytykę;
- świadomość otaczającej rzeczywistości;
- uprzedzenia;
- zjednywanie ludzi.

Dla każdego z kryteriów, o których mowa wyżej, można ustalić rangę, jaką posiada dane kryterium na określonym stanowisku pracy.

Ranga ta może przyjmować następujące wartości punktowe:

- 0 - kryterium nie ma znaczenia lub zastosowania;
- 1- kryterium o znikomym znaczeniu;
- 2 - kryterium o przeciętnym znaczeniu
- 3 - kryterium o istotnym znaczeniu;
- 4- kryterium o bardzo ważnym znaczeniu.

W ocenie pracowników i stosowaniu danej metody oceny przez kierownika przydatny jest schemat ocen, który obejmuje wykaz kryteriów oceny pracowników oraz ich udział w ogólnej ilości punktów. Kryteria oceny są ujęte w postaci kryteriów węzłowych oraz składających się na nie kryteriów szczegółowych. Schemat ocen może być zróżnicowany dla poszczególnych grup pracowniczych¹⁰.

W tabeli 1 przedstawiony jest przykładowy schemat ocen dla jednego z przedsiębiorstw, dla którego opracowano i wdrożono system ocen pracowniczych.

¹⁰ Z. Jasiński, *Motywowanie...*, op. cit., s.100.

Tabela 1. Szczegółowe kryteria oceny pracowników i ich punktowy udział w ogólnej ocenie.

Waga kryterium %							
Kryterium	Grupa I	Grupa II	Grupa III	Grupa IV	Grupa V	Grupa VI	Grupa VII
I. Sprawność kierowania komórką.							
1. Planowanie i organizowanie,	5	5	-	4	-	-	-
2. motywowanie	5	5	-	3	-	-	-
3. Rozwój podwładnych	5	5	-	-	-	-	-
4. Kontrola i ocena podwładnych	5	5	-	3	-	-	-
II. Ocena wykonania zadań							
1. Komórki / zespołu	30	30	-	45	-	-	-
2. Pracownika	5	5	40	-	40	50	50
III. Kwalifikacje							
1. Poziom kwalifikacji	10	10	10	10	10	10	15
2. Podnoszenie kwalifikacji.	10	10	10	5	10	5	-
IV. Cechy osobowościowe i zachowania							
1. Dyscyplina pracy,	-	5	10	10	15	10	15
2. Dyspozycyjność,	5	5	5	5	15	10	10
3. Operatywność i samodzielność,	5	5	10	5	5	10	5
4. Inicjatywność i innowacyjność,	5	5	5	5	-	-	-
5. Współdziałanie wewnątrz spółki i kontakty zewnętrzne	10	10	10	5	5	5	5
	100	100	100	100	100	100	100

Źródło: Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2001, s.102.

Opracowanie schematu ocen poprzedzone jest identyfikacją mocnych i słabych stron zasobów ludzkich w świetle celów działania przedsiębiorstwa oraz jego jednostek organizacyjnych. Jest to najbardziej pracochłonny etap tworzenia systemu ocen, gdyż wymaga uwzględnienia specyfiki celów i warunków ich realizacji w przekroju grup pracowniczych, komórek a nawet stanowisk. To powoduje, że dla celów oceny wyodrębnia się grupy pracownicze podlegające różnym schematom ocen. W prezentowanym przykładzie, w tabeli 1, poszczególne grupy obejmują:

- grupa I - kierownicy zakładów,
- grupa II - kierownicy wydziałów, działów, ich zastępcy, szefowie zespołów,
- grupa III - specjaliści i inspektorzy nadzoru,
- grupa IV - mistrzowie i stanowiska równorzędne,
- grupa V - pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych,
- grupa VI - pracownicy na stanowiskach robotniczych,
- grupa VII - pracownicy na stanowiskach.

Schemat ocen ma podstawowe znaczenie w systemie ocen. Pozostałe etapy procedury tworzenia systemu ocen mają na celu przetworzenie ustaleń schematu ocen na narzędzia oceny. Schemat ocen ukierunkowuje motywacyjne ich oddziaływanie. Przyjęte kryteria wyznaczają bowiem ogólne kierunki motywowania pracowników ocenami, a wagi tych kierunków są określane przez udział poszczególnych kryteriów w ocenie. Przyjęte rozwiązanie wynika zarówno z wymagań stawianych pracownikom w związku ze specyfiką ich stanowisk, jak i z określonych występujących słabości (np. niskiej dyscypliny pracy, braku dyspozycyjności itp.). To powoduje, że schemat ocen nie może być traktowany jako stały w dłuższym czasie, jeśli ocenianie według niego pracowników ma być czynnikiem motywującym zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa¹¹.

Dyscyplina pracy na przykład, jako kryterium oceny może być uwzględniana tylko do momentu uzyskania jej poprawy w rezultacie dotychczas funkcjonującego systemu ocen. Istotne znaczenie przy ustalaniu schematu ocen ma przyjęta liczba kryteriów oceny. Zbyt duża liczba kryteriów wywołuje wyraźną niechęć pracowników do ocen. Zwłaszcza pracownicy wykonawczy obawiają się takiego systemu ocen, gdyż wydaje się on im zbyt skomplikowany. Ponadto przy dużej liczbie kryteriów rzadko zdarza się, aby pracownik uzyskał niską ocenę ostateczną, pomimo że na nią zasługuje. Wynika to przede wszystkim stąd, że przy dużej liczbie kryteriów oceny bierze się często pod uwagę kryteria mało istotne, trudne w interpretacji.

Również zbyt mała liczba kryteriów nie jest korzystna dla wyników oceny. Nie

¹¹ Z. Jasiński, *Motywowanie...*, op. cit., s.104.

zależą one bowiem wówczas od wszystkich istotnych na stanowisku efektów pracy, cech osobowościowych i zachowań.

Problem wyboru liczby kryteriów oceny jest słabo opisany w literaturze przedmiotu. Jego rozwiązanie wymaga często podejścia określonego jako zdrowo rozsądkowe.

Aby oceny były przeprowadzone sprawnie, a także dla uniknięcia konfliktów na tle roli i kompetencji uczestników ocen niezbędne jest opracowanie procedury przeprowadzenia ocen.

Określa ona przede wszystkim kolejne kroki (etapy) przeprowadzania ocen oraz osoby lub zespoły odpowiedzialne za ich realizację. Typowy tok postępowania w procedurze przeprowadzania ocen jest następujący¹²:

- organizacyjne przygotowanie ocen,
- dokonanie oceny przez przełożonych,
- poinformowanie podwładnych o ocenie, jej uzasadnieniu i wnioskach,
- zgromadzenie przez zespół do spraw ocen arkuszy ocen oraz opiniowanie lub rozpatrzenie odwołań pracowników,
- opracowanie wniosków końcowych dla zarządu.

Szczególne znaczenie ma - przeprowadzone w ramach organizacyjnego przygotowania ocen - zapoznanie pracowników przedsiębiorstwa z celami i techniką ocen. Prowadzone po raz pierwszy oceny w przedsiębiorstwie wywołują duże emocje oraz sprzeciw. Dlatego powinny być szczególnie dobrze opracowane. Jeżeli bowiem te pierwsze oceny okażą się niepowodzeniem, wówczas trudno jest liczyć na ich akceptację przez pracowników w przyszłości.

W trakcie zapoznawania pracowników z systemem ocen istotne jest uświadomienie przełożonym oraz ocenianym podwładnym ich roli w ocenach. Przełożony musi być przekonany, że nikt nie ma prawa zmienić jego oceny podwładnego, a - z drugiej strony - umiejętność obiektywnej oceny podwładnych stanowi jedno z kryteriów jego oceny jako kierownika.

Z kolei podwładny powinien mieć prawo odwołania się od wniosków z oceny,

¹² E. McKenna, N. Bech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg Sja, Warszawa 1999, s. 152.

jeżeli uważa, że nie są one uzasadnione.

Podstawową zasadą systemu ocen, która w procedurze powinna być ujmowana ze szczególnym naciskiem, jest zasada samodzielności kierownika (przełożonego) w procesie ocen. Przełożony musi mieć zagwarantowane procedurą prawo do formułowania w sposób samodzielny oceny podwładnego, której nikt nie ma prawa zmienić. Przełożeni wyższego szczebla (lub zespoły ocen) mogą formułować odmienne od bezpośredniego wnioski personalne wobec ocenianego pracownika, lecz bez prawa do zmiany oceny. Ma to szczególne znaczenie motywacyjne zarówno dla przełożonego jak i podwładnego.

W miarę coraz większej akceptacji ocen w przedsiębiorstwie możliwe staje się wprowadzenie jeszcze bardziej motywacyjnych systemów ocen, od dotychczas omówionych. Chodzi o systemy zawierające samoocenę pracownika, a także ocenę przełożonego przez jego podwładnych.

W ocenie pracowników bardzo przydatny jest kwestionariusz oceny. Zdefiniowany przez firmę formularz jest jednakowy dla wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie niezależnie od stanowiska i składa się z następujących części:

1. Ocena dotychczasowej pracy wg 10 ogólnych kryteriów obejmujących m.in. stopień przygotowania zawodowego, ilość i jakość wykonywanych zadań, umiejętność rozwiązywania problemów oraz zaangażowanie, a także pracę zespołową, komunikatywność i umiejętności zarządzania w przypadku stanowisk kierowniczych.
2. Indywidualne zadania na następny rok zdefiniowane dla danego pracownika wspierające cele określone dla danej komórki organizacyjnej i całej firmy.
3. Plany szkoleń i rozwoju pracownika.

Źle przeprowadzona rozmowa oceniająca jest poważną porażką menedżera. Aby temu zapobiegać należy zapewnić menedżerom nie tylko wiedzę na temat celów i sposobu wdrożenia systemu ocen lecz również konkretne i praktyczne umiejętności z zakresu:

- przygotowania siebie i pracownika do rozmowy,
- tworzenia atmosfery zaufania i współpracy,

- ośmielania pracowników do dzielenia się swoimi poglądami, potrzebami, obawami,
- dokonywania oceny pracy pracownika poprzez pytania a nie narzucanie własnych poglądów,
- radzenia sobie z obiekcjami czy wręcz krytyką wobec pracodawcy,
- doprowadzania do tego, aby pracownik sam zaproponował rozwiązania problemów i plan poprawy na przyszłość.

Rozmowa oceniająca może nieść za sobą pewne zagrożenia. Jednym z największych zagrożeń dla konstruktywnego przebiegu rozmowy oceniającej jest przeprowadzenie jej w sposób mało obiektywny. Typowe błędy popełniane przez menedżerów to¹³:

- brak klarownych kryteriów oceny. Menedżer nie określił kluczowych działań ani innych klarownych kryteriów oceny i pracownik nie wie według jakich parametrów będzie oceniany;
- efekt ostatniej chwili. Kierowanie się w swojej ocenie wypadkami ostatnich tygodni czy miesięcy, a nie branie pod uwagę całego okresu, który jest oceniany;
- efekt czynników ekstremalnych Menedżer koncentruje się na kilku czynnikach oceny według których pracownik wypadł wyjątkowo pozytywnie bądź negatywnie;
- efekt faworyzowania. Faworyzowanie pracowników, którzy są sympatyczni i z którymi miło się współpracuje. Jednocześnie ocenianie w sposób bardziej surowy pracowników, których osobowość nie odpowiada przełożonemu;
- efekt zawyżonej oceny Menedżer zawyża ocenę wszystkich pracowników i pomija problemy, aby nie demotywować pracowników;
- efekt twardej ręki. Menedżer zaniża oceny nawet najlepszym pracownikom według zasady „u mnie nikt nie zasługuje na szóstkę”;
- efekt „złotego środka”. Menedżer ocenia wszystkich pracowników podobnie według przyjętej przez siebie bezpiecznej średniej aby „nie

¹³ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWK, Warszawa 1996, s. 41.

narażać się nikomu";

- efekt potrzeby firmy. Menedżer ocenia pracowników tak, aby wynik oceny uzasadnił takie a nie inne traktowanie pracowników przez pracodawcę: podwyżkę, awans lub ich brak.

Warto w tym miejscu zastanowić się jeszcze, czego należy unikać w rozmowach oceniających? Menedżer:

- nie powinien poddawać ocenie czy wręcz krytyce osobowości pracownika; należy mówić o pracy i konkretnych zachowaniach, a nie cechach osobowości;
- nie powinien porównywać pracownika do innych osób w firmie - przykład innych nie motywuje chyba, że porównujemy konkretne wyniki;
- powinien unikać obarczania pracownika odpowiedzialnością za sprawy na które nie ma wpływu;
- nie powinien kłócić się z pracownikiem na temat oceny jego pracy.

Przygotowując się do rozmowy oceniającej menedżer powinien¹⁴:

1. W trakcie trwania współpracy zbierać dane dotyczące działań i wyników pracownika tak, aby w trakcie trwania rozmowy móc odwoływać się do konkretnych faktów.
2. Przed spotkaniem przypomnieć sobie szczegóły wcześniejszych ustaleń z pracownikiem oraz zakres jego obowiązków, opis stanowiska, cele i kluczowe działania.
3. Upewnić się, że pracownik zna i rozumie cele rozmowy oceniającej i kryteria według których będzie oceniany.
4. Dać pracownikowi czas na przygotowanie się do rozmowy i określenie swoich mocnych stron, punktów wymagających poprawy i oczekiwań wobec pracodawcy.
5. Wypełnić formularz ocen według obowiązujących w firmie procedur.

Poprowadzenie rozmowy oceniającej opiera się na¹⁵:

¹⁴ M. Kostera, *Zarządzanie personelem...*, op. cit., s. 46.

¹⁵ W. Bańka, *Zarządzanie personelem...*, op. cit., s. 91.

1. Stworzenie stosownej atmosfery. Ważne jest miejsce, w którym spotkanie ma się odbyć, lepiej aby była to neutralna salka konferencyjna niż gabinet menedżera. Menedżer na wstępie powinien przypomnieć cele rozmowy i podkreślić jej znaczenie dla przyszłej współpracy. Następnie powinien zostać uzgodniony plan rozmowy i oczekiwany wkład pracownika w jej przeprowadzenie.
2. Gdzie jesteśmy? Menedżer przypomina zakres obowiązków oraz cele i zadania, które pracownik realizował w danym okresie. Każdy punkt jest omówiony w kontekście ogólnych wyników tak, aby menedżer mógł skonfrontować swoją wiedzę i opinię na temat poczynąń pracownika z jego punktem widzenia. Podsumowaniem tej części rozmowy jest uzgodnienie listy faktów dotyczących działań i wyników pracownika.
3. Autoanaliza pracownika. Kluczowa część oceny, w której menedżer poprzez zadawane przez siebie pytania powoduje, iż pracownik sam analizuje swoje działania i ocenia wyniki swojej pracy. Metoda skuteczna zwłaszcza tam gdzie pojawiły się problemy i istotne jest, aby pracownik zrozumiał przyczyny swoich błędów i powziął postanowienia na rzecz poprawy sytuacji. Należy uważać, aby ta część rozmowy nie przerodziła się w „przesłuchanie” pracownika.

Na podstawie arkusza ocen menedżer punkt po punkcie omawia sposób oceny pracy podwładnego uzasadniając swoje decyzje. Kluczem do sprawnego i konstruktywnego przeprowadzenia tej części rozmowy jest konkret i koncentracja na faktach. Unikamy uogólnień i nigdy nie krytykujemy osobowości pracownika - i tak nie da się jej zmienić.

Pracownik ma prawo nie zgodzić się z oceną menedżera i uzasadnić swój punkt widzenia. W tej części kluczową umiejętnością menedżera jest zdolność aktywnego wysłuchania pracownika. Za wszelką cenę należy unikać przerywania pracownikowi i wdawania się w pełną emocji dyskusję, która często prowadzi do otwartego konfliktu.

Po podsumowaniu części oceniającej działalność pracownika menedżer powinien zachęcić go do określenia swoich oczekiwań wobec firmy i przełożonego. W przeprowadzeniu tej niezwykle trudnej dla obu stron części rozmowy pomocne może

być pytanie, „co mogę zrobić, aby w przyszłości lepiej nam się współpracowało” i „jakich działań oczekujesz od kierownika w ramach wspierania ciebie w twojej pracy”.

Nadrzędnym celem rozmowy oceniającej jest poprawa jakości i efektywności działań pracownika w kolejnym okresie współpracy. Plan działania mający na celu korektę sposobu funkcjonowania pracownika powinien zawierać¹⁶:

- obszary wymagające poprawy;
- rezultaty jakich oczekuje kierownictwo;
- działania jakie pracownik podejmie, aby korygować swoje działania;
- termin realizacji wyżej wymienionych założeń.

Tak rozbudowany plan działania niezbędny jest zwłaszcza tam gdzie ocena pracownika znacznie odbiega od satysfakcjonującej.

Wyznaczanie celów i zadań na następny okres często wymaga osobnego spotkania, które koncentrować się będzie na omówieniu celów firmy i roli pracownika w ich realizacji. Zwłaszcza, gdy rozmowa była trudna dla obu stron gdyż ocena zawierała wiele punktów spornych i/lub była mało pozytywna, wyznaczanie celów na następny okres powinno być odłożone na następne w tym celu zorganizowane spotkanie.

W każdym przypadku menedżer powinien dołożyć wszelkich starań, aby spotkanie podsumować konkretnymi ustaleniami koncentrując się na możliwościach, a nie problemach. Nawet najtrudniejsza rozmowa może okazać się konstruktywna i motywująca, jeśli w jej efekcie pracownik będzie realizować swoje cele i będzie to zgodne z celami firmy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że stosowanie systemu ocen przyczynia się do ukierunkowywania działań i motywowania ludzi do pracy, określania potrzeb szkoleniowych, wytyczania ścieżek kariery, uzdrawiania komunikacji pomiędzy menedżerem a jego podwładnymi.

¹⁶ J. A. F. Stoner, H. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 184.

Bibliografia

1. Bańka W., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.
2. Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2001.
3. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWK, Warszawa 1996.
4. McKenna E., Bech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg Sja, Warszawa 1999.
5. Oleksyn T., *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 1994.
6. Osmelak J., *Kierowanie ludźmi w procesie pracy*, Warszawa, TNOiK, 1999.
7. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1979, t. 2.
8. Stoner J. A. F., Wankel H., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.