

prof. nzw. dr Krystyna Kubik

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji

Criteria for assessing employees of modern organizations

Streszczenie: Artykuł dotyczy problemu oceny pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Opracowanie to stanowi próbę zanalizowania błędów popełnianych przy ocenianiu pracowników, jak również źródła informacji, które pomoże je zidentyfikować i niwelować. Przedstawienie oceny pracowniczej jako źródła wiedzy personalnej ma na celu podkreślenie tego narzędzia oraz jego znaczenia w systemie ewaluacji pracy. Ukazuje także jego wagę w działaniach zmierzających do podniesienia wartości pracownika, jego wydajności pracy w procesach, w których jego kwalifikacje zawodowe zajmują kluczową pozycję.

Słowa kluczowe: ocena pracy, kierowanie, motywowanie

Abstract: The article discusses the issues of evaluation of employees employed in enterprises. This study is an attempt to analyze errors in the assessment of employees as well as a source of information that will prevent these errors from occurring. Presentation of employee evaluation as a source of personal knowledge is to emphasize the utility and its importance in the system of work evaluation. It shows its importance in efforts to raise labour productivity in processes where a man and his professional qualifications occupy a key position.

Keywords: work evaluation, management, motivating

Istota i funkcje oceny pracy

Ocena pracy (w niektórych źródłach nazywana także oceną okresową) to ogólny termin odnoszący się do wielu rozmaitych procesów, w ramach których pracodawca (lub przełożony) spotykają się co pewien czas (zazwyczaj raz na rok), aby ocenić pracę podwładnego i podnieść poziom wykonywania przez niego zadań. W procesie zarządzania kierownicy i ich podwładni zgadzają się co do osiągnięć, do których należy dążyć, zaś kierownik jest zainteresowany jak najlepszym osiągnięciem celów krótkoterminowych i długoterminowych przez biegłe zarządzanie i rozwój pracowników. Ocena pracowników stanowi istotny element zarządzania personelem, który ułatwia określenie pożądanego z punktu widzenia przedsiębiorstwa – cech, zachowań i wyników pracy poszczególnych grup i zespołów pracowników.

Istotą oceny jest wartościowanie efektów pracy, cech, kwalifikacji, zachowań konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników, bądź też do ustalonego wzorca. Ocenianie pracowników jest pewnego rodzaju elementem zarządzania operatywnego i strategicznego w przedsiębiorstwie, ponieważ służy do

podejmowania większości decyzji kadrowych. Kryterium oceny jest cechą, która stanowi podstawę w ocenie potencjalnego kandydata do pracy bądź pracownika.

Ocenianie pracowników jest procesem, w którym dokonywane jest wartościowanie cech osobowych, postaw, zachowań oraz poziomu wykonania zleconych zadań. Ocenianie jest prowadzone cyklicznie, ma zatem charakter procesu długotrwałego (nie można mylić oceniania z wartościowaniem pracy).

Ocenianie pracowników spełnia kilka funkcji:

- ewaluacyjna – ocena dotychczasowego i obecnego poziomu pracy, jakości, wywiązywania się z obowiązków, ocena przydatności do pracy na stanowisku,
- rozwojowa – ocena możliwości rozwijania się pracownika na danym stanowisku,
- informacyjna – sprawdzenie postrzegania ocenianego przez przełożonych i współpracowników, a także jego oceny dotyczące perspektyw w miejscu pracy,
- motywacyjna – sprawdzenie, jak ocena wpływa na pracę ocenianego,
- decyzyjna – stanowi podstawę do zmian kadrowych.

Ocena pracowników nie jest ani oceną osób, ani też oceną moralną. Oceniane są zachowania, działania, skuteczność, formy zachowania¹.

Jedną z podstawowych kwestii umożliwiających w pełni zrozumienie procesu oceniania pracowników jest określenie celów tego przedsięwzięcia, a więc znalezienie odpowiedzi na pytanie: Czemu służy ocena pracy?

1. Podniesienie poziomu wykonywanej pracy. Jedną z teorii psychologicznych mówi, że aby pracownik mógł dobrze wykonywać powierzone mu obowiązki, musi znać swoje dotychczasowe wyniki. Ocenienie pracownika i przekazanie mu wyników powinno pomóc tej osobie w podnoszeniu poziomu wykonywania pracy.
2. Podejmowanie decyzji dotyczących nagród. Ocena pracowników powinna być stosowana, jeżeli naczelnemu kierownictwu zależy na uzasadnionym i sprawiedliwym przyznawaniu swoim pracownikom nagród czy awansów.
3. Motywowanie pracowników. Ocena pracowników może ich motywować na różne sposoby, np.: pracownik, który jest informowany o wynikach swojej pracy, „wie na czym stoi”, a takie przekazywanie ludziom informacji zwrotnych motywuje ich do pracy. Ocenianie pracowników sprzyja sprawiedliwemu rozdzielaniu nagród. W procesie oceniania wyznacza się pewne cele, co skłania pracowników do lepszego niż dotychczas wykonywania pracy.
4. Rozwój pracowników.
5. Rozpoznanie potencjału, a więc wyłonienie osób, które najlepiej wykonują swoje zadania, oraz takich, które nie radzą sobie z powierzonymi im obowiązkami.
6. Formalny zapis niezadowolającego poziomu wykonywania pracy. Wyniki oceny mogą stanowić argument do zwolnienia pracownika z pracy. Główne cele oceniania pracowników mają charakter:
 - produkcyjno-ekonomiczny - ocena wpływa na wzrost wydajności pracy, poprawę jej jakości, zwiększenie gospodarności, doskonalenie sprawności organizacyjnej,

¹ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.

- społeczny - ocena zaspokaja potrzebę własnej oceny u pracowników, kształtuje postawy oraz wpływa na utożsamianie się pracowników z organizacją,
- instrumentalny - ocena pomaga w dokonaniu wnikliwej analizy i rejestrowaniu osiągnięć i postępów pracowników.

Procedura oceniania powinna być stała i powtarzana systematycznie, dzięki czemu uzyskuje się możliwość porównywania wyników. Dlatego tak ważne staje się dobre jej przygotowanie już za pierwszym razem. Skuteczne ocenianie wymaga: precyzyjnego określenia przedmiotu ocen, jasności kryteriów oceniania, obiektywizacji procesu oceniania, efektywności metody.

Przygotowanie procedury oceniania wymaga podjęcia czynności jednorazowych:

- ustalenie celów ocen systemowych,
- ustalenie osób podlegających ocenianiu,
- wybór metod i technik oceniania oraz kryteriów i wag,
- ustalenie osób dokonujących oceny, w tym także samooceny pracownika,
- zaprojektowanie i przetestowanie arkusza ocen (ewentualna weryfikacja arkusza),
- zapoznanie pracowników z systemem oceniania oraz przeszkolenia osób oceniających.

Stosowanie procedury oceniania polega na systematycznym, powtarzalnym wykonywaniu czynności:

- wyznaczenie oceniającego, któremu zostaną dostarczone kwestionariusze odpowiedniego typu i w odpowiedniej ilości,
- powiadomienie pracowników z wyprzedzeniem o terminie przeprowadzenia oceny oraz podanie do ich wiadomości harmonogramu (powinni być w nim uwzględnieni wszyscy pracownicy mający być poddani ocenie; prowadzone są wówczas rozmowy wstępne objaśniające zasady oceniania i jego przebieg),
- dostarczenie kwestionariusza oceny odpowiedniego dla stanowiska pracy w celu dokonania przez pracownika samooceny,
- przeprowadzenie oceny pracowników (oceniający stosuje konkretne, wcześniej ustalone techniczne narzędzia ocen np. arkusze, dające oceny częściowe; oceniający zobowiązany jest do dokładnego i rzetelnego ich wypełnienia),
- kumulacja ocen częściowych i scalenie ich według ustalonych reguł w ocenę globalną, która jest przekazywana pracownikowi i dyskutowana z nim podczas rozmowy oceniającej (także wówczas omawiana jest samoocena pracownika),
- weryfikacja oceny na podstawie rozmowy,
- opracowanie wyników oceniania w skali organizacji w celu wykorzystania ich w polityce personalnej firmy np. szkoleniach, przemieszczeniach pracowników, awansach, nagrodach, podwyżkach, zwolnieniach².

² *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, pr. zbior. pod. red. Adama Szałkowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

- C. Fletcher wymienia sześć podstawowych celów oceny pracy. Należą do nich:
- Podniesienie poziomu wykonywania pracy, aby jednostki mogły coraz lepiej wykonywać dane zadanie, muszą znać swoje dotychczasowe wyniki, sformułowanie oceny i przekazanie jej pracownikowi umożliwia spełnienie tego warunku, a zatem powinno pomagać ocenianej osobie w podnoszeniu poziomu wykonywanej pracy.
 - Podejmowanie decyzji dotyczących przyznawania nagród – jeśli organizacji zależy na uzasadnionym i sprawiedliwym przydzielaniu nagród, to musi zastosować jakąś metodę porównywania pracowników, system corocznej oceny można wykorzystać do przyznawania nagród osobom, które najbardziej na nie zasługują.
 - Motywowanie pracowników – ocena pracy może motywować pracowników na trzy sposoby: po pierwsze, przekazywanie ludziom informacji zwrotnych motywuje ich do pracy; po drugie, ewaluacja zwiększa motywację dzięki temu, że ułatwia sprawiedliwe rozdzielanie nagród; po trzecie, narzędziem motywacyjnym jest wyznaczanie celów, które skłaniają pracowników do lepszego niż dotąd wykonywania pracy.
 - Rozwój pracowników – ocena pracy usprawnia proces szkoleń pracowników, rozpoznanie potrzeb rozwojowych pracownika w krótkiej i średniej perspektywie czasowej oraz zaplanowanie sposobu zaspokojenia owych potrzeb to jeden z podstawowych celów oceny pracy.
 - Rozpoznawanie potencjału – okresowa ocena umożliwia wyłonienie osób, które dobrze wykonują swoje zadania, oraz tych, które nie radzą sobie z pracą; tym samym ocena pracy umożliwia organizacji skoncentrowanie zasobów oraz procesu przygotowywania następców obecnej kadry zarządzającej na jednostkach, które z największym prawdopodobieństwem zareagują na takie działania pozytywnie i z korzyścią dla organizacji.
 - Formalny zapis niezadowolającego poziomu wykonywania pracy – ocena może też stanowić część procesu dokumentowania niezadowolającego poziomu wykonywania pracy i być wykorzystywana jako „materiał dowodowy” w wypadku postępowania dyscyplinarnego lub zwolnień pracowników³.

W praktyce zarządzania cele oceny najczęściej sprowadza się do następujących funkcji:

- korekcyjnej – poprawa tego, co obecnie jest niewłaściwe,
- stabilizującej – zachęta do kontynuowania tego, co wykonywane jest właściwie,
- rozwojowej – określenie, do czego oceniany powinien zmierzać w przyszłości.

Każda z tych funkcji zawiera element diagnozy i motywowania przez uznanie bądź inspirację.

W procesie sprawnego zarządzania wspomniane funkcje powinny być umiejętnie zharmonizowane. Zbyt duży nacisk położony na funkcję korekcyjną sprawi, że rozmowa oceniająca przybierze dyscyplinarny charakter. Skupienie się na aspekcie stabilizującym nie będzie zawierać zbyt wiele elementów motywujących do większego wysiłku.

³ C. Fletcher, *Ocena pracy: ewaluacja i doskonalenie potencjału pracowników i ich pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

Nadmierne ekspozowanie funkcji rozwojowej może rodzić poczucie niedoceniaenia dotychczasowych wysiłków pracownika lub rozbudzać nadmierne oczekiwania wobec przyszłości (np. awansu).

Techniki oceny pracowników

W ocenianiu pracowników stosowane są oceny jednokryterialne i wielokryterialne. W przypadku oceny wielokryterialnej konieczne jest ustalenie wag poszczególnych kryteriów. Kryteria oceniania ludzi dzieli się na ogół na kilka grup:

- Kryteria kwalifikacyjne – odzwierciedlają przydatność formalną człowieka na dane stanowisko, np. wiedza, doświadczenie, umiejętności, znajomość języków itp.
- Kryteria efektywnościowe – wskaźniki charakteryzujące wyniki pracy ocenianego. Ich stosowanie wymaga ustalenia miar efektów pracy oraz dobrego systemu rejestrowania i rozliczania wyników.
- Kryteria behawioralne – cechy charakteryzujące postawy i zachowania pracowników.
- Kryteria osobowościowe – cechy intelektu i charakteru pracownika.
- Kryteria oparte na kompetencjach – określają konkretne umiejętności, zdolności i predyspozycje niezbędne do prawidłowego funkcjonowania na danych stanowisku.

Przy ocenie pracowników należy brać pod uwagę wszystkie główne aspekty wyników w pracy ze wskazaniem konkretnych wyników, tzn. czy pracownik osiąga je w sposób zadowalający, czy też nie. Ocenie podlegają kwestie dotyczące przede wszystkim jakości pracy – znajomość danej pracy, kompetencja techniczna, dokładność, rzetelność, schludność, sposób załatwiania rozmów telefonicznych itp.:

- ilość pracy – terminowe wykonywanie obowiązków, dodatkowe prace, szybkość pracy,
- zachowanie w pracy – punktualność, frekwencja, znajomość zasad BHP, troska o majątek firmy i sprzęt,
- zainteresowanie pracą – postawa, zdolności dodatkowe, energia,
- stosunki osobiste – postawa wobec kolegów i klientów, stosunki z innymi działami, reakcja na polecenia i instrukcje, takt, zdolności dyplomatyczne, cierpliwość, opanowanie⁴.

Powyższe kryteria dotyczą przede wszystkim pracowników szeregowych. Kadre kierowniczą ocenia się między innymi na podstawie wiedzy, jakości pracy, jej ilości, umiejętności sprawowania funkcji kierowniczych i ogólnych, czyli wykonywanych obowiązków określonych w opisie stanowiska pracy.

W ocenie kadry kierowniczej istotną kwestią są cechy osobiste – zrównoważenie, inicjatywa, charakter, wygląd.

Każdy z systemów ocen, stosowanych w poszczególnych organizacjach, można ocenić biorąc pod uwagę różne kryteria.

Zdaniem K. Lorenz stosowany system ocen pracownika powinien być zgodny z jego oczekiwaniami. Sukcesem będzie jednak tylko wtedy, kiedy ocena

⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.

będzie zgodna z konkretnymi oczekiwaniami pracownika, organizacji i bezpośredniego kierownictwa.

Ocena jest pochodną misji, wizji, wartości i celów strategicznych. Powinna definiować konkretne zachowania, umiejętności i postawy. Menedżerowie prowadząc rozmowy oceniające traktują je jako istotne narzędzie zarządzania ludźmi.

Ocena pracownika powinna stanowić zachętę zarówno dla pracowników, jak i menedżerów do bieżącego wymieniania informacji zwrotnej. Prowadzona rozmowa oceniająca buduje poczucie własnej wartości pracownika ponieważ wskazuje na jego potencjał i dokonania. Dokonana obiektywna ocena pracownika ma wpływ na jego zachowanie w aspekcie poprawy i obszarów wskazanych w karcie oceny.

Uzyskane wyniki po dwóch cyklach ocen stabilizują się na poziomie oczekiwanym przez organizację, natomiast już po czterech cyklach organizacja jest gotowa do podwyższenia spodziewanego standardu zachowań. Ewolucja potrzeb pracowników i celów organizacji generuje zmiany obszarów i kompetencji oceny.

W literaturze mówi się o wielu różnych metodach okresowej oceny pracowników. Najważniejsze z nich to:

1. Pisemny raport. Polega na sporządzeniu na piśmie opisu słabych i mocnych stron pracownika i wykonywanej przez niego pracy, a także jego ewentualnych możliwości. W raporcie powinny się również znaleźć sugestie dotyczące doskonalenia ocenianego.

2. Krytyczne zdarzenia. Polega na uwypukleniu i przedstawieniu incydentów szczególnie obrazujących wyjątkowo dobre lub wyjątkowo złe zachowanie pracownika w powiązaniu z konkretnymi wynikami jego pracy.

3. Graficzne skale rankingowe (rating scales). To bardzo popularna metoda oceny, która nadaje się do analizy ilościowej i porównywania danych. Opracowuje się zbiór czynników pracy zawierający cechy: jakość pracy, wiedza techniczna, klimat współpracy, rzetelność, punktualność, inicjatywa, a następnie ocenia się każdą cechę w skali punktów np. 0-5, gdzie najwyższa liczba punktów oznacza najlepszą ocenę

4. Wieloosobowe porównanie. Ta metoda wykorzystywana jest do szacowania pracy jednej osoby na tle innego pracownika lub wielu innych pracowników.

5. Multirankingowa porównawcza ewaluacja. Cały proces oceny tą metodą może trwać nawet kilka dni. Składają się na niego wywiady, testowanie psychometryczne, symulacje odpowiednich działań związanych z pracą, ocena współpracowników i ocena dokonana przez odpowiednio wyszkolone osoby. Ocenia się przede wszystkim zdolności i umiejętności kierownicze oraz ustala się czy dany pracownik powinien awansować.

6. Zarządzanie przez cele. Na początku ocenianego okresu formułuje się cele, pracownik uczestniczy w szkoleniu i otrzymuje konieczną pomoc. Pod koniec okresu następuje ocena pracy podwładnego i wyznacza się nowe cele.

7. Samoocena. Może polegać na wypełnianiu formularzy, w których pracownicy sami siebie oceniają stosując takie kryteria, jak: obecność, wydajność, jakość bezpieczeństwa, praca zespołowa i zaangażowanie.

8. Ranking – szeregowanie pracowników według wybranych kryteriów od najlepszego do najgorszego. Jest to prosta technika, jednak powinna być stosowana tylko w przypadku podobnych zadań pracowników, ponieważ przy bardzo zróżnicowanym zakresie pracy wyniki mogą być nieobiektywne.

9. Porównywanie parami – porównanie każdego pracownika z każdym, a następnie przyznawanie punktów tym, którzy w tej "rywalizacji" wygrywają. Efektem jest stworzenie listy rankingowej. Jest to bardzo pracochłonne, gdyż z każdym nowym pracownikiem ilość relacji rośnie o liczbę dotychczasowych pracowników.

10. Technika wymuszonego rozkładu - próba wpasowania poszczególnych pracowników w rozkład normalny jakiegoś kryterium. Wymaga założenia reprezentatywności próby.

11. Skale kwalifikacyjne – określenie natężenia cech pracownika za pomocą skal słownych, punktowych lub behawioralnych.

12. Swobodny opis – opis dokonań i zachowań pracownika wykonywany przez kierownika. Dokładnie odzwierciedla jakość pracy pracownika, jednak bardzo ograniczona jest możliwość porównań w czasie, jak i z innymi pracownikami.

13. Technika wydarzeń krytycznych – systematyczne prowadzenie zapisów o sukcesach i porażkach pracownika. Zapisy są okresowo analizowane, a na ich podstawie powstaje ocena.

14. Arkusz oceny pracownika – informacje są zbierane za pomocą arkusza, a następnie za pomocą kluczy przeliczane na ocenę.

15. Ocenianie przez określanie celów – zarządzanie przez cele w etapie oceny realizacji celów daje możliwość dokonania na tej podstawie również oceny pracownika.

16. Portfolio personalne – grupowanie ocenianych pracowników w kategorii istotne ze strategicznego punktu widzenia. Analiza jest nanoszona na diagram przypominający macierz BCG. Dla każdej grupy przyjmuje się określone działania (szkolenia, awanse, zwolnienia, itp.).

Obok kryteriów oceniania ważnym aspektem ewaluacji pracy są metody oceniania. Metodę oceniania można definiować jako sposób dokonywania oceny pracownika poprzez identyfikację i pomiar natężenia cech pracownika lub poprzez relatywizację cech do innych obiektów odniesienia. R. Griffin podaje dwie podstawowe kategorie metod oceny, powszechnie wykorzystywane w organizacjach. Są to:

- metody obiektywne,
- metody orzekające.

Obiektywne mierniki wyników obejmują faktyczną produkcję, udział wyrobów wadliwych, wartość sprzedaży bądź liczbę rozpatrzonych wniosków. Pracownicy zwykle oceniani są w standaryzowanych warunkach, umożliwiających porównywalność wyników.

Metody orzekające, łącznie z technikami szeregowania (rankingowania) i punktowania, są najbardziej rozpowszechnionym sposobem pomiaru sprawności. Systemy rankingowe bezpośrednio porównują ze sobą pracowników, szeregując ich od najlepszego do najgorszego.

Metoda rankingu ma wiele wad. Trudno ją stosować w dużych grupach, ponieważ osoby o wynikach pośrednich niewiele się od siebie różnią i trudno je uszeregować. Trudno też porównywać ze sobą osoby z różnych grup roboczych. Rankingi są też mało przydatne jako narzędzie zwrotnej informacji dla ocenianych pracowników.

Punktowanie różni się od szeregowania tym, że poszczególni pracownicy nie są porównywani z innymi pracownikami, lecz ich ocena weryfikowana jest z ustalonym standardem. Takim standardem może być na przykład skala ocen.

Uwarunkowana behawioralnie skala ocen jest wyrafinowaną i pożyteczną metodą oceniania. Najpierw, w powiązaniu z behawioralnymi punktami odniesienia, konstruowana jest taka skala. Każdemu punktowi na skali towarzyszy behawioralny punkt odniesienia – podsumowanie zachowania pracownika odpowiadające temu punktowi. Skuteczność tej metody wynika z tego, że wymaga ona od zwierzchników odpowiedniej staranności w budowie skali i daje przydatne punkty odniesienia, wykorzystywane w ocenianiu pracowników. Jest to jednak metoda kosztowna, ponieważ zazwyczaj wymaga udziału ekspertów. Ponadto skala powinna być opracowana dla każdego pracownika w organizacji.

Jedną z najszerszych metod ocen pracowników jest metoda ośrodków oceny. Assessment Centre jest metodą wykorzystującą wiele różnych narzędzi: wywiady, inscenizacje, gry kierownicze, symulacje itp. Ważną rolę odgrywają tu osoby oceniające (zwane asesorami), które przygotowują poszczególne moduły Assessment Centre. Głównie od ich właściwego doboru i kompetencji zależy sens i efektywność tej techniki.

Assessment Centre wykorzystuje się zarówno dla celów rozwojowych, jak i doboru kadr (głównie menedżerów i specjalistów). Metoda ta jest wysoce efektywna, jednak kłopotliwa, gdyż wymaga nieraz znacznego nakładu pracy asesorów na przygotowanie metodyki i właściwych narzędzi. Barięą jest również wciąż niewielka praktyczna znajomość tej metody w Polsce. Jedną z nielicznych organizacji stosującej tę metodę jest Inspektorat Transportu Drogowego.

Ośrodki oceny koncentrują się na symulacji zadań, obowiązków oraz środowiska pracy, ze szczególnym uwzględnieniem interakcji społecznych w określonym przedziale czasu.

Proces oceniania tą metodą dzieli się na trzy fazy:

- wyboru cech kryterialnych, czyli ustalenie wzorca cech pracowniczych,
- weryfikowania cech pracowników na podstawie ustalonych kryteriów,
- integracji informacji o poszczególnych cechach kryterialnych.

Najważniejszym elementem tej metody jest ustalenie cech kryterialnych wzorca. Oceniane zazwyczaj są kompetencje interpersonalne, intelektualne i komunikacyjne.

Inną metodą oceniania jest system sprzężenia zwrotnego 360°. W systemie tym pracownik oceniany jest przez swoich podwładnych, przez osoby na równoległych stanowiskach, przez przełożonych, w niektórych przypadkach także przez klientów, a dodatkowo dokonuje samooceny. Metoda ta, zwana z angielskiego „feedback 360°” polega na uzyskaniu informacji zwrotnej ze wszystkich kierunków (stąd nazwa) oraz stron zaangażowanych w kontakt z pracownikiem. Mimo że najszersze grono oceniających posiadają głównie menedżerowie średniego szczebla, metoda ta sprawdza się również w przypadku pracowników szeregowych i członków zarządu. Kompetencje ocenianych pracowników opisuje się za pomocą wielu kryteriów, które obejmują m.in.:

- radzenie sobie ze stresem w sytuacjach kryzysowych,
- zdolność aktywnego słuchania,
- rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych w zespole,

- umiejętność informowania i przekazywania poleceń,
- kreatywność i pokonywanie oporu wobec zmian⁵.

W przypadku kadry kierowniczej do standardowych kryteriów oceny dodaje się również umiejętność rozwiązywania problemów zgłaszanych przez podwładnych, okazywanie uznania i zdolność oddzielenia ludzi od problemów. Dodatkowo oceniane są umiejętności delegowania zadań i komunikowania się z innymi członkami kadry kierowniczej.



Rys. 1. Proces oceniania pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 136

Zdaniem autorki, najważniejszym kryterium oceny kadry kierowniczej, a zwłaszcza menedżera, jest jego umiejętność realizowania w działaniu podstawowych funkcji zarządzania i wynikającej z nich odpowiedzialności za pracowników i ich rozwój. Menedżer jest odpowiedzialny za pracowników i ich rozwój, a zatem ta kwestia jest priorytetową w jego ocenie.

Błędy w ocenie wyników pracy

W każdej ocenie lub systemie ocen mogą się zdarzyć błędy lub tendencyjność. Najczęściej występującym błędem jest tzw. błąd świeżości. Polega on na

⁵ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

tendencji do oceniania w oparciu o zapamiętane ostatnie wyniki pracy podwładnego. Może także pojawić się błąd polegający na nadmiernym akcentowaniu jednej części skali – ocenie zbyt liberalnej albo zbyt surowej lub przyznawanie wszystkim oceny „przeciętnej”. Błąd aureoli polega na dopuszczeniu do przenoszenia się oceny pracownika ze względu na jedną cechę na ocenę wg innych cech. Błędy w ocenie mogą wynikać także z uprzedzeń oceniającego co do płci, rasy, wieku itp. Najlepszym sposobem unikania błędów w ocenianiu swoich podwładnych jest dopilnowanie, by od początku opracowano porządną system ocen i szkolenie menedżerów w jego stosowaniu.

Najczęściej popełniane błędy podczas oceniania pracownika:

- brak obiektywizmu - dokonywanie oceny wszystkich zjawisk przez pryzmat własnych doświadczeń, przekonań i oczekiwań, sugerowanie się wcześniejszymi ocenami lub postrzeganie ocenianego w związku z tylko jednym faktem,
- "szufladkowanie" ocenianego na podstawie jednego zdarzenia,
- fałszywa interpretacja zachowań pracownika,
- samospelniająca się przepowiednia (niezasadnie źle oceniani pracownicy pracują gorzej),
- ocenianie na podstawie pierwszego wrażenia,
- ocenianie na podstawie ostatniego wrażenia,
- nadmierna pobłażliwość lub surowość,
- naginanie cech ogólnych do własnych wrażeń,
- zasugerowanie się jedną cechą pracownika,
- przenoszenie własnych cech na ocenianego,
- przypisywanie innym cech, których oceniający nie posiada,
- uśrednianie ocen, przyznawanie przeciętnych punktów na skali,
- ocena na podstawie wyglądu,
- zawyżanie ocen odpowiednio do miejsca w hierarchii,
- zniekształcenie oceny będące wynikiem różnic kulturowych,
- niedoinformowanie pracowników o wynikach oceny,
- nieprawidłowości związane z niedopracowaniem celów, zasad i metod oceniania,
- nieprawidłowości wynikające z nieprzestrzegania ustalonych procedur,
- brak konsekwencji w stosowaniu przyjętych kryteriów i zasad przebiegu oceny,
- brak akceptacji oceny przez pracowników,
- niespójny system ocen,
- zaniechanie modyfikacji systemu ocen.

Zakończenie

Właściwie przeprowadzona ocena wydajności i efektywności pracowników pełni rolę motywacyjną i komunikacyjną. Jest także źródłem wielu wartościowych informacji o pracownikach, stanowiskach pracy oraz ich wzajemnych relacjach. Z kolei kierownicy, przełożeni zyskują wiedzę o potencjale zawodowym pracowników, czyli o kwalifikacjach, możliwości rozwoju, zdolności do podejmowania decyzji. Kierownicy otrzymują w ten sposób informacje podwładnych osiągniętych przez

podwładnych efektach pracy – stopniu, jakości i terminowości realizacji wyznaczonych zadań, umiejętności organizacji pracy i samodzielności. Ocenie podlegać też mogą cechy osobowości.

Dokonywanie okresowej oceny pracowników ma istotne znaczenie organizacyjne. Pozwala na przegląd posiadanych zasobów ludzkich dzięki ocenie wiedzy, umiejętności i pracy każdej zatrudnionej osoby. Umożliwia tworzenie indywidualnych programów rozwoju pracowników - ścieżek kariery zawodowej, pozwala na kreowanie systemu awansowania i przygotowania pracowników do awansu oraz strategii karania, nagradzania, czy premiowania. Ocenianie pracowników jest bardzo istotne, a umiejętnie przeprowadzane przynosi spore korzyści zarówno dla pracodawców, jak również dla ich pracowników.

System ocen pracowniczych jest narzędziem wspomagającym zarządzanie pracownikami i kierowanie ich rozwojem. Warunek jest jednak jeden – system ten musi dobrze funkcjonować .

Ocena personelu z punktu widzenia pracodawców jest najbardziej podstawowym i nieuniknionym narzędziem kontroli efektywności organizacji . Natomiast z punktu widzenia pracowników – jest najmniej lubianym aspektem życia organizacyjnego, mimo że nieformalnie każdy człowiek niemalże zawsze jest przez kogoś oceniany.

Nawet, jeśli w firmie nie istnieje formalny schemat ocen, są one i tak dokonywane, lecz wtedy istnieje niebezpieczeństwo, że decyzje podjęte na ich podstawie będą bazować na subiektywnych opiniach managerów.

Systemy oceny okresowej służą organizacjom do różnych celów. Czasem wykorzystywane są do okresowego przeglądu personelu, a czasem stanowią podstawowe narzędzie do zarządzania zmianą w korporacji.

Dobrze opracowany system ocen ma także służyć doskonaleniu przepływu informacji i komunikacji międzyludzkiej. Właściwy klimat rozmów oceniających powinien być płaszczyzną do budowy zaufania, zaangażowania, poczucia wspólnoty i utożsamiania się z zakładem a także wypracowania właściwego klimatu pracy i stworzenia sytuacji rozwoju.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
- Fletcher C., *Ocena pracy: ewaluacja i doskonalenie potencjału pracowników i ich pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Szałkowski A. (red.), *Wprowadzenie do zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.