

miast zwraca uwagę na człowieka i stawia na komunikację, motywację i przywództwo szukając metod zwiększenia zaangażowania pracowników.

Ocena pracowników to podstawowe narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie pozwalające na monitorowanie i kontrolowanie pracy (m.in. zgodności z przyjętymi standardami, efektywności) osób zatrudnionych w organizacji. Ocena pracowników pełni funkcje:

- informacyjną (zwaną też f. ewaluacyjną);
- motywacyjną;
- decyzyjną;
- rozwojową;
- edukacyjną – jeżeli ocena obejmuje standardy organizacyjne (np. Zgodność postępowania z przyjętym kodeksem etycznym) staje się czynnikiem kształtującym postawy i zachowania, nierzadko również w obszarze pozazawodowym.

System ocen to układ świadomie i logicznie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych technik, kryteriów i zasad dokonywania ocen, uznanych za właściwie dla: danych celów, firmy (jej części) i grup stanowisk, służący realizacji założonych celów¹.

Z powyższej (własnej) definicji systemu ocen wynika pośrednio kilka ważnych wniosków, będących zarazem warunkami powodzenia.

Po pierwsze, trzeba dobrze wiedzieć, czego się chce i jasno określić cele, którym dany system ma służyć. Bardzo częstą przyczyną niepowodzeń jest próba wykorzystania jakiegoś jednego zestawu kryteriów dla bardzo ważnych celów – na przykład jednocześnie dla celów wynagradzania i rozwoju zawodowego. Nie ma takiego systemu ocen, który mógłby (dobrze) służyć wielu odmiennym celom.

Po drugie, system ocen ma uwzględniać specyfikę danego przedsiębiorstwa i jednostki organizacyjnej. Zupełnie inaczej powinien on wyglądać w firmie małej i dużej, na wydziale produkcyjnym przedsiębiorstwa przemysłowego, w centrali banku, czy w towarzystwie ubezpieczeniowym.

Po trzecie, system ocen powinien być zróżnicowany w przekroju grup stanowisk (grup zawodowo – kwalifikacyjnych).

Po czwarte, system ocen musi czemuś służyć. Oceny, które nie wywołują żadnych dalszych działań i konsekwencji, są stratą czasu, zbędną biurokratyczną mitręgą².

Mówiąc o celach, o których dokonuje się ocen, należy zaakcentować fakt, że mają to być cele firmy, a nie partykularne cele danej służby (jednostki organizacyjnej) czy – tym bardziej – osobiste i dowolne preferencje kierownika, nie mające wiele wspólnego z interesem przedsiębiorstwa. Nie bez przyczyny współcześnie stale za punkt wyjścia przyjmuje się misję firmy, jej cele strategiczne i strategie rozwojowe. Te z kolei, z natury rzeczy, muszą mieć oparcie w realiach rynku i potrzebach klientów (kontrahentów). Tak więc dobry system ocen to system efektywnie wspierający misję, cele stra-

¹ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, MSM, Warszawa 1997, s. 114.

² Tamże, s. 115.

tegitczne i strategie rozwojowe danej organizacji – niezależnie od tego, w jakiej dziedzinie ma ona zastosowanie³.

Rozmowa oceniająca

Ocena pracy stanowić może ważne narzędzie w rękach menedżera, wciąż jednak jest rzadko wykorzystywana, a w wielu organizacjach ogranicza się do wypełniania tabelki i formularzy, koncentrując się na „ilościowym” spojrzeniu na pracę. Warto spojrzeć na rozmowę oceniającą jako na jedną z niewielu okazji, kiedy zarówno menedżer, jak i pracownik mogą liczyć na pełną wzajemną uwagę, rozmawiając o sprawach, które mają znaczenie dla obu stron. O czym zatem warto pamiętać w czasie tej szczególnej rozmowie?

Aby rozmowa oceniająca mogła stać się naprawdę ważnym i znaczącym wydarzeniem, obie strony muszą się do niej wcześniej dokładnie przygotować. To moment na przemyślenie tego, co wydarzyło się w okresie, który będzie oceniany, jak i moment na zastanowienie się, co musi lub mogłoby ulec zmianie w przyszłości. Zanim zatem spotkasz się z osobą ocenianą, przedstaw jej wcześniej cel rozmowy i oczekiwania. Określ jasno i precyzyjnie zagadnienia, które Twój pracownik ma uwzględnić w ramach samooceny.

Może być to spojrzenie na obowiązki, sukcesy, porażki, kompetencje i umiejętności, wsparcie ze strony organizacji przełożonych. Przygotuj sobie wcześniej listę pytań, na które chciałbyś uzyskać odpowiedzi. Możesz również poprosić swojego pracownika o zebranie informacji zwrotnych od Klientów i/lub współpracowników na temat jego pracy. Ty sam również powinieneś przygotować się do takiej rozmowy. Przejrzyj wszelkie dane ilościowe osiągniętych przez daną osobę wyników pracy, przejrzyj wszelkie informacje o pracy danej osoby, które udało Ci się zebrać w trakcie ocenianego okresu. Jeśli nie zbierałeś takich danych zacznij to robić - przydadzą się do następnej rozmowy. Przypomnij sobie i zanotuj konkretne sytuacje, w których oceniana osoba była szczególnie skuteczna, albo też szczególnie nieskuteczna w odniesieniu do celów i obowiązków. Określ jej wiedzę i umiejętności, zarówno te, które posiada, jak i te, które powinna według Ciebie posiadać, by lepiej wykonywać swoje obowiązki⁴.

W czasie rozmowy należy skoncentrować się na kilku najważniejszych kwestiach / obowiązkach / umiejętnościach / dziedzinach wymagających poprawy. Określić priorytety, na których pracownik ma szczególnie się skoncentrować. Zbyt wiele tematów, uwag i sugestii może wprowadzić niepotrzebne zamieszanie, odciągając od kwestii naprawdę istotnych.

W części firm rozmowa oceniająca połączona jest z przyznawaniem podwyżek lub klasyfikacją pracowników. Dla pracowników jest to tak ważny temat, że trudno im się czasami skupić na czymś innym.

Pamiętając, by zacząć od samooceny pracownika, przedstawienia własnej, a następnie wspólnego ustalenia działań do zrealizowania⁵.

³ Tamże, s. 116.

⁴ M. Kabaj, *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*, PWE, Warszawa 1984, s. 36.

⁵ Tamże, s. 57.

Wielu menedżerów zapomina o kolejności działań w rozmowach oceniających i coachingowych, przedstawiając na początku swoją opinię i natychmiast prezentując rozwiązanie. Rozmowa szybko przeobraża się wówczas w wychowawczą pogadankę, nie przynoszącą oczekiwanych efektów. Pamiętajmy, że to bardzo ważne, by najpierw zapytać pracownika o jego widzenie sytuacji. Uczy to odpowiedzialności, krytycznego spojrzenia na swoją pracę, samodzielności w szukaniu rozwiązań... Poza tym jako ludzie znacznie bardziej cenimy sobie rozwiązania, do których dochodzimy sami, niż te, które są nam narzucone. Nasza motywacja do ich wdrażania w życie rośnie, jeśli sami jesteśmy ich autorami. Pamiętajmy zatem, by dać naszym pracownikom okazję do krytycznej samooceny i samodzielnego szukania rozwiązań, a nasza szansa na posiadanie zmotywowanych i samodzielnie rozwiązujących pojawiające się problemy pracowników, znacznie wzrosną. W czasie jej przedstawiania przez pracownika słuchaj uważnie. należy robić notatki, dopytywać, by w pełni zrozumieć tę samoocenę.

Przedstawiając swoją opinię należy pamiętać, by koncentrować się na kilku najważniejszych kwestiach, które zostały wybrane podczas przygotowań do rozmowy. Należy zacząć od tematów, co do których pracownik i pracodawca są zgodni, a następnie przejść do omawiania rozbieżności.

W czasie rozmowy oceniającej mogą pojawić się rozbieżności między pracodawcą i pracownika oceną pracy. Rozbieżności należy nazywać i omawiać na bieżąco a przy tym:

- trzymać się faktów, poruszać tylko kwestie priorytetowe z punktu widzenia wykonywanej pracy, nie poruszać nieistotnych rozbieżności, odnosić się do celów i strategii firmy,
- być otwartym i gotowym do rewizji swojej opinii, jeśli będzie Ci się to wydawało uzasadnione, jeśli dyskusja utknie w martwym punkcie, umów się na następne spotkanie.

Może się zdarzyć, iż pracownik będzie już miał konstruktywne pomysły na dalsze działania rozwojowe. W tej sytuacji pozostanie tylko ucieszyć się z jego odpowiedzialności i potwierdzić ustalenia⁶.

Aby żaden z ważnych punktów rozmowy nie został pominięty należy pamiętać o podsumowaniu rozmowy. Jeszcze lepiej będzie jeśli to pracownik sporządzi takie podsumowanie. Jeśli pracodawca jest zadowolony z pracy swojego pracownika nie powinien zapomnieć o wyrażeniu uznania za dotychczasową pracę i zachęty do dalszego rozwoju.

Przebieg rozmowy oceniającej jest konsekwencją tego, co działa się wcześniej w organizacji oraz osobistych relacji szef - podwładny. Jeśli zatem chcemy jako pracodawca, by rozmowy oceniające stały się budującym i motywującym narzędziem i doświadczeniem, warto pamiętać o trzech absolutnych ich warunkach:

- są one zorientowane na współpracę;
- obie strony są do nich przygotowane;
- w ciągu roku na bieżąco omawiane są wyniki pracy.

⁶ Tamże, s. 89.

Kryteria i błędy oceny okresowej pracownika

Ocena okresowa przeprowadzana w ściśle ustalonych odstępach czasu. Ocena okresowa wykorzystuje się do porównania osób zatrudnionych w danej organizacji, a dokładniej efektów ich pracy, zachowań czy posiadanych cech osobowych. W firmie musi istnieć także jakiś układ odniesienia – jest to zazwyczaj inny pracownik, wzorzec, norma lub standard. Może być liczbowy lub opisowy⁷. Czynniki uwzględniane podczas projektowania systemu ocen:

- charakter prac wykonywanych na poszczególnych stanowiskach;
- misja, cele i strategia firmy, ponieważ system ocen powinien ich wytyczanie i realizację;
- wielkość organizacji, gdyż w małych firmach system może być zbędny (wystarczy ocena nieformalna pracownika);
- kompetencje i autorytet oceniających, gdyż wpływa on na jakość przeprowadzonych ocen oraz przebieg całej procedury;
- tradycja utrwalona w firmie (np. relacja między kierownikiem a podwładnymi), gdyż ma duże znaczenie dla efektywności oceny⁸.

Cele oceniania pracowników

Z punktu widzenia pracodawcy celem oceniania jest przewidzenie, jaki potencjał ma dany pracownik, aby później jak najefektywniej wykorzystać go w firmie.

McGregor zaproponował podział grupy celów na trzy główne:

- administracyjne – wykorzystanie ocen pracowników do kształtowania polityki personalnej, czyli przyjęć, pomieszczeń, wynagrodzeń;
- informacyjne – dostarczenie informacji menadżerom o tym jak pracują ich podwładni, a pracownikom informacji o ich mocnych i słabych stronach;
- motywacyjne – dostarczenie informacji zwrotnej pracownikom, która powinna ich zmotywować do doskonalenia efektów pracy oraz ich dalszego rozwoju osobistego⁹.

Inny podział grupy celów zaproponowali Steinmann i Schreyogg:

- Cele organizacyjne – pomagają ustalić i podjąć decyzje personalne takie jak: stawka płac, uzyskanie informacji potrzebnych do szkolenia pracowników, ocena sprawności procedur obowiązujących w firmie;
- Cele społeczne – polegają na zwiększeniu motywacji pracowników, dostarczanie im ciągłych informacji o ich sukcesach oraz niepowodzeniach szansach rozwoju zawodowego¹⁰.

⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, 2003, s. 116.

⁸ Tamże, s. 20-21.

⁹ Tamże, s. 39.

¹⁰ Tamże, s. 42.

Kryteria oceny pracowników

Możemy wyróżnić 4 grupy kryteriów:

1. *Kryteria efektywnościowe* – wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym przez indywidualnych pracowników, zespołu pracownicze i całe organizacje.
2. *Kryteria behawioralne* – na niektórych stanowiskach bardzo trudno zmierzyć efekty pracy. Tam właśnie powinno się stosować te kryteria. Ustala się określony wzorzec zachowań dla danego stanowiska, który powinien sprzyjać efektywności pracy.
3. *Kryteria kwalifikacyjne* – obejmują ogół wiedzy i umiejętności nabytych przez cały okres nauki, które umożliwiają prawidłowe pełnienie określonego zawodu.
4. *Kryteria osobowościowe* – obejmują stałe cechy psychiki, które są istotne z punktu widzenia wymogów stanowiska pracy.

Zasady oceniania pracowników – są podstawą do systemu ocen okresowych¹¹. Wyróżniamy następujące zasady:

- celowości – system ocen musi być powiązany z celami strategicznymi firmy,
- powszechności – ocenie powinni podlegać wszyscy pracownicy,
- systematyczności – proces oceniania powinien mieć stały, cykliczny charakter,
- ciągłości – ocena powinna być ściśle powiązana z analizą wyników poprzedniego okresu,
- adekwadności – ocena musi być dopasowana do kultury organizacyjnej i wartości obowiązujących w firmie,
- jednolitości – system ocen powinien umożliwiać standaryzację i porównanie wyników w czasie i pomiędzy grupami pracowników
- prostoty – przyjęte zasady powinny być jasne i zrozumiałe dla osób ocenianych,
- jawności – każdy pracownik musi znać poszczególne elementy systemu,
- elastyczności – kryteria oceniania muszą być dostosowane do charakteru i specyfiki stanowiska pracy,
- poufności – każdy pracownik ma prawo do utajnienia otrzymanej oceny,
- użyteczności – konsekwentne wykorzystanie wyników oceny zgodnie z przyjętymi celami,
- etapowości – oceny pracownicze powinny rozpoczynać się od osób z wyższych szczebli zarządzania i poruszać w kierunku niższych¹².

¹¹ Z. Ciekanski, *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, DANMAR, Warszawa 2012, s. 76.

¹² M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 124.

Błędy oceny – można je podzielić na dwie grupy:

1. Błędy techniczne – wynikają z błędów w sztuce oceniania. Są to na przykład:
 - źle skonstruowane formularze ocen;
 - niewłaściwy dobór celów i kryteriów oceny;
 - niejednoznaczne definiowanie kryteriów oceny;
2. Błędy w sztuce oceniania – związane z niedoskonałością natury ludzkiej i przede wszystkim z ułomnością postrzegania. Należą do nich:
 - brak optymizmu;
 - efekt hierarchii – ocena wypada tym lepiej im wyższa jest hierarchiczna ranga oceniającego;
 - błąd naśladownictwa – oceniający formułując ocenę sugeruje się ocenami wystawionymi przez innych lub wcześniej;
 - błąd oślepienia – tendencja do tego żeby oceniać pracownika zbyt wysoko lub zbyt nisko biorąc pod uwagę tylko jedna dominującą cechę;
 - transfer stereotypu – ludzie ładni, mili i dobrze ubrani są postrzegani pozytywniej
 - niż pozostali i zazwyczaj wyżej oceniani;
 - błąd tendencji centralnej – przełożeni oceniają wszystkich pracowników przeciętnie, unikają ocen skrajnych więc nie można wyróżnić najlepszego czy najgorszego pracownika;
 - błąd świeżości – oceniający nadmiernie kieruje się ocenę z ostatnich tygodni i dni, zapominając o tym co było wcześniej;
 - efekt kontaktu – kontakty z ocenianym np. poza pracą mogą wpłynąć pozytywnie na postrzeganie pracownika przez podwładnego;
 - efekt pobłażliwości lub surowości – jeden zespół może być oceniany przez bardziej surowego kierownika a drugi przez mniej, w efekcie jeden zespół może dostać lepszą ocenę a drugi gorsza;
 - mechanizm projekcji i atrybucji – podświadomie przenosimy na ocenianego własne cechy lub cechy bliskich;
 - efekt pierwszego wrażenia – pierwsze wrażenie, jakie odniósł oceniający zostawia niezatarty ślad;
 - etykietowanie (szufladkowanie) – interpretujemy pojedyncze zachowania za pomocą względnie stałych cech pracownika;
 - efekt Pigmaliona – swoim aktywnym zachowaniem pomagamy rzeczywistości by stała się taka, jakiej oczekujemy; ma miejsce wtedy, gdy zaszufladkowany pracownik uwierzy w swoją przeciętność pełni się do niej dopasowuje¹³.

Konsekwencje błędów:

- negatywne funkcjonowanie organizacji,

¹³ Tamże, s. 142.

- niezadowolenie pracownika z uzyskanej oceny w konsekwencji niezadowolenie z pracy,
- rozgoryczenie, poczucie krzywdy,
- podejrzenia i konflikty w grupie,
- spadek dyscypliny pracy,
- obniżenie efektywności pracy¹⁴.

Istota i rola rozmowy oceniającej

Istotą oceny pracownika jest umiejętnie przeprowadzona rozmowa oceniająca. To właśnie od niej zależą rezultaty całego procesu oceny. Nawet najlepiej przygotowane kwestionariusze bez rzetelnej rozmowy nie dadzą obiektywnego obrazu i nie wpłyną na oczekiwane efekty¹⁵.

Rozmowa oceniająca jest ogromnym stresem nie tylko dla osoby, która podlega ocenie, ale również dla samego oceniającego. Umiejętność otwartej rozmowy o zdolnościach i zaangażowaniu pracownika to niemal sztuka, którą menedżerowie muszą opanować do perfekcji. Zatem umiejętność komunikowania często nieprzyjemnych i trudnych kwestii związanych z oceną pracy wymaga rozwinięcia umiejętności komunikowania się w sytuacji stresowej i trudnej. Przede wszystkim osoba oceniająca powinna pamiętać o najważniejszych zadaniach rozmowy oceniającej¹⁶. Podstawową funkcją rozmowy jest stymulacja pracownika do lepszej, bardziej efektywnej pracy. Powinna zatem pełnić funkcję również korekcyjną, czyli prowadzić do ustalenia przyczyn trudności w wykonywaniu pracy oraz zwiększyć zaangażowanie pracownika w określone zadania. Podczas rozmowy oceniającej, która jest procesem bardzo złożonym, warto pamiętać o wykorzystaniu możliwości budowania trwałej i pozytywnej relacji między przełożonym a pracownikiem. Podczas rozmowy przełożony powinien razem z ocenianym ustalić jego dalsze cele rozwojowe, omówić wizję firmy w stosunku do roli pracownika. Wszystkie te płaszczyzny powinny składać się na pełen obraz oceny oparty na zrozumieniu i zaufaniu co do celowości i pozytywnych efektów wynikających z samego procesu oceny¹⁷.

Wyróżnia trzy formuły rozmowy oceniającej:

1. Powiedz i oczekuj wykonania (tell and sell) Przełożony komunikuje wyniki oceny, udziela pouczeń. Osoba oceniana nie ma szansy ustosunkować się do otrzymanych informacji. Komunikacja w tej formie rozmowy oceniającej jest jednostronna.
2. Powiedz i wysłuchaj (tell and listen) Przełożony przekazuje wyniki oceny wraz z własną opinią i pozwala się do niej ustosunkować. Jest to jednak forma pozornie demokratyczna ponieważ, i tak tylko przełożony nadal ustala cele i zadania.

¹⁴ Tamże, s. 156.

¹⁵ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, WPSB, Kraków 1996, s. 87.

¹⁶ M. Kabaj, *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*, PWE, Warszawa 1984, s. 118.

¹⁷ J. Penc, tamże, s. 136.

3. rozwiązywanie problemów (problem solving) Formuła ta jest jedyną możliwą w kompetencyjnych systemach ocen. Rozmowa ma charakter partnerski, oparta jest na wzajemnej próbie nawiązania dialogu, wspólnym opracowaniu rozwiązań problemów, wskazaniu celów, omówieniu zadań. Jest to rozmowa, w której z góry zakłada się współuczestnictwo ocenianego.

Przed wszystkim spotkanie powinno zostać zaplanowane z dużym wyprzedzeniem ponieważ oceniany i oceniający muszą się dokładnie przygotować. Rozmowa powinna odbyć się w cztery oczy, najlepiej w neutralnym miejscu, np. salce konferencyjnej. Przełożony odpowiedzialny jest za stworzenie odpowiedniej atmosfery - zaufania i wsparcia. Przed spotkaniem należy przeanalizować kwestionariusze ocen, umieć wytłumaczyć swoje stanowisko posługując się konkretnymi przykładami. Osoba oceniająca powinna słuchać i konkretnie odpowiadać na pytania pracownika.

Oceniający powinien pamiętać o celu spotkania i założonych planowanych efektach spotkania. Podczas rozmowy nie należy się posługiwać uogólnieniami. Nie używajmy słów „zawsze”, „tylko ty” itp.¹⁸

Wielu menedżerów wyznaje teorię, że chwalenie pracownika może obniżyć jego zaangażowanie w pracę. Nic bardziej błędnego! Każdy człowiek potrzebuje uznania za swój wkład pracy. Wedle najnowszych badań i teorii zarządzania zasobami ludzkimi opartych na rozwoju kompetencji i wzmacnianiu mocnych stron pracownika - uznanie wartości pracy wpływa pozytywnie na zaangażowanie pracownika, mobilizuje go do dalszych osiągnięć. Jednak istotą rozmowy oceniającej jest również omówienie braków i obszarów, które wymagają dodatkowej pracy. Formułowanie uwag krytycznych powinno być oparte na założeniu, że każda uwaga powinna prowadzić do konstruktywnych wniosków. Należy pamiętać, że podczas rozmowy należy oceniać konkretny rezultat pracy, zachowanie, ale nigdy osobę. Co to znaczy, że uwaga powinna być konstruktywna?

Przed wszystkim powinna opierać się o konkretne zdarzenie, powinna pouczać, ale również wspierać i zachęcać do poprawy. Najtrudniejszym momentem podczas rozmowy może okazać się dyskusja nad rozbieżnościami pomiędzy oceną przełożonego a samooceną pracownika. Wszelkie wątpliwości i różnice powinny zostać wyjaśnione i wytłumaczone.

Nie warto zostawiać niedomówień, ponieważ będą one tylko narastać i piętrzyć nieporozumienia. Menedżerowie przekazując negatywne informacje często używają *zasadę kanapki*. Technika ta polega na przekazywaniu najpierw pochwały, informacji pozytywnej, następnie negatywnej, aby na koniec znów wskazać coś pozytywnego. Cóż, czy skuteczne? Tak naprawdę ciężko powiedzieć. Inną techniką jest zostawienie możliwości opowiedzenia o ocenie słabych stron samemu ocenianemu, jeśli osoba sama wskaże swoje niedociągnięcia łatwiej będzie nam się do tego ustosunkować¹⁹.

Przygotowując się do rozmowy i prowadząc ją, należy przede wszystkim pamiętać, że ma być to dialog służący rozwojowi kompetencji pracowni-

¹⁸ M. Kabaj, *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*, PWE, Warszawa 1984, s. 147.

¹⁹ Tamże, s. 153.

ka. Głównym celem rozmowy powinna być zatem motywacja pracownika do rozwoju, a sama rozmowa powinna prowadzić do zbudowania wspólnej wizji przyszłości, opracowania dalszego planu działań.

Podsumowanie

Ocena pracowników może być pomocna w bardzo wielu sytuacjach. Wyniki analizy jakości pracy wykonywanej przez ludzi są nieocenione podczas ustalania wartości wynagrodzeń lub wyznaczania pracowników, którzy zasłużyli na awans. Ocena pracowników przydaje się także do planowania ścieżki rozwojowej najbardziej znaczących kierowników i specjalistów. Przede wszystkim jednak sprawdzanie kompetencji, sumienności i motywacji pracowników przynosi rezultaty wtedy, gdy chcesz zdiagnozować aktualny stopień efektywności pracy zatrudnionych osób. Dzięki otrzymanej w ten sposób ocenie będziesz mógł podjąć odpowiednie kroki mające na celu polepszenie wyników pracy – mogą to być kursy, szkolenia lub dodatki motywacyjne.

Ocena pracowników jest niewątpliwie potrzebna do świadomego kształtowania polityki personalnej firmy. Niewłaściwie przeprowadzone badanie może jednak przynieść więcej szkód niż korzyści. Zobacz listę najczęściej popełnianych błędów i sprawdź, czy udało Ci się ich uniknąć w trakcie dokonywania oceny.

Większość uchybień wynika z subiektywizmu podmiotów oceniających oraz nieprawidłowości natury organizacyjnej. Brak obiektywizmu jest zdecydowanie największym wrogiem osób odpowiedzialnych za ocenę pracowników. Postrzeganie zachowania i osiągnięć podwładnych przez pryzmat własnych doświadczeń oraz oczekiwań może często prowadzić do błędnych i krzywdzących wniosków. Wiąże się to z tak zwaną zasadą etykiety – oceniamy innych ludzi na podstawie pierwszego spotkania, podczas którego skojarzyliśmy daną osobę z jedną, wyrazistą cechą charakteru. Tego typu rozumowanie prowadzi do pojmowania zachowania pracownika wyłącznie przez pryzmat subiektywnie nadanej etykiety, która może być daleka od prawdy. Często popełnianym błędem jest także sugerowanie się rangą stanowiska i wystawianie wyższych ocen pracownikom pełniącym bardziej odpowiedzialne i kluczowe z punktu widzenia rozwoju firmy funkcje.

Niektóre osoby wyznaczone do oceniania pracowników sugerują się także wyglądem fizycznym ocenianych i dają lepsze noty pracownikom eleganckim oraz odznaczającym się urodą. Inni przywiązują zbyt dużą wagę do różnic kulturowych i podczas wystawiania oceny kierują się bardziej stereotypami, niż faktycznymi osiągnięciami pracownika. Zdarza się także, że osoby odpowiedzialne za dokonanie oceny postrzegają pracowników przez pryzmat własnych osiągnięć i cech charakteru lub wręcz przeciwnie – kontrastują swoje zachowanie z postępowaniem ocenianego.

Powyżej przedstawione zostały błędy wynikające z sugerowania się pierwszym wrażeniem, stereotypami lub innymi podświadomie odbieranymi bodźcami. Wyróżniamy jeszcze drugą grupę nieprawidłowości, które związane są

ze stroną formalną badania kompetencji. Zalicza się do nich utworzenie niespójnego systemu oceny, brak jasno wytyczonego celu oraz lekceważenie ustalonych procedur.

Po dokonaniu oceny pracowników nie można zapomnieć o przekazaniu podwładnym wyników badania. Za pomocą informacji zwrotnej można wskazać pracownikom sfery, w których powinni zwiększyć swoją efektywność oraz pochwalić ich za dotychczasowe sukcesy zawodowe. Omówienie wyników badania pozwoli także wpłynąć na motywację pracowników oraz zapobiegnie powstawaniu stresu związanego z utajeniem wystawionej przez pracodawcę oceny. Rozmowa na temat jakości wykonywanej pracy może być też świetnym sposobem na polepszenie atmosfery w miejscu pracy, dlatego też nie warto z niej rezygnować.

Bibliografia

- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985.
- Ciekanowski Z., *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, DANMAR, Warszawa 2012.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- Kabaj M., *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*, PWE, Warszawa 1984.
- Kossowska M., *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Akademia, 2007.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, MSM, Warszawa 1997.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, WPSB, Kraków 1996.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2006.