

dr inż. **Zbigniew CIEKANOWSKI**

Akademia Obrony Narodowej

PROCES OCENIANIA PRACOWNIKÓW W NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI

The process of workers evaluation in a modern organization

Streszczenie

Artykuł przedstawia jak istotną rolę w funkcjonowaniu nowoczesnej organizacji spełnia ocenianie pracowników. Przedstawiono istotę i cele ocen pracowniczych oraz zasady i kryteria jak również metody oceniania. Ocenianie jako kompleksowe narzędzie - zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi i służy wielu celom na przykład: administracyjnym, informacyjnym i motywacyjnym. Ocenianie może spełniać swoje cele, tylko wtedy, gdy będzie się odbywało systematycznie. Wyróżnia się dwa rodzaje ocen: bieżące i okresowe. Skuteczny system oceniania charakteryzuje się następującymi zasadami: systemowości, systematyczności, powszechności, elastyczności, konkretności, jawności i prostoty. Natomiast kryteria oceniania zależą w dużej mierze od celów, którym mają służyć i dzielą się na cztery grupy: kryteria kwalifikacyjne, efektywnościowe, behawioralne i osobowościowe. Metody oceny można podzielić na: metody absolutne do których zaliczamy ocenę opisową, metodę wydarzeń krytycznych, metodę porównywania ze standardami, listy kontrolne, skalę ocen, testy wyboru, Assessment Center, ocenianie przez określenie celów, metodę 360°, i metody relatywne w skład których wchodzi ranking, metoda porównywania parami, metoda wymuszonego rozkładu i portfolio personalne. Należy podkreślić, że dodrze realizowany proces oceniania pracowników przynosi bardzo wiele korzyści dla organizacji jak i dla pracowników. W procedurze oceniania pracowników na co zwraca publikacja muszą brać udział wszyscy pracownicy i wszyscy muszą znać procedury ocen pracowników. Dla pracownika bardzo ważna jest ocena okresowa, bowiem dostarcza, informacji jak przełożony ocenia jego pracę, jego stosunek do pracy, zachowania. Informacja o wynikach oceny okresowej pracownika motywuje pracownika do zwiększenia efektywności wykonywania zadań w przyszłości. W przypadku, gdy pracownik nie jest zadowolony z uzyskanej oceny ma możliwość odwołania, natomiast ocena uzyskana z odwołania, powinna być oceną ostateczną.

Summary

The article presents how important role plays the evaluation of workers in a modern organization. In this work the essence and purposes of evaluation of workers tool occupies the central position in the management of human resources and serves multiple purposes. For evaluation to be effective certain regularity is required. There are two kinds of evaluation current and periodical. Effective system of evaluation must be comprehensive,

regular, specific, flexible, open and simple. But criteria of evaluation depend largely on the purposes they are to serve and are divided into four groups; qualification criteria, effectiveness criteria, behavioral and personal criteria of evaluation can be divided into absolute methods with descriptive evaluation, methods of critical events, method of comparison with standards, control lists, scale of marks, multiple choice tests, Assessment Center, evaluation through defining purposes, the 360 method and relative methods which comprise ranking method of comparison in pairs, method of forceful disintegration and personal portfolio. It should be emphasized that well conducted evaluation brings many benefits to the organization and employees. This publication stresses the fact that in this process all employees should be engaged and the rules of evaluation should be clear. For the employee the periodic evaluation is very important as it gives information on how his superior appraises the employee's work, attitude and behaviour. Information about the results of a periodic evaluation encourage him to more effective work in the future. In the case where the employee is not satisfied with the evaluation results they have the possibility to make an appeal. However, the result of evaluation after the appeal should be treated as irrevocable.

Słowa kluczowe: centrum oceny; częstotliwość oceniania; listy kontrolne; ocenianie, skale ocen; ranking;

Keywords: Assessment Center, frequency of assessment, control lists, assessment, rating scales, ranking;

Wstęp

Jednym z kluczowych elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji jest ocenianie pracowników, które uważa się za najbardziej rozpowszechnione działania w praktyce funkcjonowania organizacji. Pracownicy oceniają siebie i innych, oceniani są przez bezpośredniego przełożonego, kierownictwo czy też inny zespół.

Ocena pracy pracownika jest ściśle związana z wykonywaniem funkcji kierowniczych, dlatego też przełożeni starają się, tak dokonywać ocen, aby były one efektywnym instrumentem zarządzania ludźmi.

Ocena pojawia się na różnych szczeblach zarządzania, począwszy od kandydata ubiegającego się o przyjęcie do pracy, poprzez pracowników zatrudnionych w jednostce organizacyjnej, w stosunku, do których podejmowane są decyzje personalne takie jak: zmiana stanowiska pracy, włączenie w proces szkolenia, zastosowanie właściwych instrumentów motywacyjnych, czy też zwolnienia.

1. Istota i cele oceniania pracowników

Ocena jest, więc sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku pokonania cech kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca¹.

Ocenianie jako kompleksowe narzędzie - zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, służy wielu celom, a za najważniejsze uznaje się:

- cele administracyjne, tj. wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników;
- cele informacyjne, tj. dostarczanie menedżerom danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach;
- cele motywacyjne, tj. dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy².

Ocenianie może skutecznie spełniać swoje cele, jeśli będzie się odbywało nie przypadkowo, lecz będzie procesem systematycznym.

System oceniania to spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania, procedury oceniania³.

System ocen pracowników, który jest formalną metodą ewaluacji pracy i uczestnictwa, jest realizowany etapami:

- identyfikacja celów oceny;
- analiza pracy;
- tworzenie procedur oceny;
- ustalanie zasad oceny;
- ocena wyniku pracy;
- ocena pracownika;
- dyskusja wyników oceny z pracownikiem;
- formułowanie planów rozwoju pracownika;

¹ .H. Król, A. Ludwiczynski *Zarządzanie Zasobami Ludzkim. Tworzenie kapitału ludzkiego* , Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006r. s. 275.

² A. Pochtowski *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody* Wydanie II zmienione Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007s.225.

³ Tamże; s. 227.

- decyzje dotyczące wynagrodzeń.

Zakres oceny pracownika zależy przede wszystkim od treści obecnej lub przyszłej roli zawodowej pełnionej przez pracownika. Wyróżnia się dwa rodzaje ocen: bieżące i okresowe. Ocena bieżąca dokonywana jest przez bezpośredniego przełożonego i ma charakter ciągły i sytuacyjny na przykład wytypowanie pracowników do zespołu projektowego, którego członkowie powinni posiadać zróżnicowaną wiedzę, umiejętności pracy zespołowej. Ocena okresowa ma charakter sformalizowany i dokonywana jest, co pewien czas, przy zastosowaniu odpowiednich procedur, zasad, regulaminów. Ocena okresowa obejmuje całokształt wyników pracy ocenianego pracownika oraz zawiera elementy oceny jego umiejętności a także i postawy wobec pracy. Oceny okresowe umożliwiają ocenę pracy w określonym przedziale czasowym, a także pozwalają określić zadania na przyszłość jak również potrzebę rozwoju pracownika. Są one oparte na określonych regułach, zasadach, kryteriach, metodach, zarówno ocenianego jak i oceniającego, co pozwala na obiektywizm ocen i ich porównywalność w czasie. Powiązanie tych elementów tworzy system okresowych ocen pracowniczych.

System okresowych ocen pracowniczych jest, więc zbiorem celowo dobranych i wzajemnie powiązanych elementów, mających na celu zwiększenie efektywności bieżącego i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów organizacji. Na system ocen najczęściej składają się świadome i logicznie dobrane elementy, takie jak: cele, zasady, kryteria, metody i procedury oceniania pracowników⁴.

Wprowadzenie okresowego oceniania pracowników wymaga przeprowadzenia konkretnych prac w trzech, wzajemnie ze sobą powiązanych fazach⁵:

- projektowania;
- wdrażania;
- wykorzystania systemu.

Wszystkie fazy powinny być traktowane jako równie ważne, gdyż popełnienie błędu w którejkolwiek z nich negatywnie wpływa na funkcjonowanie całego systemu.

⁴ H. Król, A. Ludwiczynski *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego* Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006r. s.276

⁵ Tamże; s. 276

Skuteczny system oceniania powinien się odznaczać następującymi cechami:

- jasno sformułowany cel oceniania tzn. przed przystąpieniem do oceniania należy rozstrzygnąć, do czego zostaną wykorzystywane wyniki oceniania;
- kryteria i czynniki dobrane starannie i pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów oraz prostoty posługiwania się nimi;
- obejmuje wszystkich pracowników zatrudnionych w organizacji;
- znany i akceptowany przez pracowników;
- zawiera strukturę i wielkość danej instytucji.

Oceny powinien dokonywać bezpośredni przełożony ocenianych pracowników, specjalnie powołany zespół ekspertów, klienci organizacji, inni pracownicy, z którymi osoba oceniania współpracuje. Oceny może również dokonywać osoba oceniania, wówczas jest to samoocena.

Częstotliwość oceniania zależy od wielu czynników, takich jak⁶:

- praktyka organizacji w zakresie różnych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim związanych z procesem oceniania np. podwyżek wynagrodzeń zasadniczych;
- okresy sprawozdawcze dla organizacji nadrzędnych oraz innych instytucji, np. urzędów skarbowych;
- możliwości wprowadzenia zmian w obszarach zweryfikowanych za pomocą systemu ocen okresowych;
- wybranej metody/metod oceny pod kątem czasochłonności prowadzenia procesu dla wszystkich uczestników systemu (im bardziej pracochłonna metoda, tym, częstotliwość przeprowadzania ocen powinna być mniejsza) itd.

Najczęściej stosowane okresy podlegające ocenie to: półrocze, rok czy co dwa lata.

Narzędziami systemu ocen okresowych pracowników są:

- kwestionariusz oceny okresowej pracowników;
- instrukcje dla oceniającego i ocenianego;
- informacje na temat terminów przeprowadzania ocen;
- procedury wykorzystania wniosków z oceny;
- procedury odwoławcze;
- program i materiały szkoleniowe dla uczestników procesu.

⁶Praca zbiorowa pod redakcją Marty Juchnowicz *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi* Warszawa 2003r. s. 144

2. Zasady i kryteria oceniania

Zasady oceniania stanowią fundament systemu oceniania, ponieważ określają plan i reguły, według których system oceniania powinien funkcjonować w organizacji.

Podstawowe zasady w budowaniu skutecznego systemu oceniania to:

- zasada systemowości, zgodnie, z którą poszczególne elementy systemu oceniania powinny być wzajemnie spójne, a cały system oceniania wkomponowany w proces zarządzania zasobami ludzkimi;
- zasada systematyczności, zgodnie, z którą ocenianie powinno mieć stały charakter;
- zasada powszechności, oznaczająca, że ocenie podlegają wszystkie osoby zatrudnione;
- zasada elastyczności, zakładająca dostosowywanie kryteriów i technik oceniania do konkretnej sytuacji celów oceniania;
- zasada konkretności, w myśl której należy dążyć do stosowania jasnych, mierzalnych i powiązanych z wykonywaną pracą kryteriów oceniania;
- zasada jawności, zgodnie, z którą oceniani pracownicy powinni być zaznajomieni z celami, kryteriami i procedurą oceniania;
- zasada prostoty, w myśl której stosowany system oceniania powinien być zrozumiały dla wszystkich aktorów uczestniczących w procesie oceniania⁷.

Kryteria oceniania zależą w dużej mierze od stawianych celów, którym oceny mają służyć.

Przekazując pracownikom w procesie oceniania informację, według jakich kryteriów są oceniani, wskazujemy i utrwalamy wartości oraz normy uznawane w organizacji za szczególnie ważne. Tworzymy w ten sposób nowe lub utrwalamy stare elementy kultury organizacyjnej. Dlatego też dobór i znaczenie przyjętych kryteriów są szczególnie ważne, warunkują, bowiem dalsze prace nad budową systemu oceniania⁸.

Kryteria oceniania najczęściej dzielą się na cztery grupy⁹:

- kryteria kwalifikacyjne - to wiedza, umiejętności, doświadczenie, stan zdrowia – jakimi dysponuje pracownik bądź kandydat do pracy. Są one niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy.

⁷ A. Pocztowski *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody* Wydanie II zmienione Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007s. 230

⁸ H. Król, A. Ludwiczynski *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego* Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006r. s. 284

⁹ Tamże; s. 284

Wśród tych kryteriów można wymienić następujące: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, umiejętność posługiwania się komputerem, znajomość języków obcych, umiejętność nawiązywania kontaktu z ludźmi itp¹⁰.

Kryterium to jest przydatne, gdy oceny są podstawą do dokonywania przemieszczeń pracowników np.: awansów, rezerwy kadrowej bądź degradacji lub ustalenia planów szkoleniowych;

- kryteria efektywnościowe - odnoszą się do indywidualnego pracownika bądź całego zespołu pracowniczego. Jeżeli dotyczą organizacji jako całości, mogą być wykorzystywane do oceny naczelnej kadry zarządzającej.

Określenie tych kryteriów wymaga dobrej znajomości specyfiki pracy konkretnego stanowiska. Wielu problemów przysparza ustalenie pomiaru efektywności pracy. Do najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych należy zaliczyć: ilość, jakość i terminowość wykonywanej pracy.

Zastosowanie kryteriów efektywnościowych w procesie oceniania ma na celu określenie przydatności pracownika na danym stanowisku, a w dalszej kolejności podjęcie decyzji o przyznaniu premii, nagrody, podwyżce płac, ewentualnie zwolnieniu¹¹;

- kryteria behawioralne - dotyczą zachowań pracowników lub zespołów pracowniczych. Oceny, w których wykorzystywane są kryteria behawioralne, polegają na porównaniu zachowań charakterystycznych dla pracowników obserwowanych w procesie pracy z zachowaniami pożądanymi w danym zespole i organizacji.

Kryteria behawioralne mogą obejmować następujące cechy zachowań pracowników: systematyczność działań, wytrwałość i staranność realizacji zadań, lojalność, przestrzeganie dyscypliny, stosunek do klientów, przełożonych, kolegów, dyspozycyjność, uczciwość¹²;

- kryteria osobowościowe, rozumiane jak owe, które dotyczą względnie stałych dla danego pracownika cech psychicznych warunkujących stałość jego zachowań i postaw w procesie pracy, budzą najwięcej kontrowersji. Kontrowersje związane z kryteriami osobowościowymi dotyczą, co najmniej dwóch kwestii.

¹⁰ M. Rybak *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie* pod redakcją, Szkoła Główna Handlowa Warszawa 2000r. s. 165

¹¹ *Zasoby ludzkie w firmie, organizacja-kierowanie-ekonomika* pod redakcją Alicji Sajkiewicz Warszawa 2000r. s. 233.

¹² Tamże; s. 233

Po pierwsze, że istnieje zależność między osobowością człowieka, a wynikami jego pracy.

Po drugie, że cechy osobowości pracownika przejawiają się w jego zachowaniu. Dlatego też, przy ocenianiu okresowym pracowników, wystarczające wydaje się stosowanie kryteriów behawioralnych, uzupełnionych kryteriami efektywnościowymi i kwalifikacyjnymi.

Do kryteriów osobowościowych można zaliczyć takie kryteria, jak: odpowiedzialność, kreatywność, odporność na stresy, wyobraźnię, opanowanie i zrównoważenie.

Projektując system ocen wyodrębnia się wśród zatrudnionych pracowników jednorodne grupy, których pracę można ocenić za pomocą takiego samego zestawu kryteriów np: grupę kierowników, specjalistów, pracowników wykonawczych. Znajomość zestawu kryteriów obowiązujących w organizacji uświadamia pracownikom, jakich postaw i zachowań oczekuje się od nich i jakie zachowania będą pozytywnie oceniane¹³.

3. Metody oceniania

Metoda przeprowadzania ocen pracowników w organizacji rozumiana jako usystematyzowany sposób postępowania, powinna uwzględniać przyjęte wcześniej cele, zasady i kryteria ocen, które stanowią zintegrowany układ odniesienia, niezbędny do racjonalnego wyboru metody postępowania przy ocenie¹⁴.

O metodzie lub technice oceniania decydują m.in. zbierane informacje potrzebne do dokonania oceny; w jakiej formie zbierane informacje zostaną przedstawione, jak porównuje się otrzymane wyniki oceniania oraz jak należy te wyniki zinterpretować.

W literaturze przedmiotu i w praktyce zarządzania występuje wiele metod oceniania, które mają zastosowanie w systemie oceny pracowników.

Metody oceny można podzielić na¹⁵:

- metody absolutne, polegające na porównywaniu wyników osiągniętych przez pracownika z ustalonymi wcześniej standardami;

¹³ Tamże; s. 235.

¹⁴ H. Król, A. Ludwiczynski *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego* Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006r s. 289.

¹⁵ Tamże s. 289.

- metody relatywne charakteryzujące się porównywaniem poszczególnych pracowników między sobą.

Do najbardziej rozpowszechnionych absolutnych metod oceny można zaliczyć¹⁶:

- zwykły zapis (ocenę opisową);
- metodę wydarzeń krytycznych (incydentów krytycznych);
- metodę porównywania ze standardami (wzorcem);
- listy kontrolne;
- skale ocen;
- testy wyboru;
- Assessment Center;
- ocenianie przez określenie celów (zarządzanie przez cele);
- metodę 360°.

Zwykły zapis (ocena opisowa) to charakterystyka poszczególnych osobo ocenianych, wyrażona w formie pisemnej, która daje oceniającemu dużą swobodę sporządzania opisu efektów pracy osiąganych przez pracownika¹⁷.

Tego typu ocenianie może być stosowane przez bezpośredniego przełożonego na bieżąco w dogodnym dla niego czasie oraz formie, którą uzna za stosowną. Warunkiem prawidłowości ocen opisowych jest posiadanie przez osobę dokonującą oceny niezbędnej wiedzy na temat oceniania oraz pewnej wprawy w sporządzaniu opisów¹⁸.

Zaletą tej metody jest prostota oraz możliwość wszechstronnego oceniania pracownika, a także uzasadnienia oceny. Natomiast wadą tej metody jest brak możliwości porównań, pracochłonność i czasochłonność.

Osoby dokonujące ocen przy zastosowaniu tej metody powinny odbyć wcześniej szkolenie w tym zakresie.

Metoda wydarzeń krytycznych jest również metodą opisową i polega na systematycznym sporządzaniu przez oceniającego zapisów kluczowych (krytycznych)

¹⁶ Tamże s. 290

¹⁷ H. Król, A. Ludwicyński *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego* Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006r s. 290

¹⁸ A. Poczowski *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody* Wydanie II zmienione Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007s. 234

wydarzeń, które dotyczą zachowania pracowników, jego osiągnięć lub porażek¹⁹. Przy zastosowaniu tej metody notuje się zarówno osiągnięcia jak i porażki pracowników. Pracownicy są poddawani ciągłej obserwacji. Zapisy z obserwacji są sporządzane sumiennie i dokładnie, gdyż to one stanowią podstawę do dokonania wnikliwej i trafnej oceny pracownika. Zaletą tej metody jest uzyskanie trafnej informacji o konkretnych zachowaniach pracowników w okresie będącym podstawą oceny. Informacja ta pozwala pracownikom na zmianę swojego zachowania, na jego poprawę i wzmocnienie.

Mankamentem tej metody jest to, że wymaga się nieustannego obserwowania pracowników i ciągłego sporządzania notatek. Metoda ta jest czasochłonna. Może się zdarzyć również to, że oceniający będzie rejestrował głównie same potknięcia oceniającego, a nie zauważy jego osiągnięć, co osłabia motywacyjną funkcję oceniania.

Metoda porównywania ze standardami polega na tym, że dokonuje się porównania rezultatów pracy pracownika z wcześniej ustalonymi standardami, dotyczącymi ilości i jakości pracy, czasu pracy oraz terminowości wykonania przydzielonych zadań²⁰.

Procedura oceny tą metodą składa się z takich etapów, jak:

- określenie standardu;
- pomiar uzyskanych rezultatów i przekazanie pracownikowi informacji zwrotnej o uzyskanych rezultatach;
- dokonanie analizy i skutków ewentualnych różnic pomiędzy wyznaczonymi standardami, a uzyskanymi rezultatami.

Zaletą tej metody jest możliwość bezstronnej oceny, ponieważ przypisana jest do określonego wcześniej wzorca. Charakteryzuje się dużą wyrazistością kryteriów oceny i jest w miarę prosta w stosowaniu.

Wadą tej metody jest możliwość stosowania tylko do pracowników wykonujących pracę, których wyniki można wystandaryzować. Ponadto metoda ta nie dostarcza informacji o potencjalnych możliwościach zawodowych oceniającego.

Listy kontrolne to metoda, która polega na tym, że osoba lub osoby oceniające z określonej liczby opisów możliwych zachowań dokonują wyboru takiego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej²¹.

¹⁹ Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego Henryk Król, Antoni Ludwicyński
Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006r s. 290

²⁰ Tamże; s. 291

Ta metoda jest pomocnicza w ocenie pracowników. Zdarza się bowiem, że opisom zachowań przyporządkowana jest określona liczba punktów, która pozwala łączyć ocenę za pomocą list kontrolnych z oceną skali punktowej.

Zaletą tej metody jest łatwość i elastyczność jej stosowania oraz duży obiektywizm.

Wadą list kontrolnych jest pracochłonność i trudność sporządzania list opisów zachowań.

Skale ocen należą do najbardziej rozpowszechnionych metod oceniania i służą do pomiaru natężenia wartości takich czynników, jak wiedza, umiejętności i zachowania pracownika, uznawanych za cenne ze względu na zajmowane stanowisko pracy, czy też pełnioną rolę organizacyjną²².

A więc metoda ta, pozwala określić stopień przyjętego kryterium oceny pracownika w odniesieniu do ocenianego pracownika.

Skale ocen mogą przybierać różne formy. Jednak najczęściej spotyka się następujące skale:

- skale punktowe;
- skale graficzne;
- skale przymiotnikowe;
- skale behawioralne;
- skale mieszane.

Skale punktowe ocen są najstarszymi i najbardziej rozpowszechnionymi. Są one konstruowane w formie tabeli, w której znajdują się celowo dobrane istotne kryteria oceny na danym stanowisku.

Zaletą skal punktowych jest łatwość obliczenia wyniku punktowego, są łatwe do opracowania i stosowania oraz umożliwiają porównywanie wyników i pracowników.

Skale graficzne - istotą jest to, że osoba oceniająca zaznacza swój wybór na miejscu skali przez zakreślenie części odcinka obrazującej dane kryterium oceny.

Skale przymiotnikowe - pozwalają na określenie danego kryterium oceny pracownika słownie poprzez użycie przymiotnika np. dobra, zadawalająca, słaba, bardzo dobra.

Skale behawioralne - służą do oceny zachowań pracownika w procesie pracy. Analiza ta jest niezbędna przy opracowywaniu opisów zachowań na danym stanowisku pracy. Są to zachowania pożądane i niepożądane np. zachowanie pożądane – terminowo wykonuje

²¹ Tamże; s. 292

²² Tamże; s. 292

swoje zadania – zawsze, prawie zawsze, prawie nigdy; zachowanie niepożądane – nie reaguje na oczekiwania klientów – zawsze, prawie zawsze, prawie nigdy.

Skale mieszane to skale, które zawierają w swym składzie skale punktowe, przymiotnikowe i graficzne.

Testy wyboru konstruowane są z kilku lub kilkunastu pytań w taki sposób, że do każdego z nich przyporządkowany jest zestaw odpowiedzi do wyboru²³.

Zadaniem oceniającego jest wybór takiej odpowiedzi, która najlepiej charakteryzuje zachowania oceniającego.

Assessment Center (centrum oceny) to kompleksowa metoda oceniania, która polega na wykonywaniu przez pracowników zestawu zadań, ćwiczeń i testów w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, charakterystycznych dla przyszłego stanowiska pracy²⁴. Metoda ta stosowana jest do oceny zatrudnionych pracowników w celu kształtowania indywidualnych ścieżek kariery, wytyczania dróg awansu. Jej celem jest dokonywanie oceny zdolności, cech osobowości oraz zachowań wybranej grupy pracowników.

Ocenianie przez określenie celów nawiązuje wprost do znanej w literaturze metody zarządzania przez cele (management by objective – MBO) polega na wspólnym ustalaniu celów na każdym stanowisku pracy przez przełożonego i podwładnego, a następnie, po upływie określonego czasu, wspólnej ocenie stopnia ich realizacji²⁵ (rysunek nr 1).

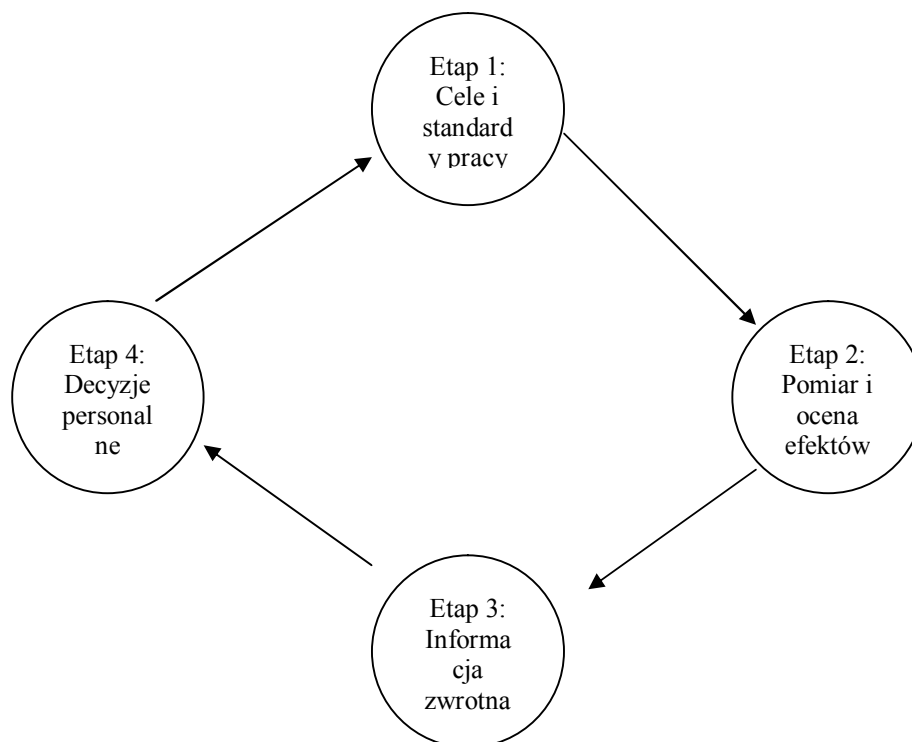
Stosowanie metody oceniania przez cele odbywa się w czterech etapach:

- w etapie 1 - następuje określenie celów lub ustalenie standardów wykonania danej pracy;
- w etapie 2 - mierzy się i ocenia osiągnięte efekty;
- w etapie 3 - przekazuje się wykonawcom pracy informacje zwrotne na temat osiągniętej efektywności oraz dyskutuje się o możliwościach doskonalenia efektywności;
- w etapie 4 - następuje generowanie informacji dla poszczególnych obszarów decyzyjnych zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, rozwój, wynagradzanie).

²³ *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego* Henryk Król, Antoni Ludwicyński
Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006r s. 295

²⁴ Tamże s. 295

²⁵ Tamże 296



Ryc. 1. Proces oceniania przez określenie celów.

Fig. 1. The process of evaluation through defining purposes.

Stage 1. Purposes and work standards.

Stage 2: Measurement and evaluation of effects.

Stage 3: Feedback.

Stage 4: Personal decisions.

[Źródło]: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody* Aleksy Pocztoński Wydanie II zmienione Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007s. 243

Metoda 360° jest kompleksowym, uporządkowanym sposobem zbierania i wykorzystywania informacji o kompetencjach behawioralnych ocenianego pracownika²⁶. Istotą tej metody jest dostarczanie pracownikowi i jego przełożonemu informacji zwrotnej o przestrzeganiu zachowań ocenianego pracownika przez wiele podmiotów takich jak: bezpośredni przełożony, inni przełożeni, współpracownicy, klienci zewnętrzni i wewnętrzni oraz podwładni. Metoda ta, może służyć do określania potrzeb szkoleniowych, ponieważ pozwala ocenić częstotliwość występowania pożądaných zachowań u ocenianego pracownika, a także do kreowania rozwoju organizacji, dostarczając informacji o kompetencjach charakteryzujących całą zbiorowość ocenianych pracowników.

²⁶ H. Król, A. Ludwiczynski *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego* Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006r s. 297

Do relatywnych metod oceniania zaliczamy:

- ranking;
- metodę porównywania parami;
- metodę wymuszonego rozkładu;
- portfolio personalne.

Ranking jest prostą metodą oceny i polega na uszeregowaniu pracowników, zgodnie z przyjętym kryterium, od najlepszego do najgorszego²⁷.

Jest to metoda pracochłonna i służy jedynie do oceny małych zespołów pracowniczych, ponieważ nie stwarza możliwości porównania między różnymi zespołami pracowniczymi.

Metoda porównywania parami polega na dokonywaniu przez oceniającego na podstawie wcześniej ustalonego kryterium, porównania każdego pracownika z każdym z pozostałych. Oceniani łączeni są w pary i każdy z nich oceniany jest jako lepszy lub gorszy pracownik²⁸.

W metodzie tej ocenianie podlega dwóch pracowników. Ten pracownik, który wypadł lepiej otrzymuje punkt, natomiast pracownik, który wypadł gorzej otrzymuje zero.

Metoda wymuszonego rozkładu, nazywana też metodą rozkładu normalnego, nawiązuje do prawdopodobieństwa rozkładu danej cechy, na którą ma wpływ wiele czynników organizacyjnych, psychospołecznych czy też kulturowych²⁹.

Według tej metody dokonywanie oceny polega na określeniu przez oceniającego, w którym przedziale rozkładu znajduje się oceniany pracownik ze względu na przyjęte wcześniej kryterium oceny.

Metoda portfolio personalne, nazywana również metodą portfelową, nawiązuje do bostońskiej metody analizy strategii organizacji (macierz BCG) i zakłada ocenę pracownika przy wykorzystaniu dwóch wzajemnie powiązanych kryteriów: efektywności pracy i potencjału rozwojowego pracownika³⁰ (rysunek nr 2).

Zastosowanie efektywności pracy i potencjału pracownika pozwala grupować pracowników w cztery kategorie:

²⁷ H. Król, A. Ludwicyński *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego* Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006r s. 298

²⁸ Tamże s. 298

²⁹ Tamże s. 299

³⁰ Tamże 300

High	The best workers (eagles)	Hard working people (industrious workers)	
Low	Problematic workers (????)	Workers of little use (dead trees)	
	High	Low	

Ryc. 2. Portfolio personalne**Fig. 2:** Personal portfolio.

[Źródło]: *zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji* Redakcja Naukowa He. Król, A. Ludwiczynski Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006 s. 301

Umieszczenie ocenianego pracownika w jednym z czterech pól oznacza przyjęcie w stosunku do niego odpowiedniej strategii personalnej np.: inwestowanie w jego rozwój, stabilizowanie czy zwolnienie.

Z wyborem metody lub zestawu metod oceniania, proponowanych w projekcie systemu okresowych ocen w konkretnej organizacji ściśle wiąże się z konstrukcją podstawowych narzędzi ocen, jakim są kwestionariusze (arkusze) ocen³¹.

Forma i treść zależy od celów, kryteriów, zasad i metod wcześniej określonych w projekcie systemu ocen.. Arkusze mogą być mniej lub bardziej rozbudowane i zawierać wzajemnie powiązane części.

³¹ Tamże; s. 302

4. Procedura oceniania

W fazie projektowania systemu okresowych ocen pracowniczych bardzo ważnym etapem jest określenie procedury oceniania.

Ustalenie procedury oceniania porządkuje funkcjonowanie całego systemu, a zatem jest konieczne³²:

- przedmiot oceniania;
- podmiot (podmiotów) oceniającego;
- częstotliwości dokonywania ocen;
- termin dokonywania ocen;
- trybu odwołań.

Przedmiotem oceniania powinni być wszyscy pracownicy zatrudnieni w danej organizacji, za wyjątkiem tych, którzy nie przepracowali więcej niż sześć miesięcy w danej organizacji. Podmiotem oceniającym pracowników wykonawczych jest jego bezpośredni przełożony. Oceny również może dokonać i sam pracownik, wtedy możemy mówić o samoocenie. Bezpośredni przełożony posiada dokładną wiedzę o kwalifikacjach, zachowaniach i wynikach swoich podwładnych. Wyniki oceny przełożonego podlegają dalej akceptacji przełożonego wyższego szczebla, a następnie są podane do wiadomości ocenianego pracownika.

Częstotliwość oceniania zależy od wielu czynników m.in. od tego, jakie grupy pracownicze podlegają ocenie. Najczęściej przyjmowane są okresy :co pół roku lub raz na rok, a w niektórych organizacjach raz na dwa lata..

Termin, w jakim będzie przeprowadzana ocena okresowa, powinien być ustalony z dużym wyprzedzeniem, aby zarówno oceniani, jak i oceniający mógł wcześniej się przygotować. W organizacjach, gdzie ocena okresowa pracowników przeprowadzana jest raz na rok, zwykle odbywa się w pierwszym kwartale roku.

Nie każdy pracownik jest zadowolony z uzyskanej oceny, dlatego powinien mieć możliwość odwołania. Procedura odwołania powinna zawierać takie informacje, jak: kiedy i do jakiego organu, pracownik może się odwołać, w jakim terminie powinien złożyć odwołanie. Ocena, jaką uzyska pracownik z odwołania powinna być oceną ostateczną.

³² *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji* Redakcja Naukowa H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 s. 303.

Podsumowanie

Każda organizacja, zwłaszcza efektywna, opiera swoją działalność na efektywnych pracownikach. Na skutek właściwego motywowania postawa ich wobec zadań jest zawsze na wysokim i pozytywnym poziomie. Przy czym należy jednak zauważyć, że bywa i tak, że nie zawsze personel organizacji swoją motywację utrzymuje na najwyższym poziomie. Wynika to z posiadanych umiejętności pracownika, chęci do pracy, stosunku pracownika do realizowanych przez niego zadań. Cechy te powinien na bieżąco znać przełożony. Wszystko to wskazuje na niezbędność oceny pracy pracowników. W jaki stopniu i ile jest „udziału” pracownika w wytworze jego pracy, ile powinien wiedzieć nie tylko pracownik, ale i jego przełożony i służba personalna. Wkład ten powinien być odpowiednio oceniony i wyceniony, temu przedsięwzięciu również służy ocena pracownika.

Literatura

1. Juchnowicz M.[red], *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Praca zbiorowa, Warszawa 2003;
2. Król H., Ludwikowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006;
3. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie - ekonomia*, Warszawa 2000;
4. Pochtowski A., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007;
5. Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.

Dr inż. Zbigniew Ciekanski

Jest adiunktem w Akademii Obrony Narodowej i Wyższej Szkole Społeczno-Ekonomicznej w Warszawie. Jego zainteresowania naukowe skupiają się wokół zagadnień związanych z bezpieczeństwem wewnętrznym w zakresie ekonomii, telekomunikacji, antyterroryzmu, zarządzania kryzysowego, jak również zarządzania zasobami ludzkimi.

Jest autorem wielu opracowań krajowych i zagranicznych w wyżej wymienionych dziedzinach.

Recenzenci

Dr inż. Czesław Ochenduska

Dr inż. Zbigniew Dubrawski