

Zofia Godzwon

Refleksje nad oceną pracowników

Oceny pracowników są niezbędnym, a zarazem jednym z najbardziej kontrowersyjnych i konfliktogennych elementów zarządzania. Dzięki ocenom można rozpoznać niewykorzystany potencjał pracowniczy, usprawnić pracę i zwiększyć jej efektywność. System ocen nie jest celem samym w sobie. Powinien być powiązany z systemami: kadrowym, motywacyjnym, wynagradzania i awansowania, oraz wspierany przez system informatyczny (w większej organizacji). Celem artykułu jest zwięzły przegląd problemów związanych z ocenianiem pracowników oraz zwrócenie uwagi na niektóre kwestie wpływające na to, czy system ocen spełnia pozytywną rolę w organizacji, czy też tej organizacji szkodzi.

Wstęp

Ocena pracowników jest ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi i polityki personalnej, stawiającym jednocześnie duże wymagania natury etycznej. Dobrze prowadzona, ma pozytywny wpływ zarówno na jakość procesów, efektywność pracy i wyniki działalności organizacji, jak też na motywację oraz rozwój zawodowy pracowników. Jest to jednocześnie temat trudny, wymagający nie tylko znajomości ludzi i problemów, ale także umiejętności patrzenia i widzenia – co nie zawsze jest tym samym.

Staropolskie przysłowie mówi: „beczkę soli zjesz, a człowieka nie poznasz”. Oceniając powierzchownie, można wydać nieobiektywną, a zatem i nieetyczną opinię o człowieku. Rzeczywista ocena osoby lub zdarzenia często pozostaje zakłócona subiektywizmem, zawierającym uprzedzenia i stereotypy. „Wybiórczość percepcji sprawia, że zauważamy to, czego oczekujemy, albo to, co chcemy zauważyć” [McKay i in., 2002, s. 173].

Każde zachowanie człowieka w pewien sposób wpływa na rozmówcę. Jeśli ocenimy naszego rozmówcę pozytywnie, to prawdopodobnie on również będzie korzystnie odbie-

rał nasze zachowanie. „Osoba pozostająca w określonym nastroju łatwiej aktywizuje i wydobycza z pamięci te informacje, które są zgodne z jej nastrojem” [Tyszka, 1994, s. 44]. Ta psychologiczna zasada dotyczy nie tylko prowadzonych rozmów, ale różnych sytuacji, które w życiu mogą się zdarzyć, dlatego mówi się, że dobre nastawienie jest połową sukcesu. Warto mieć świadomość, że przez cały czas każdy z nas jest w jakiś sposób poddany ocenie – często zbyt pospiesznej. „Badania naukowe wykazują, że kiedy ludzie spotykają się po raz pierwszy, 90% z nich już po kilku minutach wytwarza ocenę drugiej osoby. Wszelkie błędy będą wynikiem dostępu do niewielu informacji w krótkim czasie” [Sampson, 1996, s. 31]. Dlatego ocena na podstawie pierwszego wrażenia jest często mało obiektywna. Równie częstym nieporozumieniem jest przekształcanie oceny w sąd nad pracownikiem. Przypominają się w tym miejscu słowa Mateusza Ewangelisty: „Nie sądzicie, abyście nie byli sądzeni. Bo takim sądem, jakim sądzicie, i was osądzą” [Jankowski, 1990, s. 1131].

Powściągliwość w odruchowej ocenie daje szansę na wyważoną i rozsądną opinię o drugiej osobie. Powinniśmy unikać negatywnych, bezpośrednich wypowiedzi osądzających drugiego człowieka, ponieważ nikt nie lubi być krytykowany. D. Carnegie [1995, s. 157] radzi: „Pomyśl dwa razy, zanim zaczniesz krytykować i obwiniać”. Ocena wyrażona przez osobę spokojną, która kulturalnie, rzeczowo i obiektywnie przedstawia swoją opinię o rozmówcy, jest zdecydowanie łatwiejsza do przyjęcia. Jest to duża umiejętność interpersonalna, by wyrażając swoją opinię, nie urazić jej adresata.

Jednym z zadań przełożonych jest obiektywna ocena podległych im pracowników, która umożliwi sprawne zarządzanie organizacją. Dokonywanie bieżącej oceny jest obowiązkiem służbowym przełożonego, w którym przejawia on zainteresowanie stopniem realizowanych przez pracownika zadań. Prawidłowo dokonana ocena, według jawnych kryteriów, usprawnia współdziałanie oraz sprzyja rozwojowi zarówno pracownika, jak i organizacji. Potwierdza to E. Aronson [1987, s. 273], który uważa, że: „współdziałanie sprzyja rozwojowi pozytywnych postaw interpersonalnych”. Celem przeglądów kadrowych nie powinno być osądzanie, lecz ulepszanie. Bezpodstawna i naznaczona osobistymi uprzedzeniami ocena ma destrukcyjny wpływ nie tylko na ocenianego pracownika; jest również źle odbierana w środowisku, gdy jest szerzej znana; ludzie widzą niesprawiedliwość, a razem – czując empatię, sami czują się zagrożeni.

Oceny czy systemy ocen?

Potrzebne są jedne i drugie. W każdej organizacji dokonuje się mnóstwo różnych ocen, na ogół niesformalizowanych i wyrażanych ustnie. Pozwalają one na bieżące korygowanie przebiegu procesów, postaw i zachowań pracowników. Są nieodłącznym elementem zarządzania. Nie zawsze jednak prowadzą do wykształcenia systemu ocen. System ocen

można rozumieć – za T. Oleksynem [2001, s. 192] – jako „układ świadomie i logicznie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych technik, zasad i kryteriów dokonywania ocen, uznanych za właściwe dla firmy (jej części) i grup stanowisk, służący realizacji założonych celów”.

System przyjmuje określone cele, wprowadza pewne rygory i operacjonalizację. Może to mieć swoje zarówno dobre, jak i złe strony. System może ukierunkowywać na szczególnie ważne cele i przeciwdziałać dowolności kształtowania kryteriów ocen przez poszczególnych kierowników, a w szczególności przyjmowaniu kryteriów mało istotnych czy zgoła niewłaściwych. Z drugiej strony system może prowadzić do nadmiernego usztywnienia kryteriów i procedur, do zbiurokratyzowania. Może oddziaływać niekorzystnie na swobodne, szybkie, elastycznie zmienne – stosownie do potrzeb – sposoby pozasystemowego dokonywania ocen. Całkowicie zniszczyć nie jest ich w stanie, gdyż oceny ciągle, niesformalizowane, występują zawsze, w każdej organizacji – także w tych, gdzie stosuje się systemy ocen okresowych, sformalizowanych.

System ocen pracowników można postrzegać także jako proces oceniania, informowania oraz szkolenia pracowników w celu nabycia przez nich oczekiwanych przez organizację zachowań, które są niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku. System taki pozwala na dostarczanie informacji o ilości i jakości pracy wykonanej przez pracownika, co z kolei umożliwia przełożonym podejmowanie różnorodnych decyzji. Ocena umożliwia podejmowanie decyzji kadrowych na podstawie informacji o słabych i mocnych stronach pracownika. System ocen pozwala na ujawnianie, a następnie weryfikację sprawności stosowanych procedur i narzędzi zarządzania personelem (rekrutacja, alokacja pracowników, plany szkoleń i rozwoju, zarządzanie przez cele). Może również być pomocny przy diagnozowaniu potencjału kadrowego oraz rozpoznaniu potrzeb w zakresie rozwoju zawodowego pracowników. System powinien także wspierać promowaną kulturę organizacji.

Podejście tradycyjne (hierarchiczne) i transakcyjne

Przez długi czas systemy ocen bazowały na ocenie pracownika, dokonywanej przez jego kierownika (przełożonego). Odpowiadały one duchowi panującemu w organizacjach mocno zhierarchizowanych. Były też kolejnym środkiem poddawania pracowników władzy kierowników, ich dyscyplinowania i (w pewnym sensie) zniewalania. Nawet ich nazwa nosi znamię tamtego czasu. W istocie bowiem, jak stwierdza S. Borkowska [2000, s. 117], nie oceniamy pracowników, ale jedynie efekty ich pracy, postawy i zachowania. Jest to więc nie ocena pracowników (ludzi), ale tego, jak pracowali.

Nowsze systemy ocen odchodzą od tego typu hierarchiczności, bądź co najmniej ją równoważą, przede wszystkim w wyniku szerokiego stosowania samoocen pracowników, jak też ocen dokonywanych przez klientów zewnętrznych i wewnętrznych oraz współpra-

cowników (kolegów z zespołu). T. Oleksyn [2007] wprowadza pojęcia „oceny transakcyjnej” i „transakcyjnego systemu ocen”, będących w opozycji do tradycyjnych systemów hierarchicznych, ukierunkowanych głównie na wzmocnienie władzy i wskazywanie pracownikom, „gdzie jest ich miejsce”. W odróżnieniu od hierarchicznych, systemy transakcyjne są ukierunkowane na kreatywność i partnerską współpracę nie tylko pracownika z kierownikiem. Dająca niskie efekty relacja „pana i sługi”, charakterystyczna dla systemu hierarchicznego, zostaje zastąpiona przez wielopodmiotowe relacje, bazujące na wspólnych poszukiwaniach najwłaściwszych celów i sposobów ich realizacji oraz na maksymalnie zobiektywizowanej i wyważonej ocenie. Ocena służy tu zarówno wyższej efektywności pracy, jak i rozwojowi wszystkich podmiotów, biorących udział w tego typu ocenie, zwłaszcza zaś rozwojowi pracownika. Wyniki ocen dokonywanych przez wszystkie podmioty są porównywane i omawiane – co kreuje nie tylko wyższą efektywność i lepszą komunikację, ale także sympatyczniejszą kulturę, przyjazną dla pracowników.

Nie każda ocena wykraczająca poza formę tradycyjną jest już formą transakcyjną. Cechą najbardziej charakterystyczną ocen transakcyjnych jest bowiem właśnie ich „transakcyjność” – wymiana informacji i pomysłów, jaka jest świadomie wywoływana. W systemie „Ocelot” Tadeusz Oleksyn poszedł dalej i powiązał partnerskie ustalanie oraz optymalizowanie celów i zadań z późniejszą oceną ich realizacji. Jak twierdzi, pracownicy, którzy czują się współautorami celów i zadań, realizują je z dużo lepszym zrozumieniem, większym zaangażowaniem i skutecznością, co zarazem przyczynia się do lepszej oceny ich pracy. Powstaje efekt synergiczny i specyficzny, korzystny dla organizacji i pracowników, homeostat.

Oceny ciągle niesformalizowane i okresowe sformalizowane

W organizacji można wyróżnić dwie formy ocen pracowników, oceny ciągle (permanentne) niesformalizowane i oceny okresowe (cykliczne) sformalizowane.

Oceny niesformalizowane ciągle towarzyszą każdemu procesowi pracy i mają na celu głównie zapewnienie dobrej jakościowo realizacji zadań. Są dość często bezpośrednią reakcją na błędy i zaniedbania pracowników, naruszanie procesu technologicznego itp. Zarówno przełożony, jak i współpracownicy przekazują sobie wzajemne oceny, służące lepszej pracy. Sposób ich przekazywania zależy w znacznym stopniu od kultury osobistej i umiejętności interpersonalnych przełożonych i podwładnych. J. Stoner [1994, s. 97] określa ocenianie nieformalne jako „ciągły proces informowania podwładnych o tym, jak dobrze pracują na rzecz organizacji”.

Przeciwieństwem, a zarazem uzupełnieniem oceniania ciągłego, są okresowe oceny pracowników. Są one sformalizowane – odbywają się cyklicznie, według określonych zasad, kryteriów i procedur. Oceny okresowe można podzielić na:

- krótkookresowe – miesięczne, kwartalne, stosowane zwłaszcza do premiowania
- średniookresowe – półroczne lub roczne o szerszym zakresie zastosowania (nie tylko do kształtowania płac, ale również do oceny przydatności i planowania rozwoju)
- długookresowe – kilkuletnie, w organizacjach zapewniających stabilność pracownikom.

Ocena okresowa: „informuje pracowników o tym, jak jest oceniana ich bieżąca efektywność; wyróżnia tych, którzy zasługują na podwyżki płac; kwalifikuje pracowników do dodatkowego szkolenia; odgrywa dużą rolę w wyszukiwaniu pracowników – kandydatów do awansu” [Stoner, 1994, s. 297]. Warto jednak pamiętać o tym, że ocena pracownika na danym stanowisku nie może przesądzać o awansie pionowym. Bardzo dobra praca na dotychczas zajmowanym stanowisku jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do awansowania. Rozpatrując celowość awansu, należy brać pod uwagę nie tylko pracę na aktualnie zajmowanym stanowisku, ale także wymogi nowego stanowiska pracy oraz to, czy pracownik jest w stanie im podoleć [Oleksyn, 2006, s. 237-238].

Sformalizowany system ocen okresowych pracowników ma ułatwić:

- powiązanie indywidualnych wynagrodzeń z rzeczywistymi efektami pracy
- podejmowanie decyzji dotyczących awansowania, przemieszczeń i ewentualnie (jeśli podejmowane działania korekcyjne nie przynoszą oczekiwanych skutków lub sytuacja firmy tego wymaga) zwalniania pracowników
- planowanie dróg indywidualnego rozwoju zawodowego (tzw. ścieżek kariery), motywowanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji
- ustalanie potrzeb szkoleniowych oraz rozsądne planowanie budżetu szkoleń.

Systemy ocen okresowych pracowników są coraz częściej stosowane w liczących się organizacjach. Związane z nimi procedury służą zwiększeniu obiektywności i adekwatności opinii wyrażanych na temat efektywności oraz postaw ocenianych osób. Sprawiedliwa ocena okresowa odnosząca się do konkretnych kryteriów staje się w ten sposób użytecznym sposobem motywowania ludzi do lepszej pracy, mobilizowania ich do rzetelnego wykonywania obowiązków, rozwijania własnego potencjału oraz pokonywania pojawiających się trudności. Jednocześnie eliminuje nieuprawnione osądy.

Podstawowe kwestie niezbędne do rozstrzygnięcia, stworzenia prawidłowego systemu ocen pracowniczych to: cel oceny, osoby oceniane, przedmiot oceny, osoby oceniające i okres, jaki będzie oceniany. Prace nad systemem ocen pracowników warto rozpocząć od ustalenia celów, jakim ocena ma służyć. Można wskazać dwa podstawowe cele: organizacyjny i psychospołeczny (tab. 1).

Tabela 1. Porównanie celu organizacyjnego i psychospołecznego w procesie oceny

Cele organizacyjne oceny	Cele psychospołeczne oceny
kadrowe: projektowanie zatrudnienia, awansów, planowanie przesunięć lub zwolnień	motywacyjne: wzrost motywacji do pracy, dążenie do wykorzystania potencjału kadrowego zgodnie z umiejętnościami i aspiracjami pracowników
placowe: regulacje płac, rozdział premii, nagród materialnych i pozamaterialnych	uzyskanie informacji zwrotnej o ocenie pracy: zaspokojenie potrzeby oceny zewnętrznej wykonywanych zadań, która może być dla pracownika powodem do satysfakcji z pracy
szkoleniowe: planowanie karier, dostosowanie szkolenia zawodowego	
jakościowe: ocena jakości pracy, produktów, procesów itd.	kształtowanie oczekiwanych postawy zapewniających dobór właściwego pracownika do stanowiska, kształtowanie postaw oraz zachowań zgodnych z celami firmy, pomoc pracownikom, napotykałym na niezależne od siebie trudności w pracy
rozpoznanie potencjału ludzkiego firmy: stopień oraz prawidłowość zaangażowania personelu w realizację celów organizacji, uzupełnianie danych kadrowych w informatycznej bazie osobowej organizacji	

Źródło: opracowanie na podstawie: Sekuła, 1999, s.160

Ocena może pełnić funkcje: psychologiczną, poznawczą, ekonomiczną, organizacyjną, przewidywania i selekcji, motywacji, rozwoju kadry, uświadamiania cech charakteru, zwiększania efektywności oraz jakości pracy. Oceny mogą również mieć funkcje [Cierniak-Szóstak, 2002]:

- korekcyjną – poprawiającą obecny niewłaściwy stan; położenie zbytniego nacisku na korekcję sprawia, że ocena może przybrać charakter dyscyplinujący
- stabilizującą – zachęcającą do kontynuowania właściwie wykonywanej pracy; jednak funkcja ta nie zawiera zbyt wielu elementów motywujących do zwiększenia wysiłku
- rozwojową – określającą możliwości pracownika, jakie stoją w przyszłości przed nim; nadmierne eksponowanie tej funkcji może rodzić poczucie niedoceniań obecnych wyników lub rozbudzać nadmierne oczekiwania wobec przyszłości (np. awansu).

System ocen pracowników, według M. Kostery [1998, s. 70], służy przedsiębiorstwu głównie do stymulowania realizacji założonych celów. Z kolei z punktu widzenia pracownika jest oceną jego wyników pracy, kompetencji i możliwości. M. Kostera uważa, że ocena pracowników pełni funkcję ewaluacyjną, czyli oceniającą przeszły i obecny poziom, jakość pracy, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, stopień przydatności do pracy na danym stanowisku, funkcję rozwojową, w której ocenia się pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy.

Natomiast w zarządzaniu przez cele, zgodnie z koncepcją Petera Druckera, ocenianie pełni funkcję diagnozowania, korygowania i inspirowania pracowników.

Człowiek w wielu aspektach swojej działalności polega na ocenie różnych osób, rzeczy i zjawisk. Czasem posługuje się jedynie intuicją, czasem doświadczeniem, a dla zachowania porównywalności oraz udokumentowania oceny stosuje różne narzędzia pomiaru. Podstawą systemu ocen pracowników powinny być jednoznacznie określone zasady, których konsekwencją jest zmniejszenie się liczby nieprawidłowości, występujących w tym procesie. M. Sidor-Rządkowska [2000, s. 155-156] wyodrębnia tu następujące zasady:

- celowość – powiązanie z misją oraz planowanymi kierunkami rozwoju organizacji
- użyteczność – umożliwienie racjonalnej polityki szkoleniowej, awansów, alokacji
- powszechność – pracownicy na każdym stanowisku podlegają procesowi oceniania
- systematyczność – proces jest stały, cykliczny, umożliwia porównywanie zmian
- ciągłość – powiązane poprzedniej i obecnej analizy wyników realizacji zobowiązań
- adekwatność – procedury i kryteria oceny dopasowane do specyfiki organizacji oraz wymogów danego stanowiska pracy
- jednolitość – wyniki standaryzowane, porównywalne w czasie oraz dla stanowisk pracy
- prostota – procedury są jasne i zrozumiałe dla ocenianych i oceniających
- jawność (w tym: kryteriów oceny, wyników oceny, procedury odwoławczej, sposobu przygotowania i przechowywania dokumentacji, sposobu wykorzystania wyników oceny) – wszystkie główne elementy systemu są znane bezpośrednio zainteresowanym
- elastyczność – oceniający ma prawo i obowiązek uwzględniania okoliczności dodatkowych, wykraczających poza sformalizowane procedury.

Kryteria ocen

Bardzo ważnym elementem systemu ocen i zarazem warunkiem jego dobrej jakości i efektywności są kryteria ocen. Kryteria nie mogą mieć charakteru uznaniowego lub okazjonalnego, dlatego powinny być umiejętnie zaprojektowane, przetestowane, uzgodnione i zatwierdzone przed rozpoczęciem etapu oceniania. Takie postępowanie pozwala na uniknięcie wielu błędów i konfliktów. Kryteria ocen zawsze powinny być dostosowane do celów i strategii organizacji, specyfiki pracy na danym stanowisku oraz potrzeb pracownika (funkcja rozwoju zawodowego oraz motywacyjna).

W literaturze przedmiotu podaje się cztery grupy kryteriów, w obrębie których przebiega proces oceniania. Są to [Oleksyn, 2001, s. 197-205]:

- kryteria kwalifikacyjne – dotyczą wiedzy, doświadczenia i umiejętności pracownika, pozwalających mu na wypełnianie roli organizacyjnej związanej z wykonywaną pracą;
- kryteria osobowościowe – względnie stałe cechy psychiczne dotyczące motywacji,

temperamentu oraz emocjonalnej strony psychiki, z wyłączeniem strony intelektualnej¹; na kryteria te mają wpływ czynniki biogenne, psychogenne i socjogenne (kreatywność, odporność na stresy, wyobraźnia, zrównoważenie);

■ kryteria behawioralne – związane z zachowaniami oczekiwanymi w organizacji; bardzo często są nimi: odpowiedzialność, uczciwość, rzetelność i niezawodność, aktywność, skłonność do rozwoju zawodowego i współpracy, lojalność i etyczne postępowanie;

■ kryteria efektywnościowe – są one kryteriami wymiernymi, służącymi racjonalnej ocenie efektywności pracy w firmie, jak i ocenie rozwoju zawodowego pracowników; może to być osiąganie celów (rzeczowych, finansowych, dydaktycznych, itd.), stopa zysku, rentowność itd.

Kryteria efektywnościowe są najważniejsze. Gdyby przy każdej ocenie można było je wyznaczać i mierzyć, prawdopodobnie pozostałe kryteria byłyby zbędne, bądź też miałyby charakter drugorzędny. Ocenianie wedle efektów leży w interesie zarówno organizacji, jak i pracowników, buduje ich pozycję i służy rozwojowi. Zbyt silna ekspozycja kryteriów osobowościowych i behawioralnych jest wręcz niewskazana. Systemy ocen, które nadmiernie je eksponują, mogą generować różne negatywne zjawiska, jak: serwilizm, uległość, manipulacja, kunktatorstwo, oportunizm, gra pozorów itd.

Warto zauważyć, że organizacje, w których stosuje się zarządzanie przez cele, zarządzanie przez wyniki czy TQM, w sposób niejako naturalny bazują głównie na kryteriach efektywnościowych. Jednocześnie wyżej wymienione techniki same narzucają kryteria ocen, które są logiczne i zharmonizowane z systemem zarządzania i strategią danej organizacji.

Ocena a wynagradzanie

Ocena pracy stanowi bardzo istotny (zdaniem wielu najważniejszy) czynnik, który powinien wpływać na wysokość wynagrodzenia. W praktyce jest z tym różnie. W jednych organizacjach związki pomiędzy oceną a wysokością wynagrodzenia są silne, w innych słabsze. Są też takie podmioty, gdzie takich związków praktycznie nie ma – płaci się tylko za stanowisko, stopnie i tytuły naukowe oraz wymiar czasu pracy, nie biorąc pod uwagę konkretnych rezultatów pracy, bądź też przyjmują minimalne związki między płacą a wynikami pracy. Na ogół związki między wynikami ocen i wynagrodzeniami są silniejsze w sektorze przedsiębiorstw niż w sferze budżetowej. Jest rzeczą oczywistą, że brak (lub słabość) związków między wysokością wynagrodzeń a rezultatami pracy (oceną pracy) jest demotywujący. Ludzie nie pracują tylko dla pieniędzy. Niemniej sytuacja, w której pracujący le-

1 W większości definicji osobowość nie obejmuje intelektu.

piej i pracujący gorzej zarabiają tak samo, zniechęca do wysiłku i starań o wyższą efektywność pracy.

Ocena wyników pracy powinna wpływać zarówno na wysokość stałych, jak i zmiennych składników wynagrodzenia – tak na płacę zasadniczą, jak i na premie, nagrody oraz jeszcze inne ewentualne składniki płac.

Tam, gdzie stosowane są systemy taryfowe, różnice w wynikach pracy wpływają najczęściej na wysokość stawki w ramach ich widełkowej rozpiętości, przyjętej dla danej kategorii zaszerogowania. Oceniani wyżej mają stawki wyższe, a oceniani niżej – niższe. Możliwości takiego różnicowania są największe w ramach coraz bardziej popularnego broadbandingu, stosującego bardzo szerokie przedziały stawek w ramach niewielkiej liczby kategorii zaszerogowania. W wielu zakładach pracy ludzie lepiej pracujący mają wyższą kategorię zaszerogowania niż pracujący przeciętnie czy, tym bardziej, źle. Jest to jednak kontrowersyjne. Na ogół przyjmuje się, że kategoria zaszerogowania powinna wynikać z tego, co się robi (czyli z treści pracy). A więc ludzie wykonujący to samo powinni mieć taką samą kategorię zaszerogowania.

Najsilniejsze jednak związki pomiędzy oceną pracy a wynagrodzeniem występują przy premiowaniu i nagradzaniu. Osoby, których ocena pracy jest zła (niska), nie powinny w ogóle otrzymywać premii i nagród. Wysokie premie i nagrody z kolei powinni otrzymywać tylko ci menedżerowie i pracownicy, którzy uzyskują ponadprzeciętne rezultaty pracy. W praktyce jednak nie zawsze tak jest i wciąż spotkać można podziały „po równo” – nie tylko przy zespołowych formach wynagradzania, ale i przy formach indywidualnych. Jest to oczywiście demotywuujące.

Najsilniejsze związki pomiędzy płacą a rezultatami pracy występują tam, gdzie stosowana jest forma prowizyjna płacy – w szczególności w handlu, gdzie ta forma jest bardzo szeroko stosowana. Jest to bardzo motywujące, choć z drugiej strony często kontrowersyjne i konfliktogenne. Są rynki „lepsze” i „gorsze”, co jest powodem żądania przestrzennego różnicowania wskaźników prowizji. Jednocześnie takie różnicowanie zawsze jest kontestowane – jeśli nie co do zasady, to do konkretnych wysokości tych współczynników. Na wyniki wpływają też czynniki niezależne od handlowca czy sprzedawcy – takie jak koniunktura, wynegocjowane przez kogoś innego ceny itd. Forma prowizyjna ponadto rozsadza proporcje płac, co na ogół również się nie podoba.

Można więc stwierdzić, że jakkolwiek co do zasady jest zgodność, że na wysokość wynagrodzenia pracownika powinna wpływać w sposób istotny ocena rezultatów jego pracy, to jednak w praktyce zrealizowanie tej zasady rodzi liczne trudności merytoryczne i psychologiczne, i jest niełatwe. Nie należy jednak z tego rezygnować.

Aspekty psychologiczne ocen

W czasie procesu oceniania pracowników, w szczególności podczas rozmów osób oceniających prowadzonych z pracownikami, niezwykle ważne jest stworzenie właściwej atmosfery, która pozwoli na szczere i otwarte przedstawianie punktów widzenia oraz racji obu stron. W czasie takiej rozmowy korzystne jest wzajemne przekazywanie informacji zwrotnych. Z jednej strony oceniany pracownik dowiadyuje się, jak jego praca jest postrzegana przez otoczenie (przełożonego, współpracowników, klientów), z drugiej zaś przełożony może uzyskać informację o sposobie kierowania zespołem i postrzeganiu jego działań przez podwładnych. W tabeli 2 zobrazowano wzajemny przepływ informacji pomiędzy przełożonym i podwładnym w czasie rozmowy oceniającej.

Tabela 2. Przekaz informacji pomiędzy przełożonym a ocenianym w czasie rozmowy

Przełożony dowiadyuje się od ocenianego	Pracownik dowiadyuje się od oceniającego
jak postrzega on swoje zachowania i efekty działania	jak są postrzegane przez przełożonych jego efekty pracy i zachowania
jakie ma on oczekiwania wobec organizacji i przełożonego	które z zachowań czy efektów pracy powinien kontynuować lub eliminować
jakich zadań podejmowałby się najchętniej	w jakich kierunkach może rozwijać się jego kariera zawodowa
jakie ma przemyślenia na temat pracy zawodowej i osobistej ścieżki rozwoju	na ile i w jakich kierunkach możliwy jest jego rozwój osobisty
jakie ma oczekiwania wobec awansu w strukturach firmy	jaka ogólnie jest jego pozycja w organizacji
jakie możliwości kariery w organizacji mogą ocenianemu najbardziej odpowiadać	jakie są odczucia jego przełożonego względem jego pracy i zachowań
jak oceniany postrzega sposób kierowania i wspierania go w realizacji jego celów	według jakich kryteriów i zadań będzie w przyszłości oceniany

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jędrzejczak, 2000, s. 88

Aspekty emocjonalne w procesie oceniania pracowników są bardzo ważne. Potwierdza to opinia M. Juchnowicz i E. Smyk [1999, s. 241]: „Negatywna ocena z reguły nie sprzyja poprawie motywacji do pracy. Tego rodzaju informacja staje się często przyczyną utraty zapału do pracy, frustracji, a czasem odrzucenia oceny, zwłaszcza wtedy, gdy jest ona rozbieżna z własną oceną”. Dlatego tak ważne jest umiejętne postępowanie z emocjami osób biorących udział w procesie oceniania. Dopuszcza się emocjonalne podejście osób ocenianych (pracowników) do procesu oceniania. Jednak osoby oceniające (głów-

nie przełożeni) powinny posiadać wiedzę na temat psychologicznych czynników, mających wpływ na przebieg procesu oceniania.

D. Tadrała [2001] zwraca uwagę na emocjonalne reakcje osób ocenianych i oceniających, jakie wynikają z błędów, które mogą znaleźć się w opracowanym lub już wdrożonym systemie ocen pracowników. Problemy te mogą wystąpić zarówno po stronie kadry kierowniczej (osób oceniających), jak i po stronie pracowników (osób ocenianych). Przykładowe konsekwencje dla członków społeczności danej organizacji niewłaściwie przeprowadzonego procesu oceniania przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Konsekwencje źle przeprowadzonej oceny pracowników w firmie

Problemy kadry kierowniczej	Problemy ocenianych pracowników
konflikty z pracownikami i pogorszenie atmosfery pracy	utrata zaufania do firmy i przełożonego, który przestaje być autorytetem
brak porozumienia z podwładnymi	utrata motywacji do pracy
utrata zaufania u podwładnych	stres i napięcie emocjonalne
niewykonanie zadań w wyniku braku motywacji pracowników	zanik współpracy pomiędzy pracownikami (w skrajnym przypadku: zastąpienie współpracy rywalizacją – „wyścig szczurów”)
pogorszenie się komunikacji	konflikty w zespołach
utrata inicjatywy w kierowaniu	brak zaangażowania w pracę
błędna polityka rozwoju pracowników	niechęć do podnoszenia kwalifikacji
utrata dobrych pracowników	poczucie niedowartościowania
pogorszenie się wizerunku działu/zespołu na zewnątrz	poczucie niepewności o własną pracę, nieuzasadniona stagnacja wynagrodzeń (w sytuacji skrajnej zwolnienia)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tadrała, 2001

Aby pracownik mógł łatwiej akceptować wyniki oceny swojej pracy, proponuje się [Kostera, 1998, s. 81-82], by oceniający:

- oceniał wyniki i zachowania, a nie pracownika jako osobę
- uzasadniał negatywną ocenę wyników lub zachowania, wyjaśniając pracownikowi, co powinien zrobić, aby to zmienić
- mówił o jedynie o faktach, a nie o odczuciach czy też pracownikowi „w ogóle”
- prowadził z nim rozmowę o przyczynach dobrych i złych wyników
- unikał sytuacji, w której zdanie jednej osoby decyduje o ocenie pracownika
- koncentrował się na możliwościach rozwoju pracownika.

Jednym z elementów procedury oceniania jest zazwyczaj instrukcja dla osób przeprowadzających ocenę. Instrukcja powinna opisywać cele, zasady, sposoby i terminy, w ja-

kich oceny są dokonywane, organizację i przebieg całego procesu oraz monitorowanie realizacji wspólnych ustaleń kierownictwa i pracowników.

Jak zmniejszać kontrowersje i konfliktogenność systemów ocen okresowych

Ocena pracownika nie jest oceną człowieka jako istoty. Nie podlega ocenie duchowość. Proces oceny nie może urażać godności ocenianego ani naruszać jego prywatności. Ocenianie powinno mieć związek jedynie z celami organizacji, rolą zawodową pełnioną przez ocenianego oraz jakością jego pracy

Niektóre zasady pozwalają na uniknięcie konfliktów oraz zmniejszenie niezadowolenia z wdrożenia systemu ocen pracowników. Z. Sekuła [1999, s. 163] proponuje:

- oparcie ocen pracowników na analizie wymagań stanowisk pracy firmy
- eliminowanie podziału pracowników na grupy oceniane i nie podlegające ocenie
- ustalanie realnych, zrozumiałych dla pracowników kryteriów oceny
- formalne zatwierdzenie w firmie systemu ocen, nie działanie przez zaskoczenie
- wcześniejsze zapoznanie pracowników z systemem oraz uzyskanie jego akceptacji
- wybór zgodnie z opinią pracowników, osób przygotowanych do przeprowadzania ocen
- zapewnienie możliwości odwołania się od oceny.

Do czynników, jakie mogą być przyczynami niepowodzeń podczas wdrażania systemów okresowych ocen pracowników, E. Smyk [2002, s. 354-355] zalicza:

- brak przekonanie kierownictwa o celowości stosowania ocen, uznanie ich za stratę czasu
- brak właściwego przeszkolenia oraz niezbędnych informacji dla kierowników i pracowników o korzyściach wynikających ze stosowania systemu
- przekonanie pracowników o negatywnych skutkach systemu ocen
- niewłaściwe formularze, kryteria nie powiązane ze standardami pracy
- niepełna informacja zwrotna o ocenie lub brak komunikacji z pracownikiem
- trudność pogodzenia roli kierownika jako oceniającego (wpływ na wynagrodzenie) oraz doradcy (przyszły rozwój i unikanie błędów)
- nieobiektywność konstrukcji systemu (brak samooceny pracownika, oceny dokonanej przez współpracowników, klientów).

Ocenianie w odbiorze przeciętnego pracownika jest kontrowersyjne, o ile nie zna on dokładnie lub nie akceptuje zasad, według których ma być oceniany. Opór może się rozpocząć już przy ustalaniu celów, jakim ma służyć system oceniania. Konsekwencje, w zależności od ustalonych dla systemu celów, mogą być związane z bezpieczeństwem pracy (stałość zatrudnienia, wysokość płacy, premii), kontrolą wydajności, efektywności pracy,

a mogą też stanowić zachętę do dalszego rozwoju osobistego dla dobra własnego oraz firmy. Im bardziej pracownik będzie postrzegał te konsekwencje jako zagrażające warunkom jego pracy, tym większy będzie jego opór. Innym miejscem spornym w procesie opracowywania systemu ocen mogą być trudności w zgodnym wypracowaniu kryteriów.

Konkluzje

Oceny pracowników są niezbędnym, a zarazem jednym z najbardziej kontrowersyjnych i konfliktogennych elementów zarządzania. Tym bardziej pracownik powinien mieć jasno określone kryteria oceny własnej pracy i wiedzieć, czego się od niego oczekuje. Ocena powinna dostarczyć wskazówek co do kierunków jego rozwoju, a pracodawca powinien umieć łączyć ocenę pracowników z celami firmy.

Oceny w organizacjach postrzegane są coraz częściej jako element skutecznego zarządzania działalnością organizacji i podnoszenia efektywności pracy. Powinny służyć przetrwaniu i rozwojowi firmy. Dzięki ocenom można rozpoznać niewykorzystany potencjał pracowniczy oraz ograniczyć liczbę konfliktów poprzez rozmowy wyjaśniające i podejmowanie stosownych programów działań. System ocen powinien być powiązany z systemami: kadrowym, motywacyjnym, wynagradzania i awansowania, oraz wspierany przez system informatyczny.

Literatura

- Aronson E. (1987), *Człowiek, istota społeczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Carnegie D. (1995), *I ty możesz być liderem*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Cierniak-Szóstak E. (2002), *Stronnicze oceny, czyli jak wystrzeżać się subiektywizmu w procesie oceniania*, „Personel”, 1-15 kwietnia.
- Jankowski A. OSB, red. (1980), *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Wydawnictwo Pallottinum, Poznań-Warszawa,
- Jędrzejczak J.(2000), *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- Juchnowicz M., Smyk E.(1999), *Ocena pracy i pracowników* [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Kostera M. (1998), *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- McKay M. Davis M., Fanning P. (2002), *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Oleksyn T. (2001), *Płaca i praca w zarządzaniu*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sampson E. (1996), *Jak tworzyć własny wizerunek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

- Sekula Z. (1999), *Controlling personalny. Istota i przedmiot controllingu personalnego*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Sidor-Rządowska M. (2000), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Smyk E. (2002), *Znaczenie oceniania w kształtowaniu rozwoju pracowników* [w:] Makowski K. (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Szkoła Główna Handlowa, Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Stoner J. (1994), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Tadrała D. (2001), *Warunek udanych ocen. Znaczenie szkoleń we wstępnej fazie wdrażania ocen pracowniczych*, „Personel” 1-15 maja.
- Tyszka T. (1999), *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Zofia Godzwon, mgr, główny specjalista w Dziekanacie Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. W ramach kierunku zarządzanie i marketing ukończyła studia zawodowe o specjalności zarządzanie w oświacie oraz studia magisterskie kształcące menedżerów jakości zgodnie z wymaganiami Europejskiej Organizacji Jakości (EOQ) o specjalności zarządzanie jakością. Zdała również egzamin na Pełnomocnika Jakości a następnie Audytora Jakości TÜV (Stowarzyszenie Dozoru Technicznego z główną siedzibą w Kolonii w Niemczech). Obecnie jest audytorem trenującym w TÜV Rheinland Group. Praca magisterska pt.: „Ewaluacja osiągnięć nauczycieli akademickich narzędziem doskonalenia jakości kształcenia na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ” znalazła praktyczne zastosowanie.