

kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników

małgorzata sidor-rządkowska



Oficyna
a Wolters Kluwer business

wydanie V

małgorzata sidor-rządkowska

kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników

wydanie V



Oficyna
a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2016

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Ewa Prażuch
Joanna Holdys

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/nicolas hansen*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Oficyna Ekonomiczna,
Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., 2000, 2001, 2003
© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA, 2013
© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

Wydanie V

ISBN 978-83-264-9693-6

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Mimo wszystko Grzegorzowi

Spis treści

O autorce	11
Wstęp	13
Rozdział 1. Miejsce systemu ocen okresowych w polityce personalnej przedsiębiorstwa.....	15
1.1. Najważniejsze cele oceny	15
1.2. Formy oceny	17
1.3. Kontrowersje wokół systemów ocen.....	17
1.4. Wymagania stawiane systemom ocen.....	20
1.5. Oczekiwania pracowników wobec systemu ocen okresowych	22
<i>Studium przypadku I</i>	23
Rozdział 2. Uwarunkowania systemu ocen	26
2.1. Rodzaj działalności i wielkość organizacji	26
2.2. Cele strategiczne firmy	27
2.3. Metoda zarządzania	30
2.4. Styl kierowania	31
2.5. Poziom kierowania.....	34
2.6. Poziom wymagań.....	36
2.7. Autorytet oceniających	36
2.8. Wiek pracowników	37
<i>Studium przypadku II</i>	44
Rozdział 3. Wprowadzanie systemu ocen okresowych	49
3.1. Planowanie działania	49
3.2. Szkolenie osób oceniających	49
3.2.1. Wybór rodzaju szkolenia	50
3.2.2. Wybór miejsca szkolenia	53
3.2.3. Problem wspólnego udziału w szkoleniu przełożonych i podwładnych	53
3.2.4. Ćwiczenia z użyciem kamery wideo	56
3.3. Przygotowanie osób ocenianych	59
<i>Studium przypadku III</i>	63

Rozdział 4. Przegląd najważniejszych zagadnień związanych z tworzeniem systemów ocen	66
4.1. Wybór osób oceniających	66
4.2. 360-stopniowa ocena pracownika	66
4.3. Przygotowanie 360-stopniowej oceny pracowników	71
4.4. Podział osób ocenianych	74
4.5. Ustalanie częstotliwości oceny	77
<i>Studium przypadku IV</i>	78
Rozdział 5. Metody oceny pracowników	80
5.1. Metody relatywne	80
5.1.1. Ranking	80
5.1.2. System porównywania parami	82
5.1.3. Metoda rozkładu normalnego	83
5.2. Metody absolutne	86
5.2.1. Ocena opisowa	86
5.2.2. Punktowa skala ocen	89
5.2.3. Skale ważone	90
5.2.4. Testowa metoda oceny	91
5.2.5. Metoda zdarzeń krytycznych	92
5.2.6. Skale behawioralne (BARS – <i>behavioral anchored rating scale</i>)	94
5.2.7. Zarządzanie przez cele – ZPC (<i>management by objectives</i> – MBO)	97
5.2.8. <i>Assessment Center</i> („centrum oceny”)	104
Rozdział 6. Ustalanie kryteriów oceny	110
6.1. Kryteria dotyczące efektywności	110
6.2. Kryteria dotyczące kwalifikacji	113
6.3. Kryteria dotyczące zachowań (behawioralne)	114
6.4. Kryteria osobowościowe	115
6.5. Zasady opracowywania kryteriów oceny	117
<i>Studium przypadku VI</i>	124
Rozdział 7. Zasady prowadzenia rozmów z ocenianymi pracownikami	126
7.1. Istota rozmowy oceniającej	126
7.2. Jak prowadzić rozmowę?	129
7.2.1. Wyrażanie szacunku i uznania	130
7.2.2. Formułowanie konstruktywnych uwag krytycznych	134
7.3. Najczęstsze przyczyny złej pracy	136
7.4. Dialog przełożony – podwładny a przyszłe zadania pracownika	137
<i>Studium przypadku VII</i>	138

Rozdział 8. Błędy w procesie oceniania.....	142
8.1. Błędy „techniczne”	142
8.2. Błędy w sztuce oceniania.....	142
8.3. Jak unikać błędów oceny?.....	148
<i>Studium przypadku VIII</i>	151
Rozdział 9. Ocena przełożonych przez podwładnych	154
9.1. „Odwrócenie ról” jako niezbędne uzupełnienie systemu ocen.....	154
9.2. Doświadczenia niektórych przedsiębiorstw	157
9.3. Zasady wprowadzania oceny przełożonych przez podwładnych	162
<i>Studium przypadku IXa</i>	163
<i>Studium przypadku IXb</i>	165
Rozdział 10. System ocen okresowych a pozostałe aspekty polityki personalnej firmy	167
10.1. System ocen okresowych a polityka płacowa przedsiębiorstwa	167
10.2. System ocen okresowych a polityka szkoleniowa firmy.....	169
10.3. System ocen okresowych a kształtowanie ścieżek kariery zawodowej pracowników	172
10.4. System ocen okresowych a zwalnianie pracowników	182
<i>Studium przypadku X</i>	186
 Zakończenie	 189
Aneks. Przykładowe formularze oceny pracowników.....	191
Bibliografia.....	247
Indeks	253

O autorce

Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka filozofii (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje jako wykładowca zarządzania zasobami ludzkimi na studiach MBA i podyplomowych w Akademii Finansów i Biznesu Vistula, Akademii Leona Koźmińskiego i na Uniwersytecie Warszawskim. Prowadzi też zajęcia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej oraz wykłady gościnne na uniwersytetach w Białymstoku i Łodzi.

Autorka ponad 100 artykułów oraz wielu książek, w tym takich pozycji, jak: *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk 1997), *Zarządzanie personelem w małej firmie* (Oficyna Ekonomiczna 2004, 2010), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników* (Wolters Kluwer 2006, 2011), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie* (współautorka, Wydawnictwo Infor 2004), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2009), *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha* (Wolters Kluwer 2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej* (Wolters Kluwer 2013), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2014).

Współtwórca i wykładowca Podyplomowego Studium Trenerów Biznesu, Oświaty i Administracji oraz Podyplomowego Studium Coachingu i Mentoringu prowadzonych wspólnie przez Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej i Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie.

Od kilkunastu lat pracuje jako trener i konsultant ds. HR w firmach różnych branż i wielkości, zarówno o charakterze biznesowym, jak i administracyjnym. Jest autorką kilkudziesięciu programów szkoleniowych, w tym kilkunastu programów szkoleń e-learningu. Zajmuje się m.in. pomiarem kapitału ludzkiego organizacji, rekrutacją i selekcją pracowników, polityką szkoleniową, wdrażaniem systemów ocen okresowych (w tym oceny 360°), kształtowaniem ścieżek kariery zawodowej, zapobieganiem fluktuacji pracowników, podnoszeniem kompetencji interpersonalnych kierowników liniowych. Specjalizuje się także w zagadnieniach zarządzania przez wartości.

Prelegent na wielu konferencjach poświęconych etyce biznesu, kształtowaniu strategii personalnych i doskonaleniu umiejętności menedżerskich polskiej kadry kierowniczej. Przewodnicząca jury ogólnopolskiego konkursu Top Menedżer HR, przewodnicząca Komisji Certyfikacyjnej Konsultantów ds. Rekrutacji przy Polskim Forum HR, członek Komitetu Oceniającego Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

W roku 2011 magazyn „Nowoczesna Firma” poprosił przedstawicieli branży personalnej o odpowiedzi na pytanie, kto ich zdaniem wywarł największy wpływ na kształtowanie zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Małgorzata Sidor-Rządkowska znalazła się w gronie najczęściej wymienianych osób (por. *20 lat HR w Polsce. Wewnętrzna siła i pasja – naukowcy, politycy, doradcy i praktycy, którzy kształtowali oblicze polskiego HR-u*, „Nowoczesna Firma”, kwiecień 2011).

Wstęp

To bardzo miłe uczucie pisać wstęp do piątego wydania książki, która po raz pierwszy ukazała się piętnaście lat temu. Minęła cała epoka w zarządzaniu zasobami ludzkimi (zwanym teraz najchętniej zarządzaniem kapitałem ludzkim lub HR-em¹). Pytanie, czy wdrażanie systemu ocen w organizacji jest działaniem racjonalnym, wciąż jednak pozostaje aktualne. Odpowiedź wcale nie jest jednoznaczna. Zwolenników nadal znajdują poglądy, które najbardziej obrazowo przedstawił kilkadziesiąt lat temu William Edwards Deming, nazywając system ocen okresowych „jedną z siedmiu śmiertelnych chorób zarządzania”.

W ostatnim czasie pojawiło się wiele głosów nawiązujących, w sposób mniej lub bardziej świadomy, do tych poglądów. Jednym z najgłośniejszych jest praca Samuela A. Culberta oraz Lawrence’a Routa *Skończ z okresową oceną pracowników!* Ten wyrazisty tytuł kryje skromną zawartość – autorzy proponują zastąpienie pojęcia „ocena pracownicza” pojęciem „diagnozy pracowniczej”, opierającej się na dialogu przełożonego z podwładnym. Trudno uznać tę tezę za rewolucyjną i sprzeczną z istotą książki *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Od pierwszego jej wydania podkreślałam bardzo mocno, że ocena to nie „sąd nad pracownikiem”, lecz dostarczenie zainteresowanemu wyczerpujących informacji zwrotnych na temat jakości jego pracy. Można oczywiście zrezygnować z takiej informacji, natychmiast jednak pojawia się pytanie, na jakiej podstawie podejmować decyzje dotyczące kształtowania polityki szkoleniowej i budowy ścieżek kariery zawodowej. Czyżby oznaczało to, że wszystkim pracownikom powinniśmy oferować te same programy rozwojowe? Taki pogląd wydaje się dziś wręcz absurdalny.

Oceny pracowników coraz częściej mają charakter kompetencyjny. Kompleksowe przygotowanie takich rozwiązań wymaga wdrożenia w organizacji systemu zarządzania kompetencjami. Zagadnienia te omawiam

¹ Omówienie kwestii terminologicznych wymagałoby bardzo obszernych analiz. Najpełniejszy przegląd tych zagadnień znajdzie Czytelnik w pracy Beaty Jamki *Czynnik ludzki we współczesnych przedsiębiorstwach: zasób czy kapitał?*

szczegółowo w mojej książce *Kompetencyjne systemy ocen. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*.

Pytanie dotyczące systemów ocen powinno brzmieć nie „czy oceniać?”, lecz „jak oceniać?”. Jak oceniać pracowników, aby całe przedsięwzięcie nie stało się źródłem konfliktów pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, przyczyną różnych irracjonalnych zachowań, powodem niszczenia „ducha” pracy zespołowej, zaniku motywacji u pracowników? Temu problemowi poświęcona jest właśnie niniejsza książka. Nie zawiera ona gotowych rozwiązań, takich bowiem nie ma i być nie może. Stanowi jedynie przegląd zagadnień, które należy rozważyć p r z e d wprowadzeniem systemu ocen okresowych. W tej bowiem dziedzinie polityki personalnej, bardziej niż w jakiegokolwiek innej, warunek sukcesu stanowi staranne przygotowanie rozwiązań w pełni uwzględniających warunki działania konkretnej organizacji.

Jestem przekonana (a potwierdzają to doświadczenia wielu firm), że możliwe jest opracowanie takiego systemu ocen okresowych, który ułatwia otwartą politykę informacyjną, wzmacnia motywację pracowników, przyczyniając się do sukcesu organizacji. Mam nadzieję, że w podjęciu decyzji dotyczących kształtu tego systemu pomocna okaże się lektura przedstawionej pracy.

Piętnaście lat temu wstęp zakończyłam słowami: *Jak wiadomo, pisanie książki angażuje nie tylko jej autora, lecz także krąg innych osób, zwłaszcza tych najbliższych. Chciałabym serdecznie podziękować moim Rodzicom, których obecność, odkąd pamiętam, jest dla mnie źródłem siły i wsparcia. Dziękuję mojemu Mężowi (będącemu adresatem dedykacji), z którym związek, trwający od lat studenckich, stanowi jedną z głównych wartości mojego życia. Dziękuję wspinałym Synom – ośmioletniemu Wojtkowi i czteroletniemu Stasiowi za ich zrozumienie i dojrzałość, wyrażając równocześnie nadzieję, że zdołam nadrobić czas, którego ostatnio miałam dla nich tak mało.*

W trakcie pracy nad kolejnymi książkami towarzyszy mi to samo uczucie wdzięczności. Zmieniło się tylko jedno: Wojtek ma już dwadzieścia trzy lata, a Staś – dziewiętnaście.

Małgorzata Sidor-Rządkowska
m.sidor.rzadkowska@gmail.com

Warszawa, wrzesień 2015 r.

Miejsce systemu ocen okresowych w polityce personalnej przedsiębiorstwa

1.1. Najważniejsze cele oceny

Ocenianie pracowników jest funkcją, poprzez którą realizują się zasadnicze wartości, jakie uwzględnia (czy też raczej *powinna* uwzględniać) polityka personalna każdej organizacji. Te wartości to przede wszystkim:

- *sprawiedliwość i równość* – ochrona zatrudnionych przed niewłaściwym postępowaniem ze strony przełożonych, współpracowników lub klientów. Przyjęcie zasady równości szans wszystkich pracowników, rozumianej jako równość praw, równość dostępu oraz równość uczestnictwa;
- *poszanowanie godności osobistej* wszystkich zatrudnionych;
- troska o *jakość życia zawodowego* każdego pracownika;
- zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych, *sprzyjających kreatywności* warunków pracy.

Zagadnienie celów oceny powinno być rozpatrywane z dwóch punktów widzenia:

- pracodawcy – najważniejsze jest tutaj przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału dla realizacji celów przedsiębiorstwa;
- pracownika – z uwzględnieniem funkcji:
 - a) ewaluacyjnej – ocena bieżącego poziomu pracy, jej jakości, stopnia wywiązywania się z powierzonych obowiązków;
 - b) rozwojowej – ocena *potencjalnych* umiejętności i możliwości pracownika.

Eugene McKenna i Nic Beech tak charakteryzują różnice pomiędzy oceną ewaluacyjną (nazywaną oceną zorientowaną na oszacowanie pracy) a oceną rozwojową:

Ocena zorientowana na oszacowanie pracy sprowadza się do osądzania ocenianego, po czym następuje analiza wykonywanej pracy przez pracownika w danym okresie. Ocenę wydaje się po porównaniu wykonanej pracy ocenianego z uprzednio ustalonymi celami i zadaniami lub też na podstawie wszystkich pozycji umieszczonych w opisie pracy. Ten rodzaj oceny może być połączony z przyznaniem określonych wynagrodzeń zewnętrznych, takich jak płaca.

Ocena rozwojowa ma na celu wskazanie i rozwinięcie możliwości ocenianego, ze szczególnym nastawieniem na przyszłą pracę. Może być powiązana z planowaniem kariery i sukcesji. Głównym celem jest ustalenie, jakiego rodzaju wiedzę dana osoba powinna posiadać i jakie umiejętności rozwinąć. Po wskazaniu potrzeb rozwojowych ocenianego można ustalić odpowiednie cele rozwojowe. Ponieważ osoba oceniana powinna otwarcie i szczerze podchodzić do spostrzeżonych przez siebie własnych ograniczeń i napotykanych w pracy trudności, kontakty między nią a osobą oceniającą charakteryzować musi duży stopień otwartości i wzajemny szacunek. Należałoby również unikać restryktywnej biurokratycznej kontroli.

Te dwa ujęcia oceny pracy podkreślają potrzebę przekazywania informacji zwrotnej dotyczącej zarówno dobrego, jak i złego wykonania pracy, a także znaczenie wytyczenia przyszłego rozwoju osobistego. W ten sposób uznają rolę, jaką odgrywa motywacja w przekazywaniu informacji zwrotnej. Na przykład, gdy pracownik jest znany w organizacji z dobrze wykonywanej pracy lub gdy informuje się go o tym, co należy usprawniać, ma to prawdziwe motywacyjne znaczenie”¹.

Pojawiają się niekiedy głosy, że funkcja ewaluacyjna i rozwojowa procesu oceny stoją ze sobą w pewnej sprzeczności. Do zagadnień tych powrócę w dalszej części rozdziału.

Mówiąc o celach systemu ocen, widzianych zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika, stwierdzić należy, że starannie opracowany system uwzględniający specyfikę firmy umożliwia:

- zwiększenie efektywności zarządzania przedsiębiorstwem;
- określenie dotychczasowego oraz możliwego do osiągnięcia poziomu wydajności pracy;
- poprawę jakości pracy;
- dostarczenie informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej;
- tworzenie racjonalnego systemu wynagrodzeń;
- określenie mocnych i słabych stron poszczególnych pracowników;
- ocenę i selekcję osób przeznaczonych do awansu;
- właściwe motywowanie pracowników;
- określanie potrzeb szkoleniowych;
- pomoc w planowaniu karier zawodowych pracowników;
- zastąpienie subiektywnych, często przypadkowych opinii obiektywnymi kryteriami oceny wyników pracy.

¹ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Spółka, Warszawa 1997, s. 153–154.

1.2. Formy oceny

Mówiąc o ocenie pracowników, należy przede wszystkim wyróżnić dwie jej podstawowe formy:

Ocena „bieżąca” (zwana także stałą, permanentną lub niesformalizowaną) – dokonywana jest w trakcie codziennej współpracy przełożonego i podwładnego. Jej znaczenia nie sposób przecenić. Aby pracownik mógł efektywnie wykonywać obowiązki, musi otrzymywać bieżącą informację na temat rezultatów swej działalności. Trudno wyobrazić sobie prawidłowo działającą firmę, w której kierownicy czekają kilka miesięcy, aby zwrócić pracownikowi uwagę, że się spóźnia, lub wyrazić uznanie za wyjątkowo dobre wykonywanie określonego zadania.

Ocena okresowa (zwana także podsumowującą lub sformalizowaną) – dokonywana jest w ściśle określonych odstępach czasowych (najczęściej półrocznych lub rocznych). Jej cechą charakterystyczną stanowi istnienie określonych, często rozbudowanych procedur oraz narzędzi, przybierających na ogół postać mniej lub bardziej obszernych formularzy.

Wspomniana powyżej konieczność codziennego oceniania pracowników powoduje, iż często wyrażane bywa przekonanie, że ocena sformalizowana jest niczym innym, jak tylko biurokratyczną mitręgą. „U nas system ocen okresowych jest zbędny, bowiem i tak wszyscy zatrudnieni są stale oceniani na bieżąco” – mówi niejeden szef. W małych firmach, w których istnieje autentyczny stały dialog przełożonych z podwładnymi, takie opinie bywają niekiedy uzasadnione. Na szerszą skalę trudno jednak uznać, aby stosowanie ocen permanentnych wykluczało konieczność dokonywania okresowej oceny pracowników. W wielu bowiem przedsiębiorstwach praca odbywa się na zasadzie codziennego „gaszenia pożarów”. W natłoku spraw pilnych często giną sprawy ważne. Możliwości specjalnej rozmowy na temat mocnych i słabych stron pracownika, kierunków jego rozwoju, kształtowania ścieżek kariery zawodowej, potrzeb szkoleniowych itp. bywają mocno ograniczone. Taką możliwość stwarza dopiero starannie opracowany i zastosowany system ocen okresowych. Nie zastępuje on oceny bieżącej, jest natomiast jej niezbędnym uzupełnieniem, podsumowaniem i rozszerzeniem.

1.3. Kontrowersje wokół systemów ocen

Dyskusje wokół systemów ocen dotyczą nie tylko zasygnalizowanej już zasadności ich wprowadzania. Sprzeczne opinie wywołuje także problem powiązań z innymi dziedzinami polityki personalnej przedsiębiorstwa. Kontrowersje dotyczą głównie kwestii łączenia systemu ocen okresowych

z systemem wynagrodzeń. Spotkać można głosy, iż przekładanie wyników oceny pracownika na gratyfikacje finansowe zaburza stosunki panujące w firmie.

Pogląd ten ma licznych zwolenników. Ciekawego zestawienia ich opinii dokonała Lidia Zbiegień-Maciąg. Autorka poprosiła 50 osób będących słuchaczami podyplomowego studium zarządzania personelem o odpowiedź na pytanie, czy słuszne jest łączenie systemu ocen z gratyfikacją finansową. Opinia większości była negatywna; związek taki jest szkodliwy zarówno dla firmy, jak i dla zatrudnionych w niej pracowników. Oto najbardziej charakterystyczne stwierdzenia:

- Ocena jest ukazaniem obszarów zalet i słabości, jest przeglądem potencjału. Dajemy ludziom zbiór informacji o nich, by je przetworzyli i przemyśleli. Tymczasem, jeśli za oceną stoją pieniądze, to generujemy same negatywne zjawiska: pracownik czeka na ocenę jak na werdykt, osąd. Od niej zależy jego sytuacja finansowa. Nie jest istotne zrozumienie błędu, np. nie kradnij, ale uważanie, by nie zostać przyłapanym, bo straci się premię. Przy SOP² celem jest dotrzeć do oceny i wypaść pozytywnie.
- Pracownik ma prawo do informacji o swoich wynikach pracy, do dyskusji z przełożonym, do wymiany poglądów. Musi mieć czas na uzmysłowienie sobie, czy nieprawidłowości, błędy, „wpadki” były przypadkowymi, jednostkowymi faktami, czy też mają merytoryczne podłoże. Musi mieć czas na przemyślenie i poprawienie tego, co niewłaściwe. Łączenie tego procesu z wynagrodzeniem jest nonsensem.
- Łatwiej jest poprawić wyniki swej pracy bez szantażu: jak poprawisz, to dostaniesz podwyżkę, a jak nie, to...
- Następuje zepchnięcie na dalszy plan tego, co jest wartością oceny: kreowania rozwoju, edukacji, korekty wyników pracy, atmosfery pracy itp.
- Ocena negatywna i pozbawienie gratyfikacji jest podwójnym ukaraniem.
- Ludzie mobilizują się tuż przed oceną, bo to ma konsekwencje finansowe i jest dobrze pamiętane przez zwierzchników.
- Ludzie porównują się ze sobą, grozi to rozbiciem zespołów – osoby sprytniejsze, okazujące, jak ciężko pracują przed oceną, wygrywają finansowo.
- Jak wytknąć błędy pracownikowi, ocenić go niżej, wiedząc, że straci pieniądze, a właśnie teraz jest w tragicznej sytuacji materialnej czy rodzinnej? Co zrobić? Przebaczyć, przesunąć „karę” na później, litować się, nie zauważać błędów?
- Zaprzepaszcza się ideę przyjaznego zarządzania i oceniania przez zburzenie pewnej kultury, która wytworzyła się (firma celowo ją wytwarzała), dowodząc stabilności firmy.

² Studium Oceny Pracy.

- Pieniądze to emocje – zawsze pogarszają atmosferę i są zarzewiem konfliktów. SOP powinien być wolny od emocji.
- Wskazana jest separacja SOP i form pieniężnych. To jest chwilowa motywacja. Rozmowa oceniająca, dyskusja o wynikach pracy zostaje zakończona konkluzją: temu dajemy tyle, temu odbieramy tyle.
- W rozmowie oceniającej pracownik powinien swobodnie komunikować się z osobą oceniającą go, mówić o kłopotach, trudnościach, wątpliwościach, prosić o pomoc, radę, wie bowiem, że ocena służy rozwojowi, a nie korekcje jego pensji. Obie strony powinny starać się naprawić błędy w atmosferze spokoju i bezpieczeństwa. Na tym polega rozwój.
- Nasza kadra kierownicza boi się rozmawiać z pracownikami, a to przecież najważniejsza część oceny. A jeśli do tego jeszcze dojdą pieniądze? To horror dla wielu przedsiębiorstw³.

Przytoczone opinie pochodzą sprzed kilkunastu lat. A jak zagadnienia te bywają rozstrzygane obecnie? Kilka miesięcy temu przeprowadziłam podobny sondaż, zadając wspomniane pytanie pięćdziesięciu słuchaczom Podyplomowych Studiów Zarządzania Zasobami Ludzkimi rocznika 2012. Przeważająca większość respondentów uznała łączenie systemu ocen z systemem wynagrodzeń za coś oczywistego. Pojawiło się jednak kilka głosów przeciwnych, które powtarzały przedstawione powyżej argumenty.

Trudno zaprzeczyć, że opinie te brzmią bardzo przekonująco. Czy oznaczać by to miało, że powinniśmy naprawdę dokonać proponowanego rozdzielenia? Wniosek taki byłby nieracjonalny.

Zwróćmy uwagę, że wyrazicielami omawianych poglądów są na ogół osoby mające za sobą złe doświadczenia związane z procesem oceniania w firmach, w których pracują. Ich wypowiedzi nie są w istocie skierowane przeciw łączeniu oceniania z wynagradzaniem, lecz dotyczą zjawisk znacznie szerszych.

I tak np. stwierdzenie, że premiowanie najlepszych pracowników psuje atmosferę w firmie, każe przypuszczać, że atmosfera ta na długo przedtem była daleka od doskonałości. Należy więc pilnie podjąć kroki na rzecz poprawy stosunków interpersonalnych w przedsiębiorstwie. Są to działania niezwykle trudne i wymagające wiele czasu, łatwiej więc powiedzieć, że wszystko będzie dobrze, gdy oddzielimy system oceny od wynagrodzeń.

Jeżeli w jakiejś firmie kadra kierownicza „boi się rozmawiać z pracownikami” (!) to jest to dzwonek, by nie rzec dzwonek alarmowy dla zarządu, a nie powód, by rezygnować z dialogu na temat wynagrodzeń.

³ L. Zbiegień-Maciąg, *Jak oceniać personel. Refleksje i wątpliwości*, „Personel”, nr 5 (50), maj 1998.

Gdy natomiast „wygrywają” osoby sprytniejsze, pokazujące, jak ciężko pracują przed oceną, świadczy to po prostu o braku właściwego przeszkolenia osób dokonujących oceny.

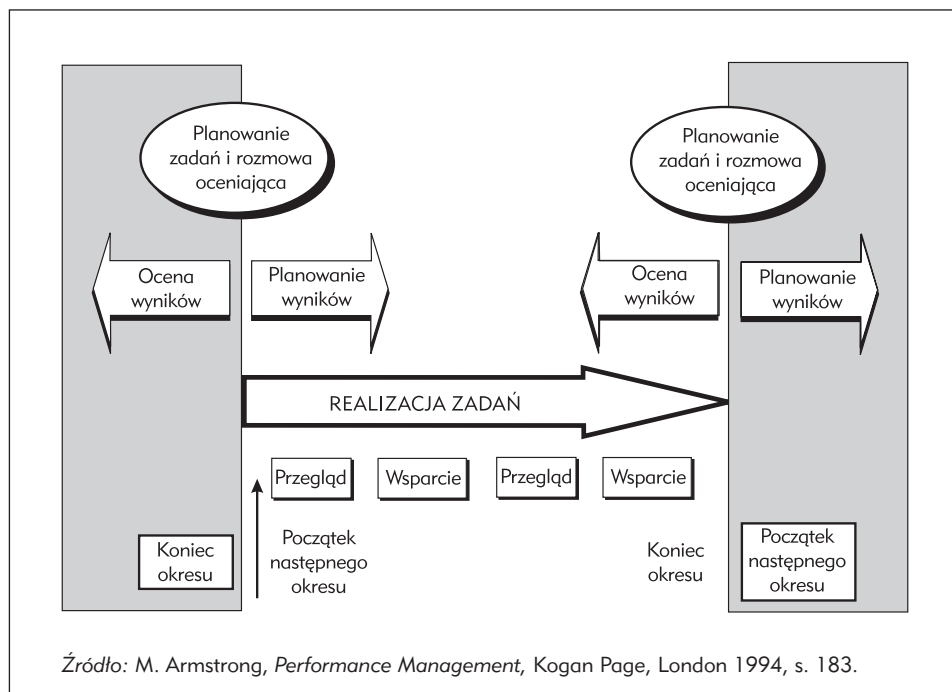
Przyznam, że problem, czy należy łączyć system ocen okresowych pracowników z polityką wynagrodzeń, wydaje mi się nieco absurdalny. Czasami nie mogę oprzeć się wrażeniu, iż zwolennikom rozdziału tych dwóch obszarów polityki personalnej przedsiębiorstwa (mimo że są to często ludzie bardzo młodzi) marzy się powrót „dobrych”, starych czasów. Być może chcieliby oni przywołania zasady, zgodnie z którą każdy zatrudniony w firmie, niezależnie od tego, czy wykonuje swoje obowiązki dobrze, czy źle, otrzymuje taką samą pensję, słowem „czy się stoi...”. Zostawmy jednak na boku złośliwości i zapytajmy poważnie. Na jakiej podstawie mielibyśmy różnicować wynagrodzenia poszczególnych pracowników, przyznawać premie i nagrody, jeśli nie na podstawie wyników pracy? Jak konstruować jakiegokolwiek racjonalne systemy motywacyjne? Wnioski nasuwają się same. Podkreślić trzeba z całym naciskiem, że rozdzielenie systemu ocen od systemu wynagrodzeń jest błędem. Jedną z podstaw kształtowania polityki wynagrodzeń firmy powinien być *prawidłowo* skonstruowany i stosowany system ocen okresowych.

1.4. Wymagania stawiane systemom ocen

Jak się wydaje, najważniejsze jest tu spełnienie następujących warunków:

- System ocen musi zostać dopasowany do specyfiki danego przedsiębiorstwa, w tym szczególnie do jego wielkości, rodzaju działalności, najważniejszych celów strategicznych oraz wymagań stanowisk, których ocena dotyczy.
- Powinien być starannie zaplanowany i przygotowany przed podjęciem jakichkolwiek prób wprowadzenia go w życie. W tej dziedzinie wszelkie „falstarty” bywają szczególnie bolesne.
- Niezbędne jest jednoznaczne określenie kryteriów oceny. Podstawę stanowi rzetelny opis stanowisk pracy. W niektórych przedsiębiorstwach wciąż jeszcze brakuje tego podstawowego dokumentu polityki personalnej. W takich przypadkach należy się zastanowić, czy wprowadzanie systemu ocen okresowych ma sens i czy nie należałoby go odłożyć do czasu opracowania opisów wszystkich stanowisk pracy.
- Zarówno procedury, jak i kryteria oceny powinny być znane wszystkim zainteresowanym przed rozpoczęciem okresu, którego ocena ma dotyczyć. Pracownicy nie mogą być zaskakiwani; wszelkiego rodzaju zmian reguł oceniania należy dokonywać z odpowiednim wyprzedzeniem.

- System ocen musi być sprawiedliwy i obiektywny. Pracownik, który uważa, że jego ocena została dokonana z pogwałceniem tych zasad, powinien mieć realną możliwość odwołania się, a także pewność, że jego argumenty zostaną uważnie wysłuchane i, w przypadku stwierdzenia ich zasadności, opinia zostanie skorygowana.
- System ocen powinien być otwarty i podatny na zmiany. Jedyną pewną rzeczą w dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości jest konieczność dokonywania przekształceń. System ocen należy więc tak zaprojektować, aby możliwe było korygowanie i rozszerzanie zarówno procedur, jak i kryteriów oceny, bez konieczności negocjowania samej jej istoty i rozpoczynania wszystkiego od nowa.
- Konstruując system ocen, należy nieustannie pamiętać o jego najważniejszej funkcji. Ocenia się przeszłość po to, aby wyciągać wnioski służące efektywniejszej pracy w nadchodzącym okresie. Funkcję tę przedstawia ilustracja 1.1.



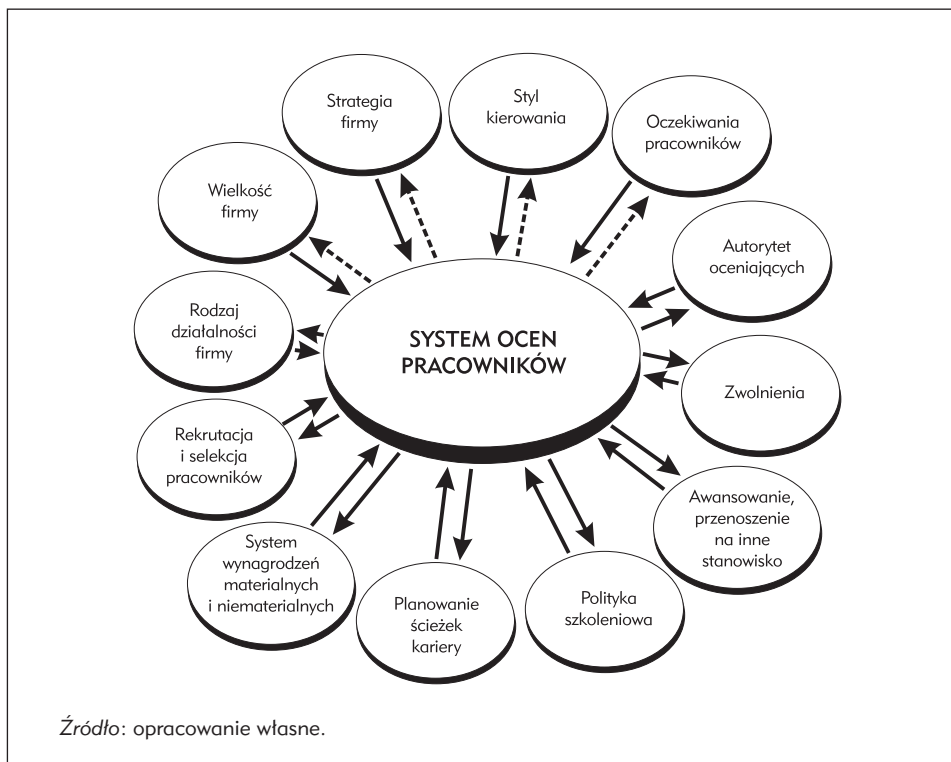
Ilustracja 1.1. Znaczenie systemu ocen dla realizacji zadań

1.5. Oczekiwania pracowników wobec systemu ocen okresowych

Wbrew pojawiającym się często opiniom, większość pracowników pragnie, aby sposób wykonywania przez nich obowiązków zawodowych podlegał ocenie. Niejednokrotnie w rozmowach, szczególnie z młodymi osobami, słyszałam następujące stwierdzenia: „Jestem zatrudniony już osiem miesięcy i właściwie sam nie wiem, czy pracuję dobrze, czy źle. Nikt mi nic nie mówi, więc chyba dobrze. Ale z drugiej strony... Ostatnio kierownik stał się wobec mnie jakiś taki oschły. Zastanawiam się, jakie są tego przyczyny. Może uważa, że nie nadaję się na to stanowisko? Jednak kiedyś powiedział, iż nie wie, jak by sobie beze mnie poradził, więc może nie jest tak źle...” Tego typu wypowiedzi nie należą do rzadkości. Wniosek wynika z nich jeden – pracownicy pragną systematycznej informacji zwrotnej o wynikach swej pracy. W szczególności oczekują:

- docenienia wysiłków i wkładu w realizowanie zadań przedsiębiorstwa; pamiętać przy tym należy, iż nic nie niszczy motywacji pracowników bardziej niż niezauważanie ich starań;
- obiektywnej oceny swoich mocnych i słabych stron oraz możliwości przedyskutowania z kimś doświadczonym własnych odczuć na temat posiadanego potencjału rozwojowego;
- informacji dotyczących stopnia spełniania oczekiwań przełożonych, współpracowników oraz klientów (odbiorców usług);
- pomocy w zidentyfikowaniu popełnianych dotychczas błędów oraz w stworzeniu warunków, w których możliwa będzie ich naprawa;
- możliwości wyrażenia swoich poglądów na funkcjonowanie działu, w którym są zatrudnieni, a niekiedy nawet całego przedsiębiorstwa; pragną przy tym mieć przekonanie, iż ich opinie są poważnie brane pod uwagę;
- „uhonorowania” szczególnie dobrych wyników oceny podwyżką, premią lub/i perspektywą awansu.

System ocen okresowych powinien być zawsze rozpatrywany w kontekście funkcjonowania organizacji jako całości. Zagadnienie to przedstawia ilustracja 1.2.



Ilustracja 1.2. Miejsce systemu ocen okresowych w polityce personalnej przedsiębiorstwa

STUDIUM PRZYPADKU I

Nicholas od prawie trzech lat pracuje jako specjalista do spraw kontroli zapasów w firmie Runners Gear, produkującej sprzęt do joggingu. Choć jest zatrudniony dłużej niż wielu innych, nigdy jeszcze nie otrzymał wyczerpującej informacji zwrotnej na temat swojej pracy.

Odczuwa to jako zdecydowanie frustrujące, zwłaszcza że obraz własnej osoby w oczach innych jest dla Nicholasa bardzo ważny. Pociesza się jednak, iż wyniki jego pracy muszą być nie najgorsze, skoro do tej pory nie został zwolniony ani zdegradowany. Jego wynagrodzenie nie rośnie wolniej ani szybciej niż wynagrodzenia innych pracowników.

W firmie istnieje zwyczaj oceny pracowników. Nicholas był poddawany tej procedurze już trzy razy, jednak nie może oprzeć się wrażeniu, że jest ona zupełnie bezowocna. Przełożony trzykrotnie pokazywał Nicholasowi formularz oceny jego pracy. Za każdym razem wypełniony formularz miał postać przedstawioną na następnej stronie.

ARKUSZ OCENY

Imię i nazwisko pracownika: Nicholas Rozinski

Proszę ocenić każde kryterium w pięciostopniowej skali, gdzie:

1 – oznacza – źle, 2 – poniżej średniej, 3 – średnio, 4 – powyżej średniej, 5 – znakomicie.

A.	Jakość pracy:	3	Uwagi:
B.	Ilość pracy:	3	Uwagi:
C.	Obsługa klientów:	3	Uwagi:
D.	Inicjatywa:	3	Uwagi:
E.	Predyspozycje przywódcze:	3	Uwagi:
F.	Dyscyplina pracy:	3	Uwagi:
G.	Ocena ogólna:	3	Uwagi:

Uwagi dodatkowe: Obowiązki wykonywane na satysfakcjonującym poziomie.

Zapoznałem się z oceną:
(podpis pracownika)

Po pokazaniu Nicholasowi formularza kierownik zawsze mówił: „Wygląda na to, że zadowolająco pracowałeś w minionym roku. Czy masz jakieś pytania?” Nicholas bardzo chciał zapytać o wiele spraw, ale z tonu głosu menedżera wnioskował, że przełożony jest myślami gdzie indziej i oczekuje odpowiedzi odmownej. Podpisywał więc pospiesznie oświadczenie, iż zapoznał się z oceną, i wychodził z pokoju kierownika.

Nicholasa przygnębia dodatkowo przeświadczenie, że ocena ma związek z możliwością awansu. Czuje także (choć nikt mu o tym nie powiedział), że gdyby w firmie konieczne okazały się zwolnienia, decyzje podejmowano by na podstawie wyników pracy. Pociesza się, co prawda, myślą, że przecież pracuje na satysfakcjonującym poziomie, ma jednak wrażenie, iż wiele zatrudnionych osób otrzymuje lepsze oceny.

Czasami, po wykonaniu jakiegoś szczególnego zadania, przełożony mówi: „dobra robota” i – jak sądzi Nicholas – natychmiast o tym zapomina.

Ostatnio Nicholas coraz częściej rozmyśla o wyjątkowej sytuacji, kiedy wyczerpująco omówiono z nim wyniki pracy. Kiedyś starał się o tym zapomnieć, bo początek historii był bardzo przykry. Jedyne raz w trakcie swojej pracy pomylił się, przygotowując raport. Traf chciał, że był to akurat raport

przeznaczony dla wiceprezesa. Przełożony sporządził pisemne, szczegółowe notatki i ponad 20 minut rozmawiał z Nicholasem na temat prawidłowego kształtu tego rodzaju dokumentu. Zaoferował pracownikowi ponadto udział w 10-tygodniowych warsztatach dotyczących pisemnej komunikacji oraz w jednodniowym seminarium na temat prezentacji multimedialnych. Oba szkolenia okazały się bardzo ciekawe i potrzebne. Nicholas poczuł, że wreszcie zrobił jakiś krok w swoim rozwoju zawodowym.

Zaczyna się więc zastanawiać, czy nie byłoby dobrze popełnić znowu jakiejś pomyłki. Może zaowocowałyby ponownym zainteresowaniem ze strony przełożonego i możliwością udziału w jakimś pożytecznym szkoleniu? Czy jednak skutkiem nie będzie utrata pracy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Harris, *Human Resources Management. A practical approach*, Harcourt Brace & Company, Sea Harbor Drive, Orlando, Florida 2000, s. 209–210.

Uwarunkowania systemu ocen

Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania podkreślają, że warunkiem skuteczności systemu ocen okresowych jest jego dopasowanie do potrzeb organizacji. Pojawia się więc pytanie, jakie czynniki trzeba wziąć pod uwagę, projektując konkretne rozwiązania dla potrzeb danego przedsiębiorstwa. Spróbujmy prześledzić te uwarunkowania, przyjmując, że do najważniejszych czynników determinujących sposób oceniania należą:

- rodzaj działalności;
- wielkość organizacji;
- cele strategiczne firmy;
- metoda zarządzania;
- styl kierowania;
- poziom kierowania;
- poziom wymagań;
- autorytet oceniających;
- wiek pracowników¹¹.

2.1. Rodzaj działalności i wielkość organizacji

Wpływ rodzaju działalności na system ocen okresowych wydaje się oczywisty. Truizmem jest stwierdzenie, że inne będą cele, zasady, procedury i kryteria oceny np. w wydawnictwie książkowym, a inne w restauracji należącej do sieci fast foodów.

W małych firmach, gdzie istnieje ciągły kontakt przełożonego z podwładnym, informacja zwrotna na temat wyników pracy jest zwykle przekazywana na bieżąco. Wprowadzenie systemu ocen okresowych byłoby tu słusznie odebrane jako procedura biurokratyczna, służąca jedynie tworzeniu sprawozdań.

¹ Por. T. Oleksyn, *Systemy ocen, rozwoju zawodowego i awansów*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1993, s. 58.