

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 3 (lipiec-wrzesień)
ISSN 1896-9380, s. 177-192

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 3 (July-September)
ISSN 1896-9380, pp. 177-192



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Błędy przełożonych w procesie oceny pracowników

Errors working in the evaluation of employees

Zbigniew Ciekankowski

Państwowa Szkoła Wyższa im. Jana Pawła II
w Białej Podlaskiej

Jarosław Starczewski

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Janusz Wiśniewski

Akademia Sztuki Wojennej
w Warszawie

Abstrakt. Przedmiotem artykułu jest problem błędów oceny i jej skutków. Autorzy omawiają problematykę procesu oceniania pracowników, zwracając uwagę, że ocenianie jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych działań w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzieje się tak między innymi dlatego, że ocena pracy pracownika stanowi podstawę wielu decyzji personalnych i jest ściśle związana z wykonywaniem funkcji kierowniczych. Następnie autorzy dokonują analizy systemu oceniania, określając jego cechy, oraz celów oceniania pracowników z punktu widzenia pracownika i pracodawcy. Podkreślają, że dobrze opracowany system ocen stanowi duże ułatwienie dla kadry kierowniczej, jak również dla pracowników, dlatego powinien opierać się na jasno sprecyzowanych zasadach i kryteriach. Na koniec autorzy prezentują błędy w procesie oceniania pracownika, gdyż nieumiejętne ocenianie może przynieść więcej szkód niż korzyści. Podkreślają, że prawdopodobieństwo występowania błędów będzie mniejsze, gdy staranniej cały proces zostanie przygotowany pod względem merytorycznym, psychologicznym oraz organizacyjnym. Oprócz dobrego przygotowania potrzebna jest też duża odpowiedzialność ze strony osób oceniających.
Słowa kluczowe: błędy, decyzja, funkcje, ocena, pracownik.

Abstract. The subject of the article is the problem of assessment errors and its consequences. The authors discuss the problem of the assessment process of employees, noting that assessment is one of the most

widespread activities in the practice of the functioning of the company. This happens, among others, because the assessment of the employee's work is the basis for many personnel decisions and is closely related to the performance of managerial functions. Next, the authors analyze the assessment system defining its features and the purposes of assessing employees from the point of view of the employee and the employer. They emphasize that a well-designed evaluation system is a great facilitation for the managerial staff as well as for employees, and should therefore be based on clearly defined rules and criteria. Finally, the authors present errors in the employee assessment process, because improper assessment can bring more harm than benefits. They emphasize that the probability of errors will be less when the whole process is prepared in terms of its substance, psychology and organization. In addition to good preparation, you also need a lot of responsibility from the assessors.

Keywords: errors, decision, functions, evaluation, employee.

Wstęp

Każda organizacja dążąca do osiągnięcia sukcesu musi mieć przejrzysty i skuteczny system zatrudniania, wynagradzania, rozwoju zawodowego i oceny (Atamańczuk, 2001, s. 7). Ocena pracowników jest istotnym i bardzo ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, bez niej niemożliwe jest prawidłowe ZZL. Sprawnie funkcjonujący system ocen pracowniczych może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu firmy, pod warunkiem że zostanie dopasowany do potrzeb danej organizacji. Właściwie funkcjonujący system ocen pracowniczych pozwoli uzyskać stosunkowo obiektywną opinię o pracownikach. Uzyskane oceny pracownicze będą podstawą podejmowanych decyzji kadrowych, poczynając od rekrutacji, szkoleń, awansu, aż po zwolnienia pracowników.

Nieodzownym elementem w procesie oceniania może być wystąpienie w tym procesie błędów w ocenianiu. Są to typowe ryzyka związane z ocenianiem pracowników, które wpływają ujemnie na jakość dokonanej oceny oraz na stan stosunków pracowniczych w firmie. Ocenianie jest jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jednak nieumiejętnie przeprowadzone może wyrządzić więcej szkód niż przynieść korzyści. W procedurze oceniania trudno jest wyeliminować subiektywizm oceniających oraz sytuacyjny charakter oceny. Przewyciężenie tych mankamentów polega jedynie na ich zminimalizowaniu poprzez odpowiedni dobór technik oraz uświadomieniu możliwych do popełnienia błędów. Przystępując do oceniania, jak i analizowania otrzymanych wyników, powinniśmy sobie zdawać sprawę z błędów, które możemy popełnić.

1. Proces oceniania pracowników

Ocenianie jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych działań w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pracownicy oceniają siebie i innych, ale są również oceniani przez bezpośredniego przełożonego, kierownictwo organizacji, czy też kolegów z własnego lub innych zespołów. Ocena pracy pracownika stanowi podstawę wielu decyzji personalnych i jest ściśle związana z wykonywaniem funkcji

kierowniczych. Przełożeni ciągle borykają się z problemami jak dokonywać ocen, aby były one efektywnym instrumentem zarządzania ludźmi. Niektórzy kierownicy przez to pojęcie rozumieją osiągnięte przez pracownika rezultaty pracy, konkretne osiągnięcia, inni zachowania pracownika, jego postawy, zaś pozostali oceniają poniesiony wysiłek. Oceny są obecne we wszystkich etapach zarządzania zasobami ludzkimi. Oceniani są zarówno kandydaci do pracy, jak i osoby pracujące. Ocena pracownika może dotyczyć różnych aspektów jego uczestnictwa w organizacji: jego cech, zachowań, kwalifikacji, efektów pracy.

Kwestia oceny jest różnie interpretowana przez autorów literatury z zarządzania zasobami ludzkimi.

Ocena pracy jest zagadnieniem wieloaspektowym, na które składa się: ocena wymagań rodzaju pracy oraz ocena efektów, w tym wyników i kompetencji pracownika (Sajkiewicz, 2002, s. 221).

Kolejne pojęcie mówi, że ocena jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników, bądź też do ustalonego wzorca (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 275).

Według Słownika języka polskiego ocena jest wyrażonym w formie ustnej lub pisemnej sądem o wartości czegoś, osądem, krytyką, natomiast ocenić to tyle, co wydać opinię o kimś lub o czymś, wypowiedzieć sąd o wartości czegoś lub kogoś (Słownik Języka Polskiego, 1979, s. 436).

R. Jurkowski pisze, że ocena pracownika jest sądem o jego zachowaniu, postawach, cechach osobowości, efektach jego pracy. Jest instrumentem kształtowania zdolności personelu do realizacji celów organizacji (Ciekanowski, 2012, s. 18).

Ocenianie pracowników, w rozumieniu zarządzania zasobami ludzkimi, jest to działanie mające na celu ustalenie, w jakim stopniu pracownicy spełnili wcześniej założony plan, normy i standardy pracy. Bierze się pod uwagę zachowanie się, udział w organizacji, zaangażowanie w pracę zespołową i inne wcześniej zdefiniowane aspekty funkcjonowania organizacji i ich stanowiska pracy. Ocena pracowników z reguły odbywa się w oparciu o systemy ocen pracowniczych i jest w dużej mierze wystandaryzowana i ujednolicona w obrębie organizacji. Ocena pracowników jest ściśle związana z ich motywowaniem, może odbywać się na wielu płaszczyznach i odnosić się do różnych aspektów (m.in. wykonanie zadań, kompetencje w stosunku do wymagań bieżącego stanowiska, kompetencje w stosunku do możliwości, awansu). Bez względu na stosowaną metodę oceny pracowników, jego podstawą jest informacja zwrotna i rozmowa oceniająca. Ocena pracowników, może być realizowana przy większym lub mniejszym udziale osoby ocenianej. Kryterium stopnia zaangażowania ocenianego w procesie oceniania dzieli kontinuum stylu oceniania kolejno na 3 typy:

- 1) zamkniętą formę oceniania pracowników,
- 2) otwartą formę oceniania pracowników,
- 3) pomoc, kierowanie i nadzór nad przeprowadzaną oceną (Padzik, 2002, s. 54).

Ocenianie polega na badaniu (rozpoznawaniu) własności człowieka, jego zachowań i pracy. Obejmuje kandydatów do pracy oraz ludzi już zatrudnionych w firmie. Oceny tych pierwszych są przeprowadzane w procesie doboru na stanowiska i służą podejmowaniu decyzji o wyborze najlepszych z nich. Zastosowanie ocen pracowniczych jest dużo szersze – są elementem zarządzania operatywnego i strategicznego w przedsiębiorstwie i służą podejmowaniu większości decyzji kadrowych. Główne trudności napotykane przy ocenianiu ludzi mają związek z:

- pracochłonnością i czasochłonnością oceny – aby wszechstronnie, a więc rzetelnie, sprawiedliwie i obiektywnie ocenić pracowników, trzeba na to poświęcić sporo czasu. Właściwie ocena wymaga zarówno obserwacji bieżącej, jak i okresowego analizowania działań i dokonań pracowników;
- naturalną niechęcią do oceny ludzi podlegających ocenie – człowiek oceniany może się obawiać negatywnego wyniku oceny, jego ujemnych konsekwencji, ujawnienia swych zaniedbań, błędów i słabości;
- niechęcią do oceny ze strony oceniających;
 - rozliczanie i ocenianie ludzi jest trudne, wymaga nieraz od szefa mówienia przykrych słów pracownikom, łatwo się przy tym innym narazić;
 - ocenianie jest związane z ogromną odpowiedzialnością – błędną oceną można wyrządzić drugiemu człowiekowi wielką krzywdę, a błędy się zdarzają;
 - trudnością w naprawieniu skutków błędnej oceny – skutki są często bardzo poważne, tak dla ocenianego, jak i oceniającego, i nieraz są nieodwracalne.

Podsumowując, można stwierdzić, że system ocen pracowników służy kompleksowej ocenie wyników pracy ludzi pracujących w organizacji pod kątem realizacji jej celów. Ocenianie jest integralnym elementem funkcjonowania menedżera personalnego w przedsiębiorstwie. Podejmuje on mianowicie decyzje dotyczące pracowników – ich przydatności, skuteczności, rozwoju, awansów i zwolnień. Profesjonalna, zobiektywowana ocena wyników pracy jest skomplikowanym procesem. Wymaga dobrego przygotowania i dużej odpowiedzialności ze strony menedżera. Wydając sądy dotyczące czyjejs przyszłości, musi mieć świadomość problemów związanych z oceną. Nawet najlepiej sprawdzone procedury nie dają gwarancji podjęcia decyzji obiektywnej i poprawnej.

2. System i cele oceniania pracowników

System ocen jest to układ świadomie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i wzajemnie spójnych kryteriów ocen uznanych za właściwe dla danej organizacji. System taki powinien charakteryzować się następującymi cechami:

1. Posiadać jasno określone cele, którym ma służyć.

2. Posiadać odpowiednio dobrane kryteria ocen.
3. Uwzględnić specyfikę danej organizacji.
4. Być powszechny – obejmować wszystkich członków organizacji.
5. Być okresowy – cykliczny i powtarzalny w określonych terminach.
6. Być jawny – znany i akceptowany w organizacji, w szczególności co do:
 - 6.1. zasad i wymogów oceniania;
 - 6.2. wyników oceny (dla danego pracownika);
 - 6.3. procedury odwoławczej;
 - 6.4. sposobu dokumentowania;
 - 6.5. sposobu wykorzystywania wyników (Ciekanowski, 2012, s. 19).

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, dostępu oraz uczestnictwa;
- poszanowanie godności osobistej wszystkich zatrudnionych;
- troska o jakość życia zawodowego każdego pracownika;
- zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych, sprzyjających kreatywności warunków pracy (Ciekanowski, 2014, s. 49).

Cele oceniania pracowników powinny być rozpatrywane z dwóch punktów widzenia: pracodawcy i pracownika. Z punktu widzenia pracodawcy istotne są cele oceniania w zakresie przewidywania wykorzystania istniejącego potencjału pracowniczego dla realizacji celów firmy. Z punktu widzenia pracownika należy uwzględnić dwie funkcje oceniania:

- ewaluacyjną, która polega na ocenie jakości i efektów pracy, stopnia wywiązania się z powierzonych obowiązków; oceny dokonuje się poprzez porównanie pracy ocenianego z uprzednio ustalonymi celami, zadaniami i normami;
- rozwojową, która polega na ocenie potencjalnych umiejętności i możliwości pracownika; ma na celu wskazanie i rozwinięcie potencjału ocenianego, ze szczególnym nastawieniem na przyszłą pracę; jest ona realizowana poprzez porównanie wymaganych i rzeczywiście posiadanych przez daną osobę kwalifikacji (Golnau, Kalinowski, Litwin, 2018, s. 317).

W literaturze można spotkać wiele typologii celów oceniania. Jedną z najbardziej znanych jest klasyfikacja opracowana przez D. McGregora, który zaproponował trzy kategorie celów oceniania administracyjne, informacyjne i motywacyjne (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 279).

Cele administracyjne oznaczają możliwość wykorzystania wyników oceniania do prowadzenia polityki personalnej w zakresie przyjmowania, przemieszczania i wynagradzania pracowników.

Cele informacyjne wyrażają się w możliwości uzyskania przez kierowników (oceniających) wiedzy o tym, jak pracownicy wykonują powierzone im zadania, jakie zachowania są dla nich charakterystyczne oraz jakie są ich oczekiwania wobec wykonywanej pracy, przełożonych czy też innych pracowników w zespole. Również pracownicy (oceniანი) uzyskują w wyniku oceny informacje zwrotne o oczekiwaniach do nich adresowanych oraz o swoich słabych i mocnych stronach, związanych z pełnioną rolą organizacyjną.

Cele motywacyjne realizowane są właśnie w wyniku uzyskiwania przez pracowników informacji zwrotnej o efektach pracy i pożądanych zachowaniach, co powinno ich motywować do bardziej efektywnej pracy oraz rozwoju zawodowego.

Podobne ujęcie zaproponowali H. Steinmann i G. Schreyogg, którzy sprowadzili wszystkie cele do dwóch kategorii (Ciekanski, 2012, s. 26):

1. Celów organizacyjnych, które zmierzają do uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych, takich jak: ustalenie podstaw do różnicowania płac, uzasadnianie decyzji osobowych, ocena sprawności stosowanych procedur w ramach prowadzonej polityki osobowej oraz uzyskanie informacji na potrzeby szkolenia i doskonalenia pracowników.
2. Celów społecznych, które polegają na zwiększaniu motywacji członków organizacji oraz kształtowaniu postaw i zachowań pracowników poprzez regularne dostarczanie im informacji o osiągnięciach i niepowodzeniach oraz o szansach ich rozwoju zawodowego.

Inną klasyfikacją celów jest ich podział również na trzy, ale odmienne kategorie. Dorothy M. Stewart wymienia trzy główne cele systemu ocen: korekcyjny, stabilizujący i rozwojowy (Ciekanski, 2012, s. 28). Cel korekcyjny osiągany jest wówczas, gdy zadania dotychczas źle (lub niewystarczająco dobrze) wykonywane są – po ocenie – przez pracownika skorygowane. Realizacja celu stabilizacyjnego polega na zachęcaniu osoby ocenianej do kontynuacji tego, co robi dobrze. Cel rozwojowy wskazuje, do czego oceniany powinien dążyć w przyszłości (Sajkiewicz, 2002, s. 230).

Pocztowski sprowadził szczegółowe cele oceniania do dwóch zasadniczych kategorii: celów organizacyjnych i celów psychospołecznych. Cele te wyjaśnione zostały wcześniej.

Poprzez starannie opracowany system ocen można realizować następujące cele szczegółowe:

- 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 (Ciekanowski, 2014, s. 53).

Poza tym system ocen pozwala na :

- kształtowanie zachowań pracowników, ponieważ zawarte w systemie ocen kryteria, upowszechnione wśród pracowników, wskazują oczekiwania pracodawcy pod względem zachowań i efektów ich pracy;
- kształtowanie zachowań kierowników, ponieważ system ocen skłania kierowników do większej dyscypliny pracy z podwładnymi, gdy formalnie, wykorzystując określone formularze, muszą dokonać oceny podwładnych;
- modelowanie kultury organizacyjnej, gdyż system ocen wpływa na relacje między wszystkimi uczestnikami procesu oceniania;
- kształtowanie relacji między pracownikami, gdyż opierając decyzje kadrowe na obiektywnych przesłankach, minimalizuje się występowanie konfliktów;
- kształtowanie procesu motywacji, ponieważ wynik oceny ma wpływ na pozycję pracownika w firmie i przebieg jego kariery zawodowej (Golnau, Kalinowski, Litwin, 2008, s. 318).

Podsumowując, dobrze opracowany system ocen to duże ułatwienie dla kadry kierowniczej, jak również dla pracowników. Każda ocena indywidualna przeprowadzona przez kierownika uczy go nowych doświadczeń, zaś relacje koleżeńskie na poziomie przełożony–podwładny mają duży wpływ na jakość oceny oraz jej przebieg.

3. Zasady i kryteria oceniania pracowników

Ocenianie pracowników powinno odbywać się w oparciu o jasno sprecyzowane zasady. Prawidłowo sformułowane, a następnie konsekwentnie przestrzegane, zasady zwiększają skuteczność i przejrzystość systemu w praktyce. Do podstawowych zasad okresowego oceniania można zaliczyć (Król, Ludwiczynski, Warszawa 2006, s. 284):

- celowość, oznaczająca, że ocenianie okresowe jest działaniem zmierzającym do realizacji określonych celów długofalowych, nie zaś incydentalną akcją;
- systemowość, która oznacza, że ocenianie powinno być powiązane z pozostałymi podsystemami polityki personalnej, w tym głównie pozyskiwaniem, motywowaniem, szkoleniem i rozwojem pracowników, a także powinno odznaczać się wewnętrzną spójnością;

- użyteczność, rozumianą jako pełne i konsekwentne wykorzystanie wyników ocen do prowadzenia bieżącej i perspektywicznej polityki personalnej w organizacji;
- powszechność, w myśl której oceny okresowe powinny obejmować wszystkich zatrudnionych, ze stażem pracy w organizacji powyżej pół roku – od najwyższych stanowisk kierowniczych aż po stanowiska wykonawcze; stosowanie tej zasady łagodzi atmosferę niepokoju towarzyszącą zazwyczaj tego rodzaju przedsięwzięciom;
- jednolitość, oznaczająca stosowanie kryteriów oceny gwarantujących porównywalność wyników ocen w poszczególnych kategoriach zatrudnionych bądź też z pewnym ogólnie akceptowanym wzorcem;
- kompleksowość, w myśl której ocena winna być dokonywana z punktu widzenia różnorodnych aspektów bieżącej i przyszłej działalności osób ocenianych w organizacji;
- adekwatność, wyrażająca się w dokładnej analizie specyfiki działalności poszczególnych kategorii pracowników i jej uwzględnieniu przy formułowaniu kryteriów oceny okresowej;
- stałość, którą rozumieć należy jako stosowanie tych samych kryteriów oceniania przez dłuższy czas, obejmujący kilkuletnie oceny, co prowadzi do stabilizacji systemu, pozwala na prowadzenie porównań, zachęca pracowników do osiągania coraz lepszych wyników i rozwoju;
- okresowość, która oznacza możliwość porównywania poszczególnych pracowników i analizowania ich wyników pracy i rozwoju w ściśle określonych przedziałach czasowych, np. rocznych, półrocznych, czy kwartalnych;
- ciągłość, oznaczająca wymóg poprzedzenia każdej kolejnej oceny analizą wyników poprzednich ocen, ze szczególnym zwróceniem uwagi na realizację wniosków w nich zawartych;
- metodyczność, wyrażająca się przyjęciem formalnej procedury oceniania, która powinna być przejrzysta, logiczna, powszechnie obowiązująca i w praktyce ściśle przestrzegana;
- fachowość, przejawiająca się w szerokim korzystaniu z usług ekspertów spoza organizacji, którzy powinni zapewnić nie tylko profesjonalne przygotowanie i wdrożenie systemu, ale również przeszkolenie pracowników w zakresie prawidłowego wykorzystania metod, narzędzi i wyników ocen;
- etapowość, według której oceny powinny być realizowane etapowo, zgodnie z hierarchią organizacyjną – od góry do dołu;
- formalizację, która oznacza, że system powinien być ujęty w ramy przepisów wewnętrznych, a wyniki ocen powinny mieć formę dokumentów dołączonych do akt personalnych, gromadzonych w dziale personalnym organizacji; pisemna forma oceny jest istotna, gdyż na jej podstawie podejmowane są decyzje personalne;

- poufność, rozumiana jako prawo pracownika do nie podawania do wiadomości publicznej niektórych wyników jego oceny, np. uzyskanych na podstawie badań testami psychologicznymi; całościowe wyniki oceny powinien znać pracownik oraz przełożony, który najczęściej jest oceniającym;
- prawo odwołania się, umożliwiające pracownikowi zakwestionowanie wyników oceny dokonanej przez przełożonego i zwrócenie się do organu odwoławczego o ponowne dokonanie oceny dokonanej przez przełożonego.

Kryteria oceniania pracowników wynikają przede wszystkim z celu, któremu ocenianie ma służyć, oraz momentu, w którym się ono odbywa. Oceny najczęściej dokonuje się przy przyjmowaniu kandydatów do pracy, w okresie zatrudnienia ludzi w firmie oraz przy ich odchodzeniu z firmy. W każdym z tych przypadków będą cele, warunki i związane z nimi kryteria oceniania, które powinny być jasno i jednoznacznie określone. Istotne jest, by ustalone kryteria zostały przedstawione pracownikom i przez nich zaakceptowane. Wynika to z faktu, że stanowią one pewnego rodzaju wskazówkę dla pracowników, jakie zachowania są od nich oczekiwane. Ustalenie kryteriów powinno odbywać się na podstawie opisów stanowisk pracy. W opracowywaniu kryteriów pomocy mogą dostarczyć sami pracownicy, którzy w przyszłości będą na ich podstawie oceniani, co z pewnością przyczyni się do przekonania, iż kryteria są sprawiedliwe. Wszystkie opracowane kryteria oceny mają służyć rozwojowi i doskonaleniu zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracowników.

Przy opracowywaniu kryteriów należy kierować się zasadami (Ciekanowski, 2014, s. 58):

- istotności – dotyczy kluczowych zadań wykonywanych na danym stanowisku,
- rozłączności – polegającej na niełączeniu ze sobą kolejnych kryteriów,
- dokładności – tj. powinny zawierać wszystkie cechy, zachowania oraz wyniki pracy danego stanowiska.

Ważnym elementem jest również dodatkowy opis kryteriów oceniania, by zostały one identycznie zrozumiane przez wszystkich uczestników oceny.

Wyróżnia się następujące grupy kryteriów (Ciekanowski, Warszawa 2012, s. 23):

- kryteria kwalifikacyjne – określają umiejętności człowieka przydatne do pracy na określonym stanowisku. Zaliczają się do nich: wiedza, doświadczenie, umiejętności, stan zdrowia. Kryteria te głównie są wykorzystywane podczas selekcji kandydatów do pracy;
- kryteria efektywnościowe – dotyczą pracownika, zespołów pracowniczych lub całego przedsiębiorstwa. Należy je rozumieć jako wskaźniki charakteryzujące wyniki pracy ocenianego. Najczęściej wykorzystywane to: wydajność pracy, jakość pracy, oszczędność kosztów, terminowość realizacji zadań;
- kryteria behawioralne – wykorzystywane są głównie wtedy, gdy niemożliwe jest mierzenie efektów pracy. To cechy charakteryzujące postawy

- i zachowania pracowników. Zaliczyć do nich możemy: punktualność, zdyscyplinowanie, sumienność, obowiązkowość, uczciwość, lojalność, stosunek do przełożonych, kolegów, klientów;
- kryteria osobowościowe – dotyczącą cech intelektu i charakteru pracownika. Zaliczają się do nich: inteligencja, emocjonalność, wrażliwość, otwartość w relacjach z ludźmi, odporność psychiczna, wyobraźnia twórcza i inne. To głównie cechy psychiczne pracownika, które mają związek z wykonywaniem zadań na danym stanowisku. Istnieje, bowiem opinia o występującej zależności między osobowością człowieka, a wykonywaną przez niego pracą. Mam tu na myśli osobowość jako „stały element postępowania właściwy danemu człowiekowi, to, co charakterystyczne dla niego i odróżniające go od innych ludzi. Każda jednostka ma sobie tylko właściwe cechy intelektualne, emocjonalne, temperamentne... w rzeczywistości na kształt osobowości wpływ mają zarówno cechy wrodzone (dziedziczność), jak i nabyte (środowisko, wychowanie)” (Sillam, 2002, s. 193).

Podsumowując, kryteria oceniania powinny udzielić odpowiedzi na pytanie: co zamierzam oceniać? Powinny być tak dobrane, aby wynikały z celów, którym oceny mają służyć. Należy pamiętać o tym, że przekazując pracownikom w procesie oceniania informację, według jakich kryteriów są oceniani, wskazujemy i utrwalamy wartości oraz normy uznawane w organizacji za szczególnie ważne. Przy doborze pracowników największe znaczenie mają kryteria kwalifikacyjne. Przy ocenianiu zatrudnionych już pracowników najistotniejsze są kryteria efektywnościowe.

4. Błędy oceniania pracowników

Ocenianie jest jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jednak nieumiejętnie przeprowadzone może wyrządzić więcej szkód niż przynieść korzyści. Jest to czynność ogromnie podatna na nieprawidłowości.

Oceny nigdy nie należy zawyżać ani zaniżać, ponieważ zawsze traci na tym zarówno przełożony, jak i pracownik. Pracownik oceniony zbyt wysoko spotka się nie tylko z korzystnymi dla siebie zmianami, ale także zwiększonym zakresem zadań i obowiązków. Przy niewystarczających kompetencjach nie będzie w stanie prawidłowo wykonywać swoich zadań, których realizacja spadnie na współpracowników i przełożonego, utrudniając im własne zadania. Pracownik bardzo kompetentny i nisko oceniony zostanie skierowany na szkolenia lub otrzyma zadanie samokształcenia, których celem będzie uzupełnienie jego kompetencji. W tym czasie nie będzie mógł wykonywać swoich obowiązków, których obsługa spadnie na innych pracowników w firmie. W przypadku zawyżonej lub zaniżonej oceny pracownik otrzyma zadania, których nie potrafi wykonać, co także spowoduje spadek motywacji i zaufania do kierownictwa, albo zostanie skierowany na

szkolenie, które nie rozszerzy jego wiedzy, co także spowoduje spadek motywacji i zaufania do kierownictwa. Pamiętać należy, że niesprawiedliwa ocena jest przyczyną frustracji, co prowadzi do spadku motywacji i wyników pracy. Ocena służy wskazaniu pracownikowi drogi rozwoju, nie można liczyć, że pracownik, który czuje się oszukany i niesprawiedliwie oceniony, będzie aktywnie włączał się w rozwój organizacji (Juchnowicz, 2007, s. 224).

Podczas oceny często dochodzi do popełniania błędów. Są one typowe dla wszystkich oceniających. Łatwo można uniknąć ich popełnienia – wystarczy pamiętać o możliwości ich wystąpienia (Ciekanowski, 2014, s. 61). Wszystkie popełniane błędy można podzielić na dwie grupy:

- błędy techniczne – wynikające z nieprawidłowości proceduralnych;
- błędy w sztuce oceniania – związane z niedoskonałością natury ludzkiej, przede wszystkim z ułomnością dostrzegania.

Do błędów technicznych należą (Ciekanowski, 2014, s. 62):

- nieprawidłowości związane z niedopracowaniem celów, zasad i metod oceniania;
- nieprawidłowości wynikające z nieprzestrzegania ustalonych procedur;
- niewłaściwie opracowane kryteria oceny;
- brak konsekwencji w stosowaniu przyjętych kryteriów oraz zasad przebiegu procesu oceny pracowników.

Błędy w sztuce oceniania wynikają z pewnych cech osoby oceniającej: osobowość, spostrzegawczość, system wartości, poglądy itd. Wiązą się również z warunkami, w jakich przeprowadzono ocenę, np. presją czasu, sytuacją konfliktu, ograniczonym dostępem do informacji o ocenianym (Pawlak, 2003, s. 232).

Zaprezentuję najczęściej występujące nieprawidłowości w ocenie pracownika:

- brak obiektywizmu – błąd najtrudniejszy do uniknięcia, wynika z naturalnej tendencji człowieka do sugerowania się własnymi sympatiami, zasłyszanyimi opiniami lub do polegania na zdaniu większości. Każdy człowiek ma tendencje do oceny wszystkich zjawisk przez pryzmat własnych doświadczeń, przekonań i oczekiwań. Często występuje sytuacja, gdy większość pracowników ocenionych przez jednego z kierowników uzyskuje wyniki bardzo wysokie, podczas gdy podwładni innego – niskie. Sytuacja taka powinna skłonić do zastanowienia. Różnice te wynikać mogą nie tylko z innego podejścia do wykonywania obowiązków przez pracowników, co z innego podejścia do dokonywania oceny przez obydwu kierowników;
- błąd etykietowania („szufladkowania”) – interpretacja pojedynczych zachowań jako świadczących o posiadaniu przez pracownika stałych (pozytywnych lub negatywnych) cech. Zdarza się niekiedy, że kierownik określa pracownika, który raz przedstawił niedopracowany raport, jako „niechlujnego”(!), a podwładnemu, któremu zdarzyło się spełnić prośbę wykraczającą poza rutynowe obowiązki, jako uczynnego i koleżeńkiego (Ciekanowski, 2014, s. 66);

- błąd atrybucji przyczynowych – polega najczęściej na fałszywej interpretacji zachowań pracownika. To ogromny problem oceny. Nie znamy intencji leżących u podstaw ludzkich działań, lecz jedynie ich skutki. Dlatego niejednokrotnie popełnia się pomyłki, próbując rozstrzygnąć, czy dane zdarzenia było wynikiem wyjątkowo niefortunnego zbiegu okoliczności zewnętrznych, czy też przejawem złej woli pracownika;
- błąd Pigmaliona (samospełniające się proroctwo), którego istota polega na tym, że swoim aktywnym zachowaniem pomagamy rzeczywistości, aby stała się taka, jakiej oczekujemy: ma miejsce wtedy, gdy zaszufladkowany pracownik uwierzy w swoją przeciętność i w pełni się do niej dopasuje (Golnau, Kalinowski, Litwin, 2008, s. 337). Kierując pracownikami w firmie, trzeba pamiętać, że na kształt rzeczywistości wpływają także nasze oczekiwania. Jeśli przełożony traktuje swoich podwładnych jako leniwych, nieodpowiedzialnych i wymagających stałego nadzoru, istnieje duże prawdopodobieństwo, że faktycznie tacy się staną. Pracownik, któremu szef nieustannie sugeruje, że nie ma wystarczających kwalifikacji, by wykonywać trudne zadania, najprawdopodobniej będzie się starał unikać ich podejmowania.
- efekt pierwszego wrażenia – jego istota polega na tym, że pierwsze wrażenie, jakie odniósł oceniający, zostawia ślad i rzutuje na całość oceny pracownika. Nieprzypadkowo na szkoleniach poświęconych komunikacji powtarza się do znudzenia: „Pamiętaj, że nigdy nie będziesz miał okazji wyrzucić na kims po raz drugi pierwszego wrażenia” (Ciekanski, 2014, s. 61);
- transfer stereotypu estetycznego – polega na tym, że ludzie ładni, mili i dobrze ubrani są postrzegani pozytywniej, niż pozostali, i zazwyczaj oceniani bardziej przychylnie. Często na podstawie cech powierzchowności podejmowane są decyzje mające istotne znaczenie dla dalszych losów ocenianego pracownika;
- konformizm oceniającego (błąd tendencji centralnej) – polegający na unikaniu w ocenie kategorii skrajnych i przesuwaniu tym samym oszacowań w kierunku kategorii środkowych. Skutkiem tego błędu jest uzyskanie bardzo podobnych, a dodatkowo przeciętnych ocen. Błąd ten szczególnie utrudnia podejmowanie decyzji dotyczącej wyboru właściwego kandydata spośród wielu innych (Ciekanski, 2012, s. 137). W sytuacji, gdy jedynym wynikiem oceny jest wniosek, iż niemal wszyscy pracownicy wykonują obowiązki na tym samym, przeciętnym poziomie, cała procedura traci sens;
- błąd liberalizmu lub nadmiernej surowości – jedna z najczęstszych przyczyn niesprawiedliwych ocen. Pracownik mający bardziej wymagającego przełożonego bywa oceniany dużo gorzej niż wcale nie lepiej wykonujący swoje obowiązki kolega, którego szef jest człowiekiem bardziej wyrozumiałym (Ciekanski, 2012, s. 139);

- dogmatyzm – polega na tym, że wielu kierowników posiada sztywne zasady i przekonania. Przykładem może być np. przeświadczenie, że młodzi pracownicy nie powinni podejmować odpowiedzialnych zadań. Przekonania tego nie są w stanie zmienić nawet najlepsze wyniki osiągnięte przez pracownika;
- zjawisko promieniowania – polega na kierowaniu się w ocenie wrażeniem ogólnym i naginaniu do niego ocen częściowych. Jeśli pracownik jest uważany za świetnego fachowca, przełożony jest skłonny stawiać wysoką ocenę przy wszystkich kryteriach, niezależnie od stanu faktycznego;
- efekt halo – to wpływ ogólnego wrażenia (zarówno pozytywnego, jak i negatywnego) osoby oceniającej na poszczególne elementy oceniania; wnioskowanie na podstawie opinii o jednej cesze ocenianego pracownika o innych jego cechach (M. Juchnowicz, 2007, s. 225). Pozytywna ocena jednej cechy zatrudnionego zostaje przełożona na cechy pozostałe. Znakomitym przykładem jest: pracownik charakteryzujący się punktualnością zostaje uznany za pracowitego i kreatywnego, co nie zawsze jest zgodne z rzeczywistością. Negatywnym skutkiem tego efektu jest nieobiektywna, uzależniona od preferencji i przekonań osoby oceniającej – ocena pracownika;
- efekt Horna – polega na rozszerzeniu negatywnej oceny jednej cechy pracownika. Przykładem może być pracownik, który ma trudności z dotrzymywaniem terminów, otrzymuje on zazwyczaj niską ocenę w odniesieniu do pozostałych kryteriów, nawet w sytuacji, gdy te kryteria są spełniane na dobrym poziomie;
- efekt kontaktu – związany jest z faktem, że ocena wypada tym pozytywniej, im częściej oceniający i oceniany kontaktują się ze sobą, co wiąże się z nawiązaniem sympatii i porozumienia. Wspólne spędzanie czasu, także poza pracą, wpływa na efekt oceny. Wadą efektu kontaktu jest to, że prywatne koneksje, łączące oceniającego z ocenianym, niekiedy decydują o rezultatach całej procedury. Wywiera to niekorzystny wpływ na pozostałych pracowników, którzy dochodzą do wniosku, że o pozytywnej ocenie nie decydują wyniki w pracy, lecz układy z przełożonym;
- błąd projekcji – polegający na podświadomym przenoszeniu przez oceniającego własnych cech na osoby oceniane i w konsekwencji różnicowaniu z tego powodu wydawanych sądów wartościujących kompetencje, zachowania oraz efekty (Ciekanowski, 2012, s. 39);
- błąd atrybucji – polega na przenoszeniu na ocenianego cech i zachowań osób z nim związanych. Przykładem jest to, że jeden z pracowników przyjaźni się innym pracownikiem, na pewno równie nieodpowiedzialnie podchodzą do rozmów z klientami (Ciekanowski, 2012, s. 40);
- branie pod uwagę wyłącznie ostatnich wyników pracy – w literaturze wspomina się o zjawisku *latest behaviour* – gdy ostatnie wydarzenia wywarły takie wrażenie, że wszystko inne uległo zapomnieniu. Niektórzy przełożeni do tego stopnia sugerują się jednorazowym sukcesem lub porażką pracownika,

które miały miejsce tuż przed terminem wypełniania formularza, że zdają się nie pamiętać, iż ocenie podlega cały półroczny lub nawet roczny okres pracy (Ciekanowski, 2014, s. 83);

- efekt żalu – polega na ulgowym potraktowaniu błędów, do których oceniany się sam przyznaje (Juchnowicz, 2007, s. 226);
- efekt hierarchii, który polega na tym, że ocena wypada tym lepiej, im wyższa jest hierarchiczna ranga ocenianego (Golnau, Kalinowski, Litwin, 2008, s. 336);
- błąd kontrastu – polegający na przypisywaniu osobom ocenianym takich cech (umiejętności, zdolności czy kompetencji), które stanowią przeciwieństwo cech (umiejętności, zdolności czy kompetencji) posiadanych przez samych oceniających (np. szacujący, który sam jest bardzo zdyscyplinowany i za takiego się uważa, będzie oceniał osoby badane jako mało systematyczne i niezdyscyplinowane). Tendencja ta przejawia się w nadmiarze zbyt niskich oszacowań i także utrudnia podejmowanie trafnych wyborów (Ciekanowski, 2012, s. 143);
- nastrój – to również ważny czynnik kształtujący nasze oceny. W zależności od nastroju oceniającego, stanu psychicznego i fizycznego, wydawane sądy mogą być zasadniczo różne. Naturalna jest bowiem tendencja do pozytywnego wartościowania świata, gdy człowiek jest szczęśliwy i zadowolony. Złe samopoczucie zwiększa tendencję do wydawania ocen negatywnych. Niskie oceny formułowane są tym częściej, im większy wpływ ma oceniany człowiek na losy dokonującego oceny.

W procesie oceniania bardzo trudno jest ustrzec się błędów, jednak świadomość, że proces oceniania jest szczególnie na nie podatny, nie powinna skłaniać do rezygnacji z jego podejmowania, lecz do poszukiwania takich rozwiązań, które pozwolą zminimalizować przedstawione wyżej problemy.

Błędy w ocenianiu można wyeliminować przez uwzględnianie następujących zaleceń (Ciekanowski, 2012, s. 151):

1. system ocen powinien mieć swoje miejsce w ogólnej kulturze organizacji oraz strategii zarządzania personelem;
2. od początku zatrudnienia pracownik powinien być informowany o istocie jego pracy, o sposobach ustalania i oceniania jej efektów, o możliwościach rozwoju zawodowego i kariery;
3. oceniający powinni być wyposażeni w niezbędną wiedzę i umiejętności;
4. system ocen powinien posiadać rozmaite uzupełniające się techniki i stale weryfikowane kryteria;
5. oceniany powinien być równorzędnym i czynnym partnerem oceniającego, w tym powinien znać i omawiać kryteria, mieć możliwość oceny organizacji w różnych aspektach, np. przez system badań ankietowych, być aktywnym uczestnikiem procesu oceniania, mieć możliwość odwołania się od dokonanej oceny;
6. ocenianiu powinny podlegać zachowania, a nie ludzie.

Prawdą jest stwierdzenie, że prawdopodobieństwo występowania błędów jest tym mniejsze, im staranniej cały proces zostanie przygotowany pod względem merytorycznym, psychologicznym oraz organizacyjnym. Prawdopodobieństwo obiektywizmu rośnie, gdy pracownik jest oceniany przez kilka osób. Konsekwentne przestrzeganie jednoznacznie określonych zasad, o których wspomniano wcześniej, w systemie oceniania znacznie zmniejsza liczbę nieprawidłowości występujących w procesie oceny. System ocen tylko wtedy spełni swoje zadania, jeśli będzie dobrze opracowany. Oznacza to w szczególności konieczność starannego opracowania wniosków płynących z dokonanej oceny i uwzględnienie ich w planach dotyczących następnego okresu.

Podsumowanie

Ocenianie pracowników i ich pracy należy do najtrudniejszych i najbardziej złożonych elementów zarządzania zasobami ludzkimi. Należy pamiętać, że system ocen nie służy do dokonania uogólnionej oceny człowieka, ale z założenia powinien pozwolić określić przydatność pracownika dla firmy na określonym stanowisku oraz jego możliwości rozwojowe w ramach pełnionych funkcji. Zarówno przełożeni, jak i pracownicy często są niezadowoleni z istnienia systemu ocen. Od przełożonych system taki wymaga maksymalnej obiektywności i prowadzenia dokumentacji dotyczącej pracy podległych im osób. Psychologicznie ocenianie kogoś, ze świadomością, że może to ważyć na przyszłych losach tej osoby, jest procesem trudnym, do którego niezbędne jest przygotowanie – a to wymaga czasu. Przełożeni muszą też być świadomi tego, że ich decyzje i oceny mogą być zaskarżone przez pracowników (jeśli istnieją procedury regulujące postępowanie w sytuacji, gdy pracownik nie zgadza się z wynikiem oceny), a więc tym bardziej muszą wykazać dbałość o poparcie swych ocen faktami.

Na podstawie badań własnych oraz dostępnej literatury przedmiotu, należy stwierdzić, że system oceniania pracowników odgrywa istotną rolę w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Jest on najważniejszym i najskuteczniejszym sposobem korygowania i utrwalania pożądanego sposobu funkcjonowania ludzi w organizacji, jak również wyrazem przydatności danego pracownika do pełnienia określonych funkcji. Ma on istotny związek z realizacją procedur mieszczących się w ramach procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Profesjonalna i zobiektywizowana ocena wyników pracy jest bardzo skomplikowanym, czasem konfliktogennym procesem. Wymaga ona dobrego przygotowania i dużej odpowiedzialności ze strony osób oceniających. Powinna być dokonywana w taki sposób, aby stała się trwałym elementem kultury organizacji, który jest uznany i akceptowany przez pracowników jako istotna pomoc w rozwoju zawodowym oraz mechanizm wspomagający efektywność i jakość pracy.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDRZEJCZAK A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wielkopolska Szkoła Biznesu przy Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [2] CIEKANOWSKI Z., 2012, *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, DANMAR, Warszawa.
- [3] CIEKANOWSKI Z., 2014, *Determinanty bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo PWST-E, Jarosław.
- [4] *Encyklopedia powszechna*, 1985, PWN, Warszawa.
- [5] GOLNAU W., KALINOWSKI M., LITWIN J., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.
- [6] JUCHNOWICZ M., 2007, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin Sp. z o.o., Warszawa.
- [7] JUCHNOWICZ M., 2003, *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- [8] KISIELNICKI J., 2002, *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa.
- [9] KRÓL H., LUDWICZYŃSKI A., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [10] PADZIK K., 2002, *Leksykon HRM – podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [11] PAWLAK Z., 2003, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- [12] SAJKIEWICZ A. (red.), 2002, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
- [13] SILLAM N., 2002, *Słownik psychologii*, Książnica, Katowice.