Maria Anna Łukasiewicz

SYSTEM OCEN OKRESOWYCH JAKO CZYNNIK ROZWOJU KADRY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Celem artykułu jest omówienie uwarunkowań i możliwości wykorzystania sformalizowanych systemów ocen okresowych dla rozwoju kadry w przedsiębiorstwie. Trudna zarówno dla oceniających, jak i dla ocenianych sytuacja oceny może być z powodzeniem wykorzystywana jako istotny element działań zmierzających do realnego zwiększania kompetencji kadry w przedsiębiorstwie, jednocześnie może również stanowić istotną pomoc w rozwoju osobistym pracowników. Artykuł przedstawia praktyczne problemy wykorzystania systemów ocen okresowych dla rozwoju kadry w przedsiębiorstwie.

1. Wstęp

Ocena pracowników odbywa się w przedsiębiorstwie zawsze, niezależnie od tego, czy stosuje ono formalny system ocen okresowych, czy nie. Zespoły oceniają postępowanie swoich członków oraz innych zespołów, kierownicy oceniają pracę podwładnych i są przez nich oceniani.

Sytuacja oceny, komunikowania wyników tej oceny jest sytuacją trudną – u pracowników wywołuje często sceptycyzm i opór, natomiast przełożeni nie posiadają wystarczających umiejętności, aby wykorzystać sytuację oceny dla zwiększenia motywacji podwładnych i realnego podniesienia jakości ich pracy, poprzestając często wyłącznie na ustaleniu rezultatów pracy. Jednym z podstawowych problemów jest wyeliminowanie podstawowych błędów występujących podczas procesu oceny, wynikających z subiektywizmu spostrzegania ludzi oraz braku należytego przygotowania kadry kierowniczej do tego zadania. Sformalizowane systemy ocen okresowych pozwalają na przezwyciężenie wielu takich błędów, ale jednocześnie stają się źródłem nowych trudności i niejasności.

2. Praktyczne problemy wdrażania sformalizowanych systemów ocen okresowych

Stworzenie i wdrożenie sformalizowanego systemu ocen stawia przed kadrą kierowniczą bardzo wysokie wymagania. Zasadność stosowania takich systemów często jest dyskutowana i zauważyć można tendencję do poszukiwania nowych rozwiązań w tym zakresie. Wiele firm posiada i stosuje sformalizowane systemy ocen, mimo że w zasadzie są one traktowane przez pracowników jako formalność bez rzeczywistego znaczenia. Niezbędna zatem jest analiza zasadności ich stosowania w aspekcie realizowania celów oceny pracownika.

W literaturze[1] wskazuje się wiele celów realizowanych poprzez systemy ocen:

- ustalenie podstaw do dodatkowego różnicowania płac,
- uzasadnienie decyzji personalnych,
- identyfikacja ewentualnych potrzeb szkolenia lub doskonalenia,
- pomoc w indywidualnym rozwoju pracowników,
- diagnoza aktualnego stanu kadry w przedsiębiorstwie,
- określenie potrzeb kadrowych,
- określenie tzw. „kadry rezerwowej",
- zwiększenie orientacji podwładnych co do wymagań, poprzez sformułowanie i egzekwowanie określonych wzorców zachowań,
- zwiększenie motywacji pracowników,
- identyfikacja obszarów dysfunkcjonalnych w firmie, określenie potrzeb zmian organizacyjnych oraz kierunków tych zmian,
- ocena sprawności dotychczas stosowanych instrumentów polityki kadrowej,
- doskonalenie systemu informacji.

Podany powyżej katalog celów oceny pracowników w przedsiębiorstwie nie jest zapewne kompletny – wskazano w nim najczęstsze oczekiwania kadry zarządzającej związane z opracowaniem i wdrożeniem systemów ocen. Najsilniej akcentowane są oczekiwania związane z selekcją i odpowiednim wynagradzaniem pracowników – ocena dostarczyć ma możliwie pełnej i obiektywnej informacji na temat funkcjonowania podwładnego w pracy i ma być uzasadnieniem decyzji wobec niego, które w efekcie mają zwiększyć wydajność załogi i efektywność pracy. Wobec takich oczekiwań zrozumiałe jest

---

[1] T. Listwan, *Dobór i ocena kadry menedżerskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1993, s.50; H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 374 - 375.

rozczarowanie związane zarówno z funkcjonującymi w przedsiębiorstwach systemami ocen, jak i z nieformalnymi metodami oceny (np. rozmowa oceniająca). Nakłady ponoszone na doskonalenie metod oceny, trudności i konflikty interpersonalne, jakie ona rodzi, brak widocznego związku pomiędzy oceną a wzrostem efektywności pracy – to tylko niektóre powody rezygnacji z wykorzystania tego narzędzia zarządzania. Pozostałe cele ocen pracowniczych (np. identyfikacja potrzeb szkolenia, rozwój kadry, motywowanie pracowników i in.) trudno jest zrealizować wykorzystując tradycyjne narzędzia ocen, sprowadzające się do mniej lub bardziej rozbudowanych kwestionariuszy zawierających kryteria oceny i skalę, na której przełożony zaznacza swoje subiektywne opinie, najczęściej przez nikogo innego nie weryfikowane. Wykorzystanie wyników tak przeprowadzonej oceny sprowadza się do zapoznania z nimi podwładnego oraz sformułowania wniosków dotyczących jego dalszego funkcjonowania w przedsiębiorstwie.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że przedstawione powyżej cele niekiedy stoją ze sobą w sprzeczności – niektóre są wyrazem realizacji potrzeb pracownika (rozwój, docenienie, pochwała), inne zaś wyraźnie wskazują na selekcyjny i krytyczny charakter oceny. Stawia to osobę oceniającą w konfliktowej roli – krytykując, zaostrzając rygory pracy powinna ona jednocześnie pobudzać motywację i zaangażowanie pracownika, co praktycznie nie jest możliwe.

Realizacja celów oceny możliwa jest wtedy, gdy przebieg tego procesu jest prawidłowy. W praktyce sprowadzić można go do następujących, zasadniczych etapów:

– określenie celu i zakresu oceny,
– opracowanie kryteriów i standardów oceny,
– opracowanie metod diagnostycznych,
– przeprowadzenie oceny,
– analiza wyników oceny i sformułowanie wskazań dotyczących wykorzystania tych wyników,
– rozmowa oceniająca.

Na każdym z tych etapów pojawiają się istotne, wymagające rozstrzygnięcia problemy praktyczne. Kadra kierownicza musi przede wszystkim zadecydować, jakie cele ma realizować planowana ocena, jakiego etapu procesu pracy ma dotyczyć (cechy, czynności czy wynik), jakie elementy będą podlegały ocenie, jakie będą kryteria i ewentualne konsekwencje oceny. Musi opracować odpowiednie procedury, metody czy kwestionariusze ocen i zapewnić odpowiednie przygotowanie merytoryczne osób oceniających. Bardzo istotną sprawą jest stworzenie odpowiedniej atmosfery i redukcja oporu, jaki wzbudza sytuacja oceny. Należy również znaleźć sposoby wyeliminowania błędów w procesie oceniania, które znacznie ograniczają trafność ocen i możliwości

ich efektywnego wykorzystania dla polepszenia pracy. Najczęściej występujące błędy to:

– uogólnienie, przenoszenie pozytywnych lub negatywnych ocen cząstkowych na ocenę całej osoby,

– nadmierna surowość lub nadmierna pobłażliwość ocen,

– wobec trudności ogarnięcia działalności z początków ocenianego okresu, koncentracja na ostatnim okresie, co obniża trafność oceny,

– wystawianie ocen zbliżonych do średniej, unikanie ocen skrajnych,

– uprzedzenia osobiste,

– efekt hierarchii – ocena wypada tym lepiej, im wyższa jest hierarchiczna ranga ocenianego,

– wykorzystywanie sytuacji oceny do eliminacji zachowań nielubianych u podwładnego, ale nie mających istotnego znaczenia dla efektywności pracy,

– prognozowanie, na podstawie wyników oceny, przyszłych zachowań pracownika bez uwzględniania zmieniających się uwarunkowań jego pracy,

– pomijanie przy ocenie pracownika dokładnej analizy organizacyjnych i sytuacyjnych uwarunkowań jego efektywności (problem przypisywalności wyników),

– dyskryminowanie określonych grup pracowników (np. pracownicy starsi, kobiety),

– błędne sformułowanie kryteriów oceny – np. „zachowanie wobec przełożonego", „postawa społeczna",

– brak zapoznania pracownika z wynikami jego oceny.

Kluczowym momentem decydującym o motywacyjnym charakterze oceny jest rozmowa oceniająca – czyli rozmowa przełożonego z podwładnym na temat wyników oceny. Rozmowa ta dotyczyć może pojedynczych, bieżących działań lub też wyniku oceny okresowej, jeżeli zakład stosuje sformalizowany system ocen.

Przeprowadzenie rozmowy oceniającej jest bardzo ważną umiejętnością kierowniczą, wymagającą przygotowania i szkolenia. Celem rozmowy ma być zwiększenie motywacji pracownika. Dla osiągnięcia tego celu niezbędna jest duża kompetencja społeczna – czyli zdolność do uzyskiwania u innych ludzi pożądanych zachowań w sytuacjach społecznych. Wielu przełożonych nie zdaje sobie sprawy ze znaczenia rozmowy oceniającej w systemie motywowania. Odczuwają oni wewnętrzny opór przed omawianiem z podwładnym jego osiągnięć, zalet czy wad. Do rozmowy takiej często zmuszają ich dopiero rażące błędy podwładnego, natomiast gdy wykonuje on swoje zadania w miarę dobrze, nie widzą potrzeby podejmowania takich działań. Do najczęstszych błędów kierowników zaliczyć można:

– brak przygotowania się do rozmowy i dokładnej znajomości celów, które zamierzają zrealizować,

– tak ulotne i ogólne przeprowadzenie rozmowy, że pracownik nie dostrzega, że dotyczyła jego oceny,

– omawianie z pracownikiem jego pracy w stanie silnego zaangażowania emocjonalnego,

– traktowanie rozmowy oceniającej jako okazji do szczegółowego wyliczenia zastrzeżeń i wskazania niedoskonałości pracy podwładnego,

– małą elastyczność, odporność na argumenty, silne przywiązanie do wcześniejszych przekonań,

– niejasne formułowanie opinii, popełnianie błędów w komunikacji interpersonalnej,

– formułowanie kategorycznych sądów i ocen, często wykraczających poza analizę zachowania w sytuacji pracy,

– przeprowadzanie rozmów według schematów, np.: na początek kilka pochwał, potem wyliczenie błędów i słowa otuchy,

– przeprowadzanie rozmowy tylko w sytuacjach ewidentnych błędów podwładnego,

– skupianie się na mówieniu, a nie na słuchaniu,

– skupianie się na przeszłości, a nie na przyszłości,

– brak przewidywań co do ewentualnej reakcji emocjonalnej podwładnego i jej skutków – kierownicy często ignorują występujące niemal zawsze reakcje negacji i obrony w sytuacji krytyki,

– myślenie „życzeniowe" – oczekiwanie, że zachowanie podwładnego zmieni się w kierunku przez nich oczekiwanym, mimo że nie ma ku temu żadnych podstaw,

– brak dokonania konkretnych ustaleń pozwalających za jakiś czas ocenić postęp pracownika.

Wskazane w tej części artykułu praktyczne problemy stosowania systemów ocen okresowych zmuszają do szukania nowych rozwiązań w zakresie oceny kadry. Poszukiwania badawcze coraz bardziej akcentują motywacyjną i rozwojową funkcję oceny, mniejsze znaczenie nadając identyfikacji poziomu pracy oraz funkcji selekcyjnej. Negacja, opór, zmniejszone zaangażowanie w pracę i spadek motywacji ze strony ocenianych oraz formalizm, frustracja i niechęć do stosowania tradycyjnych arkuszy czy kwestionariuszy ocen okresowych przez oceniających to zjawiska, które bardzo często identyfikuje się w przedsiębiorstwach stosujących tego typu narzędzia. Doprowadziły one do sformułowania licznych propozycji zmieniających tradycyjne podejście do problematyki oceny.

3. Kształtowanie procesu oceny

W literaturze niejednokrotnie analizowano uwarunkowania skuteczności systemów ocen okresowych i zwiększenia możliwości ich wykorzystania dla zwięk-

szenia efektywności zarządzania.[2] Propozycje lepszego wykorzystania oceny pracowniczej dotyczyły:

– optymalizacji metod oceny,

– oddzielenia systemu ocen mającego funkcje selekcyjne i restrykcyjne od systemu spełniającego funkcje rozwojowe,

– wprowadzenia oceny przełożonych dokonywanej przez ich podwładnych jako równowagi dla dominującego podejścia krytycznego.

Badania wykazały jednak, że najważniejszym czynnikiem wpływającym na efektywność i akceptację oceny jest sposób realizacji procesu oceny i środowisko organizatorskie, w którym się on toczy. Proces ten jest ściśle spleciony z całym systemem kierowania ludźmi, najważniejszym elementem procesu oceny jest rozmowa oceniająca, a dobór i doskonalenie metod oceny nie ma takiego znaczenia, jakie się im zwykło przypisywać. Wskazano więc na doniosłą rolę umiejętności społecznych kadry oceniającej i znaczenie odpowiedniego sposobu wykorzystania wyników oceny. Rezygnacja z krytyki, restrykcji, osądzania niesie za sobą wymierne korzyści związane z ograniczeniem negatywnego efektu oporu wobec oceny i zwiększeniem zaangażowania pracowników.[3] Zasadne wydaje się również rozważenie wykorzystania wyników oceny przede wszystkim w celu identyfikacji poziomu kadry w przedsiębiorstwie oraz potrzeb doskonalenia lub szkolenia w odniesieniu do całości załogi. Odpowiednio opracowana procedura oceny umożliwia identyfikację podstawowych problemów kadrowych w firmie, co stanowić może podstawę do opracowania rozwiązań organizacyjnych zwiększających możliwości kierowników lub ułatwiających ujawnienie się dotąd tłumionych predyspozycji. Warunkiem otwartości, a co za tym idzie realnej wartości ujawnianych w trakcie oceny opinii, jest poczucie bezpieczeństwa ocenianych osób i świadomość celów , które mają być zrealizowane przy pomocy zastosowanej procedury. Kompetencje kadry kierowniczej odpowiedzialnej za ocenę kadry w przedsiębiorstwie powinny być doskonalone w zakresie:

– ciągłego udoskonalania procedur przeprowadzania ocen,

– wiedzy o warunkach, jakie muszą być spełnione, aby sformułować poprawną ocenę,

– wiedzy o następstwach wydanej oceny dla zakładu i dla pracownika,

– wiedzy o możliwościach manipulowania nami przez innych ludzi,

– wiedzy o motywach postępowania ludzi,

---

[2] S. Witkowski, *Od ocen okresowych do Assessment-Center*, w: S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa 1994.

[3] P. Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wyd. Poltext, Warszawa 1995, s. 111 - 120.

– wiedzy o różnicach społecznych i przynależności ludzi do różnych grup,
– treningu i kontroli w podejmowaniu decyzji,
– analizy decyzji podjętych w przeszłości i ich skutków,
– kompetencji społecznych,
– zwiększania samowiedzy i samokontroli (ważne aspekty: podatność na stereotypy, skłonność do ferowania szybkich werdyktów, przecenianie negatywnych informacji),
– przeprowadzania rozmów oceniających,
– przewidywania przyszłych zadań i wymagań,
– opisu wymagań danego stanowiska pracy,
– operacjonalizacji zmiennych obserwacyjnych,
– tworzenia klimatu współpracy, otwartości, zaufania.

Kompetencja kadry przeprowadzającej ocenę, jasne określenie oczekiwań wobec wdrażanego systemu ocen, uświadomienie pracownikom wszystkich konsekwencji wydawanych i uzyskanych ocen, zabezpieczenie się przed nawykowym i nieodpowiedzialnym podejściem do procedur oceniania – to niezbędne warunki wykorzystania tego narzędzia dla zwiększenia efektywności zarządzania. Dotychczasowe metody oceny często doprowadzały, poprzez swoją wadliwą konstrukcję i przy bardzo dużych kosztach, do stosunkowo mizernych rezultatów. Konieczne staje się traktowanie systemu ocen jako narzędzia motywowania i doskonalenia, a nie kontroli i selekcji. Wymagać to będzie innego podejścia do procesu oceny i opracowania nowych narzędzi i procedur, umożliwiających realizację tych funkcji.

4. Uwarunkowania wykorzystania systemów ocen okresowych dla rozwoju kadry w przedsiębiorstwie

Analiza procesu oceny wskazuje na obszary mające najistotniejsze znaczenie dla rozwoju kadry w przedsiębiorstwie. Należy zwrócić uwagę na wzajemną zależność kompetencji kadry i jakości realizacji procedury oceny – prawidłowo przeprowadzony proces oceny jest uzależniony od poziomu kadry i jednocześnie pozwala na dalszy jej rozwój, znajdujący swój wyraz w jak najlepszym dopasowaniu predyspozycji i zainteresowań jednostki do zadań i wymagań stanowiska pracy. Służyć temu mogą następujące, realizowane w sytuacji oceny lub w powiązaniu z nią czynności:
– aktualizacja opisów stanowisk pracy,
– polepszanie znajomości zadań i wymagań stanowisk pracy,
– kwestionariuszowe badanie opinii osób ocenianych na temat pracy, realizowanych zadań, trudności, pomysłów (czyli usprawnienie przepływu informacji „z dołu" i jednocześnie jeden ze sposobów zmniejszania oporu wobec oceny),

– analiza wyników oceny w celu identyfikacji obszarów wymagających szkolenia lub doskonalenia i opracowania dostosowanych do sytuacji programów doskonalenia,

– przeprowadzenie rozmowy oceniającej – usprawnia komunikację w organizacji, umożliwia polepszenie atmosfery pracy, wymaga od kierowników doskonalenia własnych umiejętności społecznych oraz, szerzej ujmując, umiejętności zarządzania, ponieważ zmusza do zwrócenia dużej uwagi na prawidłowe realizowanie funkcji zarządzania,

– projektowanie indywidualnych „ścieżek kariery" – ocena umożliwia diagnozę silnych i słabych stron jednostki, jej celów i możliwości.

Prawidłowy przebieg procesu oceny prowadzi zatem do realnego rozwoju kadry w przedsiębiorstwie, choć często jest to utrudnione poprzez:

– niejednoznaczne lub niejasne określenie celów oceny, usiłowanie realizowania sprzecznych celów,

– błędne sformułowanie kryteriów oceny, brak dokładnej znajomości wymagań stanowiska pracy,

– niedostosowanie metod oceny do celów, jakie mają być realizowane, błędy w konstrukcji kwestionariuszy ocen czy innych metod oceny,

– niewystarczające kompetencje osób przeprowadzających ocenę w zakresie tej umiejętności,

– zaniechanie działań redukujących opór wobec sytuacji oceny i zwiększających jej akceptację wśród pracowników (przeprowadzających i podlegających ocenie),

– niewystarczające wykorzystanie wyników oceny dla projektowania nowych rozwiązań organizacyjnych, niejasno określone konsekwencje danej oceny dla ocenianego i dla przedsiębiorstwa,

– zaniechanie lub błędne przeprowadzenie rozmowy oceniającej.

Systemy ocen okresowych mogą być efektywnie wykorzystywane dla rozwoju kadry w przedsiębiorstwie. Jeżeli rozwój ten ma być głównym celem oceny, procedura oceny musi spełniać przede wszystkim diagnostyczną i motywacyjną funkcję. Kompetencje osób przeprowadzających ocenę, metody oceny, analiza wyników oceny muszą być nastawione na pomoc osobom ocenianym w jak najlepszym dopasowaniu ich zainteresowań i predyspozycji do zadań i wymagań stanowiska pracy, przezwyciężaniu ewentualnych trudności oraz podnoszeniu kwalifikacji. Selekcyjna i restrykcyjna funkcja ocen powinna być ograniczona. Osoby organizujące proces oceny muszą znaleźć skuteczne w danej sytuacji sposoby przezwyciężania związanych z nim trudności i muszą jasno określić cele i oczekiwania wobec tych, kosztownych przecież, działań. Niezbędnym elementem procesu oceny jest zapoznanie ocenianego z jego wynikami i umożliwienie mu aktywnego udziału w decyzjach doty-

czących wykorzystania wniosków z oceny. Umożliwia to wzrost samowiedzy, co jest podstawą rozwoju osobistego.

Podstawowa rola okresowych ocen pracowniczych sprowadzać się powinna do wykrywania dysfunkcjonalności firmy. Realizacja tego zadania wymaga dużych zmian i poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie dostosowania narzędzi ocen do realizacji tego celu. Niezbędna jest również polityka informacyjna zmieniająca tradycyjne myślenie o ocenach pracowniczych i stworzenie nowego modelu działań związanych z funkcjonowaniem w przedsiębiorstwach systemów ocen.

THE SYSTEMATIC PERSONNEL APPRAISAL AS A FACTOR OF THE PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE ORGANIZATION
(Summary)

The personnel appraisal mostly ought to help in defining these areas in the organization, which are disfunctional for its life, and improving work effectiveness. It is very important to underline the motivational meaning of the assessment, not selective and restrictive.

The article shows conditions which are necessary to use the system of systematic personnel appraisal for improving work effectiveness. It describes also such problems as: social skills needed for conducting the appraisal, reduction of the resistance in the situations of appraisal and functions of the appraisal interview