

RADOSŁAW PYREK

System ocen pracowników — cele, procedura i instrumentarium

Wstęp

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie procedury i instrumentarium ocen okresowych pracowników. Artykuł będzie przydatny studentom, którzy będą chcieli pogłębiać wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Praktyczne odejście od polityki pełnego zatrudnienia do racjonalnego zatrudnienia sprawiło, że jakość zasad, kryteriów, systemów ocen ma dzisiaj istotne znaczenie zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców. Dla pracownika nie jest obojętne, czy ma pracę, czy też nie, czy może liczyć na awans pionowy, poziomy bądź nawet na degradację zawodową. Pracodawca z kolei, wykorzystując dobry system ocen, może w skuteczny sposób wyselekcjonować najlepszych pracowników do pracy lub efektywniej motywować już zatrudnionych podwładnych, uzyskiwać lepsze wyniki gospodarcze, sprostać konkurencji, utrzymać firmę i zapewnić jej dalszy wzrost. Systemy ocen okresowych, wartościując stopień realizacji indywidualnych celów pracowników, osiągane przez nich wyniki pracy, informują, w jaki sposób pracownicy przyczyniają się do realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. Dlatego warunkiem sukcesu systemu ocen jest starannie opracowana procedura, w pełni uwzględniająca specyfikę działalności konkretnego przedsiębiorstwa. Istotną kwestią okazuje się planowanie systemu oraz odpowiednie przeszkolenie osób dokonujących oceny. Zazwyczaj szefowie działów personalnych są odpowiedzialni za wprowadzenie i funkcjonowanie systemu ocen, powinni więc być świadomi wagi realizowanej procedury. Wybór odpowiedniej metody oceny, najczęściej w postaci sformalizowanych arkuszy, gwarantuje sprawność przeprowadzanej procedury. Ustalenie adekwatnych kryteriów oraz odpowiedniej skali oceny daje podstawy do wyciągnięcia stosownych wniosków z realizowanej procedury.

Poprawnie sformułowane zasady przeprowadzenia rozmowy oceniającej stanowi punkt wyjścia „zdrowych” kontaktów kierownika z podwładnymi. Wdrażając system ocen, nie można zapomnieć o tzw. ocenie oddolnej danego systemu, czyli

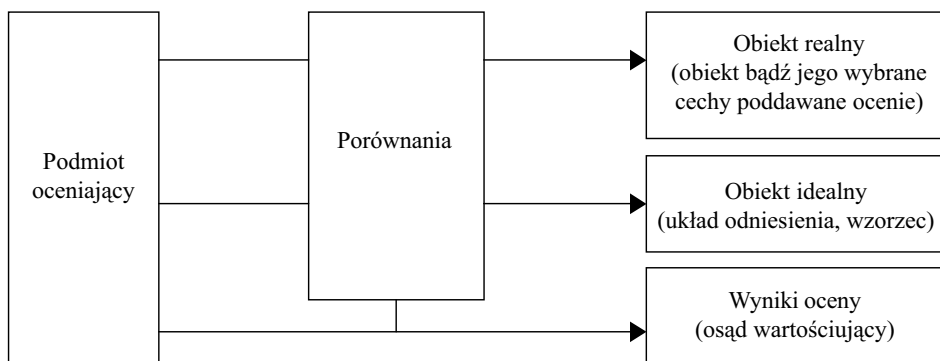
o monitoringu. Jest on gwarancją poprawnie realizowanej procedury oceniania. System ocen okresowych jest elementem określonej całości, jaką jest polityka personalna każdego przedsiębiorstwa.

1. Istota oceniania — pojęcie i cele

Wśród licznych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji ocenianie pracowników odgrywa szczególną rolę. Jest bowiem podstawą większości decyzji podejmowanych w ramach funkcji personalnej. Każda decyzja personalna powinna być poprzedzana oceną. Podjęcie zaś właściwej decyzji zależy od jakości informacji stanowiących jej podstawę. Ocena to proces skomplikowany, będący nośnikiem potrzebnych informacji [A. Miś 2000, s. 41]. Może on być wyrażony w formie ustnej lub pisemnej. Zasadniczym celem oceny jest wartościowanie postaw pracowników, cech osobowych, zachowań, poziomu wykonywanych zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów i misji danej organizacji. Z kolei ocena najczęściej jest interpretowana jako osąd wartościujący i jako skutek procesu oceniania. Owa opinia wartościująca powstaje w następstwie porównania obiektu oceny, bądź jego wybranych cech, z przyjętym wzorcem. Można to wyrazić graficznie.

R y s u n e k 1

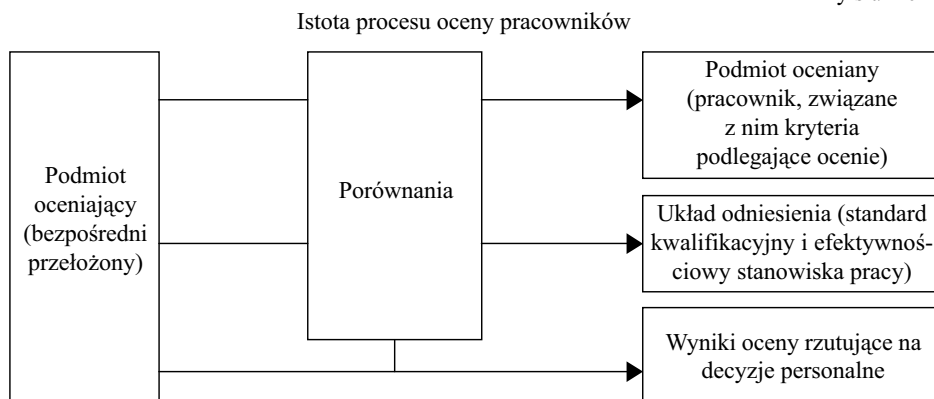
Ocena jako osąd wartościujący i rezultat powiązań



Źródło: T. Oleksyn, *System ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteka Pracownicza, „Poradnik” nr 38, Warszawa 1994, s. 12.

Podmiot oceniający może być jedno- lub wieloosobowy. Obiektem oceny mogą być: wiedza i umiejętności, rezultaty pracy itp. W tym ujęciu występuje również pewien układ odniesienia dla przedmiotu oceny. Może być to zestaw norm i parametrów, wartości, cech i oczekiwań uznanych przez oceniającego za pożądane. Istota oceny pracowników przedstawiona jest na poniższym schemacie (rysunek 2) i wiąże się ona z kompleksowym ujęciem omawianej funkcji.

R y s u n e k 2



Źródło: T. Oleksyn, *System ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteka Pracownicza, „Poradnik” nr 38, Warszawa 1994, s. 13.

W oparciu o literaturę przedmiotu możemy mówić o trzech koncepcjach oceny:

1. Koncepcja oceny według cech (wejście) — w centrum oceny znajduje się osobowość pracownika, jego cechy uważane za ważne (np. lojalność, kreatywność itp.).
2. Koncepcja oceny według czynności (transformacja) — w centrum oceny znajduje się zachowanie pracownika, rozumiane jako sposób wykonywania czynności.
3. Koncepcja oceny według wyników (wyjście) — w centrum oceny znajdują się rezultaty czynności, oceniane na podstawie z góry ustalonych celów.

Każda z powyższych koncepcji ma swój początek w innym punkcie procesu pracy.

Ocenianie pracowników może być wykorzystane do różnych celów. Wyróżniamy tu trzy grupy [A. Poczrowski 1998, s. 93]:

- cele administracyjne — wykorzystanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej (przyjęcia, przemieszczanie i wynagradzanie pracowników),
- cele informacyjne — dostarczenie menedżerom informacji o ich podwładnych, a pracownikom o ich słabych i mocnych stronach,
- cele motywacyjne — dostarczenie pracownikom informacji zwrotnej, motywującej ich do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy.

Ocena pracownika spełnia dwie funkcje:

- ewolucyjną — ocenia się dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej jakość, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, stopień przydatności na zajmowanym przez pracownika stanowisku,
- rozwojową — ocenia się pracowników pod kątem ich potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy.

Połączenie tych dwóch funkcji oceniania z jej aspektami organizacyjnymi i psychospołecznymi ukazuje nam układ ważnych celów oceny (rysunek 3).

Układ celów i funkcji oceniania

Cele organizacyjne	Wyniki pracy Przydatność pracownika Przeniesienie Nagrody i kary Zwolnienie	Obiektywny wymiar kariery Sukcesja Awansowanie Szkolenia
Cele psychospołeczne	Informacja zwrotna o wynikach pracy pracowników Uznanie Poczucie własnej wartości Modyfikacja zachowań	Informacja zwrotna o potencjale rozwojowym pracownika Subiektywny wymiar kariery Rozwój zawodowy Poprawa klimatu społecznego
	Funkcja ewolucyjna	Funkcja rozwojowa

Źródło: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 146.

2. System okresowych ocen pracowników

System ocen okresowych pracowników jest uniwersalnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Najczęściej budowany jest i wykorzystywany w dużych, dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstwach, w których istnieje obiektywna konieczność stosowania racjonalnych zasad, metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Oceny okresowe mają charakter kompleksowy, obejmują całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, zawierają również elementy oceny jego umiejętności oraz postaw wobec pracy, przełożonych, podwładnych i zakładu pracy.

Okresowe oceny nie tylko umożliwiają ocenę efektów pracy w określonym przedziale czasowym, ale pozwalają również planować zadania na przyszłość oraz określać potrzeby rozwojowe pracowników. Są one oparte na z góry określonych zasadach, kryteriach i technikach znanych ocenianym i oceniającym. Warunkują planowość, obiektywizm i porównywalność dokonywanych ocen. Z powyższych względów oceny okresowe mogą być podstawą podejmowania decyzji zarówno bieżących, jak i perspektywicznych, dotyczących zadań, polityki kadrowej i kwestii płacowych w organizacji. Mają one ponadto walor motywacyjny oraz mogą stanowić doskonałe źródło informacji dla kierownictwa o bieżących i przyszłych problemach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

System oceniania pracowników zwykle bywa ujmowany jako celowo dobrany i zorganizowany zbiór elementów i relacji między nimi zachodzących. Ma na celu poprawę efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście realizacji złożonych celów. Do najistotniejszych elementów systemu oceniania możemy zaliczyć [A. Poczowski 1998, s. 193]:

- Cele — odpowiadają na pytanie: dlaczego oceniamy?
- Kryteria — odpowiadają na pytanie: co oceniamy?
- Przedmiot — odpowiada na pytanie: kogo oceniamy?
- Podmiot — odpowiada na pytanie: kto ocenia?
- Techniki — mówią o tym, jak oceniamy.
- Częstotliwość — informuje o tym, kiedy oceniamy.

W związku z powyższym skuteczny system oceniania powinien cechować się:

- jasno sformułowanymi celami, tzn. przed przystąpieniem do oceniania należy rozstrzygnąć, do czego wykorzystane zostaną wyniki oceny,
- starannie dobranymi pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów kryteri i technik oceniania oraz prostotą posługiwania się nimi,
- powinien obejmować wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie,
- powinien być znany i akceptowany w środowisku pracy,
- powinien uwzględniać specyfikę danej organizacji,
- powinien być sprawiedliwy i obiektywny,
- powinien być otwarty i podatny na zmiany.

Wprowadzenie systemu ocen okresowych pracowników odbywa się w trzech wzajemnie ze sobą powiązanych fazach:

1. **Projektowanie systemu obejmującego określenie:** celów, zasad, przedmiotu, podmiotu, kryteriów, metod i narzędzi ocen oraz procedury (sposobu wdrożenia i wykorzystania ocen).

2. **Wdrożenie systemu ocen obejmujące:**

- przygotowanie psychologiczne przedmiotu i podmiotu oceny,
- przygotowanie organizacyjne,
- przeprowadzanie oceniania,
- opracowanie wyników ocen.

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

Skuteczne zaprojektowanie i wdrożenie systemu ocen okresowych pracowników jest zdeterminowane przez następujące czynniki:

- rodzaj działalności,
- wielkość organizacji,
- cele strategiczne firmy,
- metodę zarządzania,
- styl kierowania,
- poziom kierowania,
- autorytet oceniających,
- wiek pracowników.

Cel systemu ocen okresowych pracowników

W szerokiemu rozumieniu system ocen pracowniczych sprzyja osiągnięciu następujących celów [pod red. T. Listwa 1999, s. 171]:

1. Dostarczenie informacji o ilości i jakości pracy wykonanej przez pracownika, co pozwala kierownictwu ustalić podstawy do zróżnicowania płac i uposażeń pracowników.
2. Uzasadnienie decyzji osobowych na podstawie uzyskanych informacji o słabych i mocnych stronach pracownika, których celem będzie:
 - planowanie zatrudnienia w organizacji,
 - przesunięcie na inne stanowisko pracy,
 - zwolnienie.
3. Umożliwienie oceny sprawności instrumentów zarządzania kadrami, a więc
 - oceny procedur doboru kandydatów do pracy (w tym selekcji pracowników),
 - przydziału pracowników na inne stanowiska pracy,
 - analizy wszelkiego rodzaju przedsięwzięć doskonalenia organizacji pracy i jej efektów.
4. Identyfikacja obecnego i przyszłego potencjału pracowników oraz rozpoznanie potrzeb pracowników dotyczących doskonalenia i kształcenia.
5. Popieranie indywidualnego rozwoju pracownika oraz tworzenie atmosfery i warunków do kierowania własną karierą.
6. Doskonalenie komunikacji pomiędzy kierownictwem a podwładnymi.
7. Informowanie pracowników o wynikach uzyskanych dzięki zastosowaniu systemu ocen (feedback) oraz o postępach, jakich dokonali w swojej pracy po zastosowaniu zaleceń wynikających z dokonanej oceny.

Zasady i kryteria systemu ocen okresowych pracowników

Zasady ocen pracowników stosowane w organizacji są skorelowane z przyjętym przez przedsiębiorstwo systemem ocen pracowników. Czym jest system ocen? Otóż system ocen jest to układ świadomie dobranych, wewnątrznie zorganizowanych i spójnych kryteriów, przyjętych przez kierownictwo firmy i uznanych przez zatrudnionych pracowników.

W realizacji systemu oceniania pracownika należy zachować pewne prawidłowości, nazwane wcześniej zasadami. Oto one [W. Bańka 2001, s. 208]:

1. Ocena pracownika powinna służyć określonej celowi; przy czym ten cel powinien być znany ocenianemu jak i oceniającemu.
2. Ocena powinna być oparta o jasne dla obydwu stron kryteria:, które powinny być podane do publicznej wiadomości; kryteria te powinny być na tyle elastyczne, aby uwzględniały różnice zawodowe oraz specjalizację zatrudnionych pracowników.
3. System ocen powinien być dostosowany do specyfiki przedsiębiorstwa, wydziału.

4. Oceną należy obejmować bez wyjątku wszystkich pracowników.

5. System ocen powinien być jawny, znany i akceptowany przez pracowników, a jeśli jest to możliwe, to przez ich przedstawicieli (związki zawodowe).

6. Oceny pracowników powinny odbywać się w okresie dogodnym dla pracownika i w warunkach sprzyjających tego rodzaju rozmowom, w atmosferze zaufania i szczerości.

Właściwie przeprowadzone oceny powinny przynieść korzyści tak organizacji, jak i pracownikom. Przedsiębiorstwo może oczekiwać:

— zwiększenia efektywności pracy przez poszczególnych pracowników, zwłaszcza tych, którzy odstawali od ogólnych wymogów, wprowadzania zmian w zatrudnieniu, dokonania przemieszczeń pracowników,

— tworzenia nowych składów zespołów zadaniowych lub powoływania nowych,

— skatalogowania najlepszych pracowników i opracowania dla nich ścieżek rozwojowych,

— skatalogowania pracowników wymagających przeszkolenia, przekwalifikowania lub zwolnienia,

— określenia potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników,

— zwiększenia natężenia motywacji oraz zintegrowania pracowników z firmą i jej celami,

— ściślejsze powiązania wysokości wynagrodzenia z wynikami pracy zatrudnionego,

— wzbogacenia bazy danych o zatrudnionych pracownikach,

— uzyskania informacji o zatrudnionych pracownikach, ich zaangażowaniu w pracę.

Z kolei pracownik po przeglądzie kadrowym najczęściej oczekuje:

— zaspokojenia psychicznej potrzeby oceny wykonywanej pracy oraz własnej osoby,

— uświadomienia sobie wytkniętych wad, posiadanych braków lub zalet,

— wskazania drogi, jaką powinien postępować, aby realizować się jako pracownik,

— uzyskanie potwierdzenia bezpieczeństwa dalszego zatrudnienia, co wiąże się z bezpieczeństwem socjalnym,

— drogi rozwoju, w tym awansu zawodowego i płacowego.

Zasady i techniki oceniania stanowią o skuteczności tego procesu w zarządzaniu organizacją. Dokonywanie ocen pracowniczych powinno się odbywać cyklicznie (niestety, w praktyce ma ono czasami charakter przypadkowy), według jasno określonych zasad. Stąd w systemie ocen, by mógł być efektywny i spełniać oczekiwania praktyków życia gospodarczego, powinny obowiązywać [A. Poczowski 1998, s. 149]:

— z a s a d a s y s t e m o w o ś c i, zgodnie z którą systemy ocen powinny być właściwie skonstruowane, przetestowane i w razie niejasności skorygowane tak, aby dostosować je do określonych celów, wielkości organizacji, rodzaju działalności, stylu i poziomu kierowania oraz poziomu wymagań,

— z a s a d a s y s t e m a t y c z n o ś c i, według której proces oceniania powinien mieć charakter cykliczny, stały, a kryteria oceny winny być jednoznacznie zdefiniowane, tak, aby w przyszłości można było dokonać porównania gromadzonych danych;

— z a s a d a p o w s z e c h n o ś c i, w myśl, której ocenianie obejmowałoby wszystkie szczeble i wszystkich pracowników w układzie hierarchicznym przedsiębiorstwa;

— z a s a d a k o n k r e t n o ś c i oznaczająca, że przedmiotem oceny powinny być tylko takie cechy, które są jasno określone, co w konsekwencji prowadzi do bardziej obiektywnej i sprawiedliwej oceny;

— z a s a d a j a w n o ś c i oznaczająca, że zarówno zasady, jak i kryteria oceny powinny być przedstawiane przed rozpoczęciem tego procesu; uzyskane wyniki należy podać do wiadomości zainteresowanym stronom w sposób poufny, uwzględniając temperament i sposób reagowania ocenianego pracownika, i jednocześnie tak, by ocena nie miała charakteru sądu;

— z a s a d a p r o s t o t y, w myśl jej definicji stosowany system oceniania charakteryzuje się łatwością posługiwania się opracowanymi technikami i prostotą formułowania wniosków.

Wprowadzenie i przestrzeganie wyżej wymienionych zasad umożliwi spełnienie warunków, które cechują skuteczny system oceniania i równocześnie ograniczają możliwość popełnienia błędów wpływających na jakość dokonanej oceny.

Kryteria oceny i ich właściwy dobór mają szczególne praktyczne znaczenie związane przede wszystkim z celem lub celami, którym ocenianie ma służyć. W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnić można cztery podstawowe grupy kryteriów, a mianowicie [A. Poczowski 1998, s. 150]:

- osobowościowe,
- behawioralne,
- kwalifikacyjne,
- efektywnościowe.

Kryteria osobowościowe z punktu widzenia procesu oceniania obejmują względnie stałe cechy psychiki pracownika z wyłączeniem jego sfery intelektualnej, a więc inteligencji i zdolności. Rola i znaczenie tych kryteriów są zróżnicowane w zależności od wymagań związanych ze stanowiskiem pracy oraz charakterem danej pracy. Są one szczególnie ważne w tych przypadkach, w których relacje interpersonalne, różne rodzaje więzi mają duże znaczenie dla efektywności wykonywanej pracy. Mniejsze znaczenie mają w przypadku, gdy praca ma charakter wykonawczy, a powiązania pomiędzy poszczególnymi komórkami są słabe i nie wpływają na sposób i jakość pracy innych. Racjonalność, zrównoważenie emocjonalne, konfliktowość, temperament, kreatywność to przykłady kryteriów osobowościowych.

Kryteria behawioralne wiążą się z wyróżnieniem tych cech, które najbardziej odpowiadają określonym zachowaniom pracowników lub zespołów pracowniczych ze względu na charakter, wymogi, treść pracy, a także tradycje i etykę zawodową. Dlatego dąży się do wyszczególnienia specyficznych wzorców zachowań

dla określonych stanowisk, które powinny sprzyjać zwiększaniu efektywności pracy, np. strażak musi być odważny, kasjer uczciwy, lekarz dyskretny. Stąd wiele zawodów, stanowisk pracy narzuca określone, specyficzne wzorce zachowań, determinując inne cechy i kryteria jako mało istotne. Spośród najczęściej definiowanych i oczekiwanych stanów zachowań można wymienić zdyscyplinowanie, aktywność, uczciwość, lojalność itp. Ważne jest, aby w praktyce oceniania sposób stosowania i wykorzystania tych kryteriów był w miarę wyważony. Oznacza to, że kryteria behawioralne w wielu sytuacjach są przeceniane np. kosztem kryteriów efektywnościowych.

Kryteria kwalifikacyjne obejmują ogół wiedzy i umiejętności, które pozwalają pracownikowi na podejmowanie i realizowanie określonych zadań w organizacji związanej z pracą na stanowisku. Kryteria kwalifikacyjne określają precyzyjnie nie tylko informacje na temat wykształcenia zdobytego w szkołach, na kursach, wykładach, seminariach, ale również informacje o praktycznych umiejętnościach zawodowych, takich jak: umiejętność wspólnego rozwiązywania konfliktów, dobór właściwej strategii rozwoju, umiejętność obsługi komputera itp. Powyższą listę można dalej rozwijać, uzupełniając ją o liczne kryteria odpowiadające specyficznym wymaganiom kwalifikacyjnym na poszczególnych stanowiskach pracy. Kryteria te, stanowiąc zobiektywizowane źródło informacji o wymaganiach stanowiska pracy, mają szczególne znaczenie przy rekrutowaniu, przemieszczaniu pracowników wewnątrz firmy, awansowaniu i szkoleniu.

Kryteria efektywnościowe wyrażają wyniki pracy zarówno w ujęciu rzeczowym, jak i wartościowym w sensie ekonomicznym, z możliwością uwzględnienia rachunku kosztów i wyników. Mogą one być wykorzystywane w przypadku indywidualnego pracownika, a także zespołu, a nawet w odniesieniu do całej organizacji, dlatego służą ocenie menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Należy pamiętać o tym, że pomimo ich pierwszoplanowej roli wymagają one interpretacji łącznej wraz z wcześniej wymienionymi kryteriami. Do najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych oceniania należą: wykonanie kluczowych zadań w wymiarze rzeczowym lub wartościowym, wyniki ekonomiczne, np. wartość sprzedaży, uzyskane oszczędności, obniżka kosztów związanych z naprawami gwarancyjnymi, skrócenie cyklu inwestycyjnego itp. Do najtrudniejszych spraw związanych z kryteriami efektywnościowymi należy ustalenie sposobu pomiaru efektywności pracy pracownika lub zespołu. Dlatego też powinny być one stosowane wówczas, gdy ocenianie służy sprawdzeniu przydatności pracownika, nagradzaniu, premiowaniu i zwalnianiu.

Przedmiot i podmiot oceny

Przedmiotem oceny okresowej może być:

- 1) pracownik, jego osobowość, potencjał lub zachowania;
- 2) efekty pracy pracownika.

Uwzględniając różne wymagania dla odmiennych stanowisk pracy, należy rozróżnić kryteria, metody, narzędzia oceny poszczególnych kategorii pracowników [A. Ludwiczynski 1996, s. 14].

Możemy wyróżnić czterech kategorie pracowników [pod red. T. Listwy 1999, s. 171]:

- kadra kierownicza,
- kadra mistrzowska,
- pracownicy nieprodukcyjni,
- pracownicy na stanowiskach robotniczych.

Każda z wymienionych wyżej grup powinna mieć opracowany oddzielny kwestionariusz oceny według ustalonych kryteriów. Należy pamiętać, że podział pracowników na grupy w każdym przedsiębiorstwie będzie przebiegał inaczej.

Problematyka wyboru podmiotu oceniającego sprowadza się z reguły do ustalenia osoby lub też zespołu osób przeprowadzających ocenę. Najczęściej osobą dokonującą oceny pracownika jest jego bezpośredni przełożony. Uważa się bowiem, że to właśnie on zna najlepiej wymogi stanowiska pracy, oczekiwania kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa wobec poziomu wykonywanych zadań, i postępowanie pracownika ocenianego na przestrzeni okresu, jaki obejmuje ocena.

Coraz powszechniej w większych przedsiębiorstwach tworzy się zespoły oceniające, przy czym próbuje się optymalizować wielkość tego zespołu w granicach 3–5 osób. Z reguły członkami tego zespołu są [L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopec 2000, s. 138]:

- bezpośredni przełożony ocenianego, posiadający największą wiedzę o wynikach pracy danego pracownika,
- menedżer personalny służący radą i doświadczeniem oraz czuwający nad poprawnością dokonywania ocen, zgodnie z ustaloną procedurą,
- przedstawiciel załogi, którym może być członek związku zawodowego lub współpracownik danego ocenianego.

Techniki oceniania

Technika oceniania rozumiana jest tu jako organizacyjna strona zbierania informacji o pracowniku (pracownikach). Przy czym wybór konkretnej techniki zależy od celu, dla jakiego te informacje są potrzebne, wielkości załogi przedsiębiorstwa, przyjętych w firmie kryteriów ocen, czasu, jakim dysponujemy na zebranie danych, oraz wdrożonego systemu oceniania. Wszystkie stosowane metody oceny można podzielić na dwie grupy¹:

- metody relatywne — ocena dokonywana jest na podstawie porównywania pracowników,
- metody absolutne — ocena polega na porównaniu wyników pracownika z ustalonymi standardami.

¹ Szersze omówienie przedstawionych technik oceny zawiera pozycja M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Do metod relatywnych zaliczyć możemy:

- ranking,
- portfolio personalne,
- system porównania parami,
- technikę rozkładu normalnego.

Do metod absolutnych zaś zaliczymy:

- metodę wydarzeń krytycznych,
- metodę testową,
- ilościowe standardy pracy,
- ocenę opisową,
- skale kwalifikacyjne,
- kwestionariusz oceny,
- zarządzanie przez cele,
- *assessment center*,
- ocena 360°.

Dla potrzeb artykułu omówiono najciekawsze techniki oceny pracowników.

S y s t e m p o r ó w n y w a n i a p a r a m i — w tej metodzie, jak wskazuje jej nazwa, oceny dokonuje się, porównując pracowników po dwóch, według reguły „każdy z każdym”. Poszczególne pary pracowników porównywane są niezależnie, co ułatwia podjęcie decyzji i, zdaniem zwolenników omawianej metody, zwiększa jej wiarygodność. Zwycięża ten pracownik, który ma największą liczbę pozytywnych wskazań. W naszym przykładzie na pierwszym miejscu uplasował się Babacki, mając 5 pozytywnych wskazań. Na drugim miejscu znalazł się Abacki, mający 4 „zwycięstwa” [M. Sidor-Rządkowska 2000, s. 84]. Metoda porównywania parami ma zastosowanie wyłącznie dla ocen małych grup pracowniczych.

T a b e l a 1

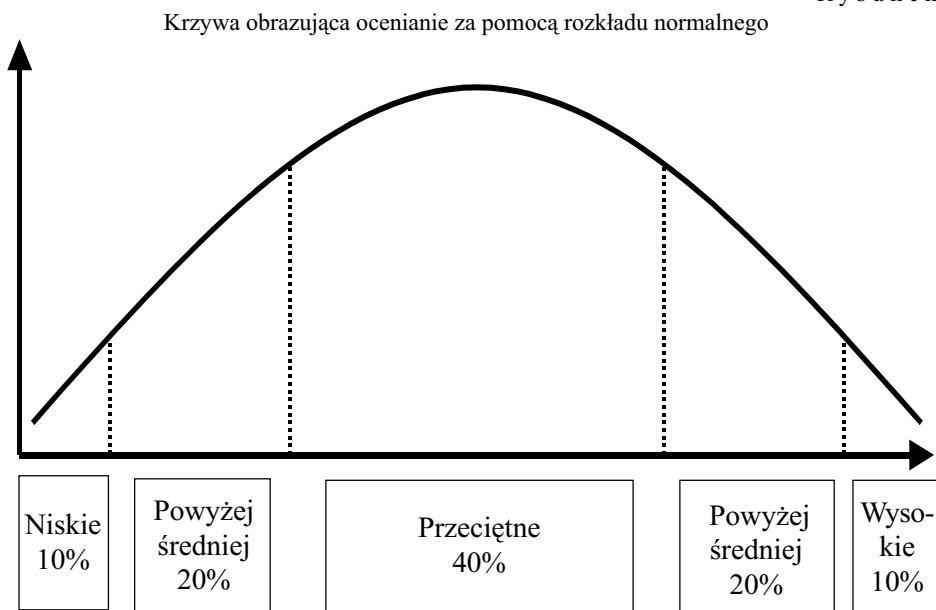
Przykład oceny metodą porównywania parami

X	Abacki	Babacki	Cabacki	Dabacki	Ebacki	Fabacki	Gabacki
Abacki	X	+	–	+	–	+	+
Babacki	–	X	+	+	+	+	+
Cabacki	+	–	X	–	–	+	–
Dabacki	–	–	+	X	+	+	–
Ebacki	+	–	+	–	X	–	–
Fabacki	–	–	–	–	+	X	+
Gabacki	–	–	+	+	+	–	X

Technika rozkładu normalnego sprowadza się do grupowania ocenianych osób w obszarze przyjętych kryteriów — zgodnie z normalnym rozkładem występowania danej cechy w populacji. Przykładem takiego rozkładu jest sytuacja, gdy 10% spośród wszystkich ocenianych znajduje się w przedziale osób ocenianych najwyżej i 10% w przedziale osób ocenianych najniżej, po 20% przyporządkowuje się w przedziałach pracowników ocenianych powyżej i poniżej średniej oceny uzyskanej w danej populacji, reszta, tj. 40%, ocenianych osób to te, które uzyskały ocenę średnią.

W technice tej niereprezentatywność niektórych grup pracowników ocenianych rodzić może pewne problemy, niemniej jednak identyfikacja grup skrajnych ułatwić powinna nie tylko podejmowanie decyzji personalnych, ale także stosowanie niektórych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Rysunek 4



Źródło: L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza. „Poradnik” 109, Warszawa 2000, s. 143.

Assessment Center (ośrodek oceny lub ocena zintegrowana)

Ta nowoczesna metoda pozwala zdefiniować wymagania stanowiska, wybrać kluczowe kryteria na danym stanowisku i ocenić potencjał pracownika w oparciu o obiektywne zaobserwowane i ocenione zachowania.

Stosuje się ją zarówno podczas selekcji nowych pracowników, jak i przed awansem już pracujących. Pozwala ona również identyfikować potrzeby szkoleniowe i planować rozwój pracowników. Dodatkową zaletą oceny zintegrowanej jest udział

kilku wyszkolonych osób oceniających (asesorów), którzy dokonują ostatecznej oceny pracownika.

Assessment center składa się z zestawu ćwiczeń dobranych pod kątem docelowego stanowiska pracy.

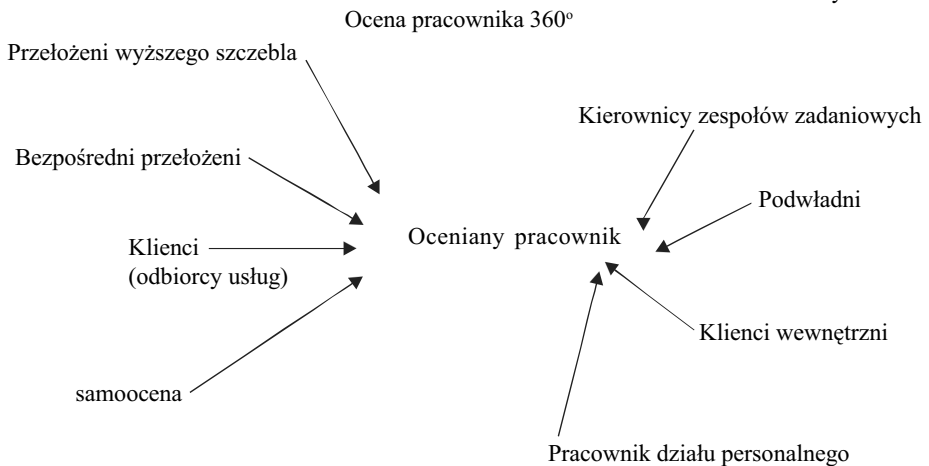
Do najczęściej stosowanych ćwiczeń należą [K. Klasa, D. Kukiełka 2000, s. 10]:

- koszyk dokumentów,
- ćwiczenia z odgrywania ról,
- prezentacja,
- dyskusja grupowa.

Ocena pracownika 360°

Metodę tę można określić jako dokonaną możliwie najobiektywniej samoocenę i ocenę zewnętrzną (koleżdy, przełożeni, klienci). Przeprowadza się ją całościowo [W. Jarecki 1997, s. 8]. Na ocenę 360-stopniową składa się kilka wariantów ocen dokonywanych przez osoby (pracowników) stykające się z ocenianym pracownikiem. Schemat tych działań przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 5



Źródło: M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 69.

W procesie oceny 360° wykorzystuje się różne narzędzia, tj. ankiety czy niżej opisane rozmowy oceniające. Ocena ta może być wykorzystywana zarówno w dużych, jak i małych przedsiębiorstwach, na każdym szczebla zarządzaniu. Należy skoncentrować się jednak na osobach zajmujących najwyższe stanowiska w firmie, aby uzyskane tą drogą wyniki nie okazały się całkiem bezużyteczne. Metoda 360° zwiększa obiektywizm oceniania, stwarza możliwość partycypacji pracowników w organizacji, promuje filozofię marketingu personalnego [M. Sidor-Rządkowska 2000, s. 80].

Pomimo że w początkowych założeniach ocena ta miała służyć podejmowaniu decyzji o rozwoju i tworzeniu ścieżek karier pracownika, obecnie odznacza się ona wysoką skutecznością przy tworzeniu systemów premiowania w firmie.

Najczęściej stosowana technika oceny jest jednak rozmowa oceniająca.

R o z m o w a, czyli wzajemna wymiana myśli za pomocą słów, odbywa się między kierownikiem a kierowanym. W zasadzie rozmowa w ramach oceny kadrowej powinna dokonywać się poza stanowiskiem pracy. Pracownik stosunkowo wcześniej powinien poznać miejsce i czas, w jakim zostanie rozmowa przeprowadzona, oraz kto z przełożonych w niej będzie uczestniczył. Rozmowa kadrowa musi mieć charakter szczerzej dyskusji kierownika z kierowanym, pracodawcy z pracownikiem. Nie ma dobrej recepty na przeprowadzenie rozmowy w ramach oceny kadrowej; przed popełnieniem poważniejszych błędów może ustrzec właściwe przygotowanie się do jej odbycia, zwłaszcza przygotowanie się kierownika. Wskazane jest opracowanie sobie dyspozycji, które ułatwią utrzymanie toku rozmowy w pewnym nurcie. Dyspozycje takie mogą przyjąć następującą postać:

„W przedsiębiorstwie prowadzone są regularnie oceny postępów poszczególnych pracowników. Rozmowa nasza będzie poświęcona takiej ocenie. Mniemam, że odpowie Pan na zadane pytania, jak również zgłosi Pan prośby lub postulaty wobec firmy.

1. Czy Pan dokładnie rozumie wszystkie aspekty swojej pracy?
2. Czy w odniesieniu do jakiegokolwiek aspektu swojej pracy odczuwa Pan potrzebę dodatkowej informacji?
3. W jaki sposób chciałby Pan poprawić swoje wyniki?
4. Czy ma Pan jakieś sugestie, których realizacja uczyniłaby Pana pracę bardziej interesującą?
5. Czy jest Pan zadowolony z przydzielonego Panu zakresu odpowiedzialności?
6. W jakim kierunku ma Pan zamiar się rozwijać?
7. Jakie ma Pan mocne strony, czy ma Pan jakieś szczególne umiejętności?”

Jest to jeden z możliwych wariantów sposobu przygotowania się do rozmowy kadrowej, niektórzy mogą zapragnąć poruszyć inne problemy, zawsze trzeba wysłuchać odpowiedzi, dokonać ich oceny i podziękować rozmówcy za ich zgłoszenie.

Częstotliwość oceniania

Częstotliwość oceniania jest jednym z ważniejszych elementów w systemie oceniania pracowników. Można tu wyróżnić dwa typy ocen [A. Poczowski 1998, s. 147]:

- oceny ustawiczne — dokonywane na co dzień przez przełożonego,
- oceny okresowe — bardziej sformalizowane i dokonywane kwartalnie, co pół roku lub w systemie rocznym.

Przy czym drugie z rozwiązań uważane jest przez wielu za najbardziej właściwe.

W poniższej tabeli przedstawiono porównanie ocen permanentnych i okresowych.

Tabela 2

Charakterystyka ocen permanentnych i okresowych

Oceny permanentne (ciągłe)	Oceny okresowe
<ul style="list-style-type: none"> — zwykle mają charakter niesformalizowany, — pracowników, ich pracę oraz rezultaty pracy ocenia się na bieżąco, w sposób ciągły kryteria ulegają ciągłym zmianom, często mają charakter przypadkowy, subiektywny, są nietrafne, — podstawą oceny mogą być sytuacje incydentalne, czasem związane z osobistym nastawieniem kierownika do pracownika, — często podstawą oceny jest dyscyplina pracy, wydajność i jakość pracy, realizacja bieżących zadań (terminowość), współpraca, — kierownik na bieżąco chwali lub krytykuje pracę i zachowanie swoich podwładnych, często wypowiada opinie pod wpływem emocji, odbierane przez podwładnych jako subiektywne, — oceny ciągłe są efektywne w sytuacji bliskiego współdziałania przełożonego z podwładnymi, narzucone przez proces pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> — są związane ze sformalizowanymi narzędziami oceny (kryteria, skala, procedura oceny, często procedura wykorzystania wyniku oceny), — oceny dokonywane są okresowo, cyklicznie, najczęściej co pół roku lub raz w roku, — kryteria są trwałe, sformalizowane, często szczegółowo opisane, znane wcześniej nie tylko oceniającemu kierownikowi, ale również ocenianemu pracownikowi, — wymagają obserwowania pracy i zachowań pracownika pod kątem oczekiwań opisanych w systemie ocen, — w efektywnym systemie ocen stosuje się kryteria kombinowane, czyli odpowiednio dobrane zestawy cech spośród kryteriów osobowościowych, behawioralnych, efektywnościowych, uznanych za priorytetowe w danej firmie, — elementem procedury ocen okresowych jest rozmowa oceniająca, wymagająca od kierownika przemyślenia, przygotowania, przekazania i umotywowania oceny oraz określenia kierunków zmiany, — oceny okresowe będą wtedy efektywne, gdy zostaną oparte na sprawnym narzędziu w postaci systemu ocen okresowych pracowników.

Źródło: H. Czubaśiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Akademickie, Warszawa 2001, s. 63.

Wdrożenie systemu ocen okresowych

Procedura wdrażania nowo zaprojektowanego systemu ocen okresowych — wbrew mylącym pozorom — nie należy do najprostszych. Jest to długotrwały proces, którego przygotowanie i wdrożenie zajmuje co najmniej kilka miesięcy. Odpowiednie przygotowanie wszystkich pracowników związanych z oceną ma istotny wpływ na skuteczność jej przebiegu. Dlatego też procedura oceniania powinna być uprzedzona powszechną akcją informacyjną dotyczącą celów, technik, wdrożeń i wyników oceny. Dzięki temu zwiększa się świadomość oraz akceptowalność danego systemu ocen

wśród pracowników. Akceptowalność wprowadzanego systemu ocen zależy od reguł oceny, którymi są:

- krytyka wyników i zachowań, a nie pracownika jako osoby,
- objaśnienie przyczyn negatywnej oceny pracownika oraz wskazanie kierunków poprawy,
- ocena ma dotyczyć konkretnych faktów,
- dyskusja na temat przyczyn dobrych i złych wyników pracy pracownika,
- unikanie sytuacji, w której zdanie tylko jednej osoby decyduje o ważnych dla pracownika skutkach oceny,
- koncentracja na możliwościach rozwojowych pracownika.

Skuteczność stosowanych systemów ocen zależy w dużej mierze od merytorycznego przygotowania zarówno osób dokonujących oceny, jak i osób, które będą oceniane. Dlatego działania związane z wprowadzeniem systemu ocen należy poprzeździć programami szkoleniowymi dla kadry kierowniczej. Mamy tu do czynienia z dwoma odmianami szkoleń:

— s z k o l e n i a o t w a r t e — przeznaczone dla pracowników różnych firm i instytucji; niestety, taki rodzaj szkolenia nie spełnia oczekiwań wszystkich uczestników (reprezentujących różne kultury organizacyjne), z drugiej strony, umożliwia im wymiana doświadczeń,

— s z k o l e n i a i n c o m p a n y — przeznaczone wyłącznie dla pracowników określonej firmy; są one w większym stopniu dostosowane do specyficznych potrzeb i warunków działania konkretnego przedsiębiorstwa.

Szkolenia w sprawach ocen obejmują trzy etapy:

1. Zapewnienie zaangażowania kierowników — zebrania informacyjne dotyczące projektu SOOP (system okresowych ocen pracowników).
2. Szkolenie w sprawach systemu i procedury ocen.
3. Szkolenia w celu nabycia przez kierowników umiejętności przeprowadzania rozmów i postępowania z ludźmi.

Następnym działaniem na etapie wdrażania może być pilotaż opracowanego systemu na wybranej grupie i na tej podstawie dokonanie modyfikacji narzędzia. Zweryfikowany w ten sposób system może być wykorzystywany do zebrania informacji o cechach, zachowaniach, efektach pracy ocenianego pracownika, które są niezbędne do osiągnięcia przyjętych celów oceny.

Kolejnym krokiem w procesie implementacji systemów ocen okresowych jest tzw. rozmowa oceniająca. Przeprowadzana jest ona zazwyczaj przez przełożonego osoby ocenianej. Polega ona na porównaniu wyników samooceny i oceny dokonanej przez przełożonego. Rozmowa taka powinna przebiegać w atmosferze partnerstwa, a rola przełożonego nie powinna ograniczać się tylko do przekazania wyników oceny podwładnemu. Rozmowa oceniająca ma szczególne znaczenie, a jej treścią powinna być odpowiedź na pytanie: co pracownik mógłby zrobić lepiej? Oczywiście, przełożony nie może unikać konstruktywnej krytyki, w czasie spotkania zaś winien wspólnie

z podwładnym opracować plan jego osiągnięć na następny okres [E. Mroczek 2000 s. 11]. Wykorzystując bezpośredni kontakt z podwładnym, przełożony powinien dokonać analizy słabych stron ocenianego, z jego pomocą zrozumieć przyczyny ponoszonych przezeń porażek i zastanowić się, jak wykorzystać mocne strony pracownika do rozwinięcia jego potencjału [J. Janiak, B. Chomańska 2000, s. 13]. Należy zapamiętać, że sprawnie przeprowadzona rozmowa oceniająca jest istotnym czynnikiem motywującym pracownika.

Nowo wdrażany system ocen musi być kontrolowany. Monitorowanie nowego systemu ma szczególne znaczenie w początkowych fazach wdrażania. Często dochodzi tutaj do nieporozumień dotyczących zarówno pojęć (celu, opisu pracy, kwalifikacji itp.), jak i samego systemu (niewłaściwe stosowanie skali ocen, niekompletne wypełnianie arkusza ocen itp.) Oczywiście jest, że system ocen powinien się zmieniać wraz ze zmianą np. strategii organizacji.

Wykorzystanie wyników oceny

Kluczem do podjęcia działań i zmian zachowań są informacje, które uzyskują obie strony w procesie rozmowy okresowej. Można bowiem stwierdzić, że właśnie dzięki nim zarówno oceniający, jak i oceniany lepiej poznają wzajemne oczekiwania co do przebiegu dalszej pracy i współpracy przy osiąganiu kolejnych celów i wykonywaniu zadań. Innymi słowy, uzyskanie informacji zwrotnej nie jest procesem istotnym tylko dla samego pracownika, ma ono również znaczenie dla menedżera. Naturalną konsekwencją dobrze wykonywanych zadań i prezentowanych przez pracownika postaw powinno być nagradzanie. Najczęściej wiąże się ono z różnego rodzaju formami gratyfikacji finansowej. Nie bez znaczenia jest zatem czytelne, obiektywne i zrozumiałe dla wszystkich powiązanie wyników oceny z osiąganymi korzyściami.

Można więc stwierdzić, że wyniki oceny mogą być podstawą decyzji dotyczących [T. Oleksyn 2000, s. 37]:

- miejsca i form rekrutacji,
- selekcji i doboru kadr,
- form zatrudnienia (współpracy),
- wymiaru etatu,
- wynagrodzenia,
- innych form gratyfikacji materialnej,
- wyróżnień pozamaterialnych,
- udzielania kar,
- doskonalenia zawodowego (zakresu i form),
- awansów,
- degradacji stanowiskowych,
- zwolnień pracowników.

Podsumowanie

Poprawnie realizowana procedura oceny ma szczególnie duże znaczenie zarówno dla każdego pracownika z osobna, jak i dla całego przedsiębiorstwa. System ocen powinien wspierać rozwój zawodowy pracowników, motywować ich do osiągania coraz to lepszych wyników pracy. Dlatego przedsiębiorstwo, wdrażając system ocen, nie może sobie pozwolić na błędy. Może mieć to bowiem daleko idący wpływ na kształtowanie się kariery zawodowej jego pracowników oraz na funkcjonowanie organizacji jako całości. Istotne znaczenie przy realizacji procedury oceniania ma wykorzystanie wyników oceny. Ten końcowy etap nadaje kształt całemu procesowi. Dzięki temu, że uzyskane w drodze oceny wyniki mają praktyczne zastosowanie, oceniani pracownicy mają świadomość sensowności i celowości realizowanej procedury. Osobnym zagadnieniem jest problem monitorowania wprowadzanego systemu ocen. Warunkiem prawidłowego funkcjonowania systemu jest ciągła kontrola przebiegu procesu oceniania. Dbałość o odpowiednie kierunki wdrożeń i świadomości ogromnej roli oceniania wśród pracowników gwarantuje osiągnięcie zamierzonych celów nie tylko na poziomie personalnym. Należy jednak pamiętać, że system ocen okresowych jest jednym z najbardziej złożonych systemów zarządzania zasobami ludzkimi i dlatego jego wdrażanie dostarcza wiele problemów.

Bibliografia

- Bańka W., *Zarządzanie personelem — teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2001.
- Janiak J., Chomątowska B., *Według potrzeb, czyli oceny pracownicze jako podstawa racjonalnej polityki szkoleniowej*, „Personel” 2000, nr 14.
- Jarecki W., *360° ocena wydajności personelu. Cele i narzędzia*, „Personel” 1997, nr 9 (42).
- Klasa K., Kukiełka D., *Sprawdzanie menedżera. Logika i emocje w ocenie metodą Assessment center*, „Personel” 2000, nr 8.
- Koziół L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wyd. Biblioteka Pracownicza, Warszawa 2000.
- Ludwicyński A., *Rozwój planowy, System okresowych ocen pracowników*, „Personel” 1996, nr 2 (3).
- Miś A., *Ocenianie dla rozwoju, Humanizacja pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. IPISS 2000, nr 4 (7).
- Mroczek E., *Rozwój przede wszystkim, czyli czemu ma służyć system ocen pracowników*, „Personel” 2000, nr 11.
- Oleksyn T., *Ocena efektów pracy, „Humanizacja Pracy”. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. IPISS 2000, nr 1–2 (7–8).
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, pod red. T. Listwy, Wyd. AE im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 1999.