

Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski

Projektowanie systemów ocen okresowych pracowników

Przekształcenia, jakie dokonują się w gospodarce polskiej na skutek zmian polityczno-gospodarczych, wpłynęły na zasadnicze przewartościowanie w postrzeganiu hierarchii czynników wpływających na sukces firmy. Do identyfikowanych dotychczas, jako pierwszorzędne, czynników technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych dodaje się znaczenie czynnika ludzkiego. Zasadniczym problemem, a jednocześnie rzadko spotykaną umiejętnością, jest traktowanie tego zasobu jako potencjału, który może, lub nie, uaktywnić swoją energię w pożądanym kierunku. Jednym z wielu motywatorów wpływających na poziom tej aktywności jest kultura organizacyjna.

Jak się wydaje, niewiele jest jeszcze doświadczeń praktycznych polegających na podejmowaniu w polskich firmach świadomych i systemowo opracowanych przedsięwzięć kształtujących kulturę organizacyjną, zachowania pracowników. Jednym z takich przedsięwzięć jest system ocen pracowniczych.

Opracowywaliśmy i wdrażaliśmy do praktyki systemy ocen okresowych pracowników, stąd zawarte obserwacje i wnioski zawarte w tym artykule opieramy na doświadczeniach praktycznych.

Cele stosowania systemów ocen okresowych

Kadra zarządzająca, realizując funkcje kierowania, musi uwzględnić kulturę organizacyjną firmy.

Nie zawsze tradycje, normy zachowań pracowników, hierarchia organizacyjna, sprzyjają realizacji celów i zadań. Należy budować mechanizmy, zmieniające kulturę organizacyjną w pożądanym przez organizację kierunku.

Zasadnicze problemy sprowadzają się do określenia: **jak komunikować oczekiwane normy zachowań, a zwłaszcza – jak umiejętnie i skutecznie wkomponować je w system motywacyjny organizacji.**

Skuteczna komunikacja w obszarze zachowań pracownika jest jednym z najtrudniejszych zadań kierownika. Wiele konfliktów powstaje na tle różnic w rozumieniu przez kierowników i podległych im pracowników zachowań pożądanym i negatywnych. Z reguły formułowane są jedynie najłatwiejsze do opisu kryteria oceny, takie jak: **efektywność** pracy na stanowisku (rzadko kwantyfikowalna – rozumiana często raczej jako niezawodność w działaniu), **zdyscyplinowanie** (rozumiane na ogół jako dyspozycyjność i konformizm wobec formalnie obowiązujących reguł organizacyjnych).

Niższa, od zamierzonej, skuteczność zarządzania jest często wynikiem rozmiłowania się w praktyce oczekiwanych i deklarowanych przez kierownictwo wzorców zachowań pracowników. Problem tkwi w nieskutecz-

ności komunikowania się. Pracownik dopiero w trakcie przeżytych sytuacji poznaje wzorce pozytywnych i negatywnych zachowań, często odmienne od formułowanych werbalnie przez kierownictwo (np. „pozytywna jest postawa aktywna”, a w praktyce nie oczekuje się aktywności tylko konformizmu).

Często normy zachowań w danej firmie formułowane są inaczej w różnych obszarach działania organizacji. Są pochodną sposobu pojmowania przez poszczególnych kierowników czynników sprawności kierowania i stylu kierowania.

Relatywizm formułowanych oczekiwań i ocen jest często przyczyną konfliktów i w rezultacie doprowadza do unikania stosowania ocen pracowniczych, ograniczając skuteczność działania systemu motywacyjnego.

Ocenianie pracowników przez kierownika stanowi dla niego duże obciążenie, ponieważ:

- oczekuje się argumentowania zwłaszcza ocen niskich,
- różnicowanie pracowników jest konfliktogenne.

Te negatywne obciążenia kierownika szczególnie ostro występują w trakcie zmiany utrwalonych w firmie sposobów działania, zmiany kultury organizacyjnej.

Opracowanie i wdrożenie do praktyki przedsiębiorstwa systemu ocen pracowników pozwala eliminować te niekorzystne sytuacje.

System ocen okresowych przede wszystkim:

- **komunikuje** pracownikom firmy, jakie zachowania w organizacji są pożądane, a jakie będą oceniane negatywnie;
- **zmienia** zachowania pracowników w pożądanym przez organizację kierunku;
- **wzbogaca** narzędzia kierowania;
- pozwala kierownikowi **argumentować** ocenę pracownika;
- uświadamia oceniającym i ocenianym **cele i skutki oceniania.**

Osiągnięcie wyżej sformułowanych celów wymaga profesjonalizmu w budowaniu i wdrażaniu systemu ocen pracowniczych. Błędy popełnione w trakcie projektowania systemu czy wdrażania go do praktyki przedsiębiorstwa mogą spowodować poczucie zagrożenia i niepewności w relacjach interpersonalnych w organizacji. Aby eliminować te zagrożenia, projektując system ocen pracowniczych należy:

- w sposób czytelny dla użytkowników opisywać zarówno kryteria ocen, jak też skalę, obrazującą stopień natężenia każdego kryterium,
- zapewnić porównywalność i obiektywizm wyników oceny,
- uwzględnić możliwość aplikacji wyników oceny do obszarów systemu zarządzania, uznanych za istotne dla danej organizacji,
- zwiększyć skuteczność działań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

W teorii i praktyce zarządzania istnieje wiele rozwiązań w zakresie systemów ocen pracowniczych. Doświadczenia praktyczne dowodzą, że stosowanie standardów nie zdaje egzaminu. Każda organizacja ma parametry charakterystyczne tylko dla niej. Oznacza to, że powinno się projektować taki zestaw kryteriów oceny w systemie, który te charakterystyczne, wyróżniające organizację parametry uwzględni. Wymaga to zatem każdorazowo (dla danej organizacji) analizy warunków jej funkcjonowania, ze szczególnym uwzględnieniem tych elementów kultury organizacyjnej, które w sposób szczególny wpływają na możliwość realizacji celów firmy. Spełnienie wyszczególnionych celów wymaga, naszym zdaniem, uwzględnienia następujących założeń, przy opracowywaniu systemów ocen pracowniczych.

Założenia dla projektowania systemu ocen pracowniczych

System ocen okresowych pracowników powinien zawierać zestawy kryteriów opracowane dla każdej jednorodnej grupy zatrudnionych pracowników

D Budując system ocen okresowych pracowników należy wyodrębnić wśród zatrudnionych pracowników jednorodne grupy, których pracę można opisać takim samym zestawem kryteriów, np.:

- grupa kadry kierowniczej,
- grupa kadry wykonawczej w sferze zarządzania,
- grupa robotników.

Jeżeli wyodrębnionej grupy nie jesteśmy w stanie opisać zestawem kryteriów, należy wyodrębnić większą liczbę grup. Zestawy kryteriów mogą różnić się liczbą kryteriów. Ich liczba zależy od rodzaju pracy, którą opisują. Mogą wynosić do kilku do kilkunastu kryteriów dla jednej grupy.

Przykładowo, wyodrębnionym grupom pracowników przypisano następujące kryteria opisujące wymagania wobec każdej grupy:

KRYTERIA SYSTEMU OCEN dla kadry kierowniczej:

- kwalifikacje kierownicze
- przywództwo
- autorytet
- nastawienie na rozwój własny i podległych pracowników
- nastawienie na innowacyjność
- decyzyjność
- nastawienie na współpracę
- komunikatywność
- samodyscyplina
- kreowanie wizerunku firmy
- ambicja, samokreacja
- stosunki międzyludzkie.

KRYTERIA SYSTEMU OCEN dla pracowników wykonawczych w sferze zarządzania:

- fachowość
- autorytet
- samodyscyplina
- elastyczność
- nastawienie na rozwój
- nastawienie na innowacyjność
- ambicja, samokreacja

- nastawienie na współpracę
- stosunki międzyludzkie
- komunikatywność
- jakość pracy.

KRYTERIA SYSTEMU OCEN dla robotników:

- jakość pracy
- fachowość
- samodyscyplina
- stosunki międzyludzkie
- nastawienie na rozwój.

Każde kryterium wybrane do oceny powinno być opisane na skali

Skala oceny powinna być w całym systemie ocen jednakowa. Projektując system ocen przyjęliśmy skalę 5-stopniową, opisując każdy poziom skali. Skala 5-stopniowa zakłada że:

- poziom 1 – ocena negatywna,
- poziom 2 – ocena mierna,
- poziom 3 – ocena przeciętna, poprawna,
- poziom 4 – ocena dobra,
- poziom 5 – ocena wyróżniająca.

Zgodnie z przyjętą ideą, opis skali musi korespondować z charakterem oceny, minimalizując jednocześnie subiektywizm oceny. Wymaga to dużej precyzji w opisie poziomów skali.

Przykładem niech będzie opis skali jednego z kryteriów oceny – **kreowanie firmy na rynku**.

■ W sposób zdecydowanie niekorzystny wpływa swoim zachowaniem i ogólną prezencją na postrzeganie firmy przez jej kontrahentów. Demonstruje dystans i lekceważenie wobec firmy i jej problemów. Obniża prestiż organizacji prezentując w negatywnym świetle produkt firmy i jej zdolność do sprostania nowym wyzwaniom. W ogóle nie identyfikuje się z celami firmy.

■ Często zdarza się, że swoim zachowaniem i prezencją, oceniany negatywnie wpływa na postrzeganie firmy przez kontrahentów. W sposób nieumiejętny prezentuje możliwości firmy, perspektywy jej rozwoju i zdolność do rozwiązywania problemów. W kontaktach zewnętrznych i wewnętrznych wywołuje negatywne wrażenie, choć nie zawsze wynika to z jego zamiarów. Niski poziom identyfikacji z celami firmy.

■ Nie przywiązuje wagi do znaczenia problemu kreowania wizerunku firmy w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych. Uważa, że kwalifikacje merytoryczne stanowią wystarczającą podstawę do reprezentowania firmy. Poprawny, nie wyróżnia się, nie jest aktywny w kreowaniu możliwości firmy, nie obniża też jej prestiżu. Przeciętny poziom identyfikacji z celami firmy.

■ Korzystnie wpływa swoim zachowaniem i ogólną prezencją na kształtowanie wizerunku firmy. W kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych demonstruje zaangażowanie i entuzjazm w rozwiązywaniu problemów i prezentacji możliwości rozwojowych firmy. Umiejętnie stara się przekonać kontrahentów do korzyści płynących ze współpracy z firmą. Prezentuje wysoki poziom identyfikacji z celami i zadaniami firmy.

■ Kwalifikacje, zachowanie, prezencja i sposób bycia pretendują ocenianego do roli reprezentanta firmy w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych. Aktywnie i skutecznie prezentuje możliwości firmy, wzmacniając jej prestiż w otoczeniu. Postawa ocenianego zdecydowanie korzystnie wpływa na osiągnięte przez firmę kontrakty. Wykazuje pełną identyfikację z celami i zadaniami firmy.

Ocenie powinien być poddany każdy pracownik firmy i każdy powinien znać pełny zestaw kryteriów obowiązujących w firmie, dla wszystkich grup pracowniczych

Ten postulat jest bardzo istotny, aby opracowany system ocen pracowniczych spełniał rolę narzędzia zmiany kultury organizacyjnej. Znajomość zestawów kryteriów obowiązujących w firmie uświadamia pracownikom, jakich postaw i zachowań oczekuje się od nich, jakie postawy i zachowania są pozytywnie oceniane.

Realizacja tego postulatu może polegać na przygotowaniu dla każdego pracownika pełnego zestawu kryteriów oceny. W trakcie szkoleń omawiane są kryteria oceny. Ważna jest znajomość kryteriów oceny dla różnych grup pracowniczych, bo procedura oceniania może wymagać praktycznej znajomości zestawu kryteriów, którymi oceniana będzie jego praca i za pomocą którego dokona on samooceny oraz znajomości zestawu kryteriów dla oceny przełożonego czy podwładnego.

Procedura oceniania

Zaproponowana procedura oceniania zakłada ocenianie każdego z pracowników indywidualnie, przez kilka osób, losowo wybranych, z tzw. zbioru pracowników blisko współpracujących.

Jest to bardzo istotne, ponieważ rozszerzając liczbę osób dokonujących oceny każdego ocenianego zakłada się, że stosowanie systemu ocen powinno wpływać na kształtowanie nowych postaw wobec siebie wzajemnie i wobec przełożonych, postaw otwartych na współpracę, pozytywnie nastawionych na problemy firmy, ujawniających swoje możliwości.

Wypełnione anonimowo karty ocen są grupowane. Komisja liczy średnie wyniki każdej karty oceny. Do zapewnienia bezstronności przyjęto zasadę odrzucania w procesie kwalifikacji dwóch kart ocen zawierających najniższą i najwyższą średnią ocenę.

Pozostałe cztery lub trzy karty oceny są przenoszone na zbiorcze zestawienie wyników i stanowią podstawę analizy zachowań pracownika w rozmowie oceniającej, przeprowadzonej z ocenianym przez bezpośredniego przełożonego.

Zaproponowana procedura nie ogranicza odpowiedzialności i uprawnień kierownika w stosunku do podwładnych, lecz stanowi zobiektywizowaną, poszerzoną wizję zachowań pracownika, którą kierownik może podzielić lub nie, ale bierze pod uwagę w trakcie rozmowy oceniającej.

Te elementy procedury oceniania sprzyjają tworzeniu się nowych postaw pracowników – postaw otwartych na współpracę, pozytywnie nastawionych na problemy firmy, ujawniających swoje możliwości.

Zalety proponowanego systemu ocen pracowniczych

■ Ocena dokonywana przez kilka osób jest nie tylko bardziej obiektywna, ale przede wszystkim ma większą moc zmieniającą zwyczaje w firmie.

■ Dbałość o obiektywizm oceny; ocenianie przez kilka osób, odrzucanie ocen skrajnych, podnosi wartość otrzymanej oceny, jako wiarygodnego obrazu ocenianego, co czyni ją bardziej motywującą do zmiany postaw w kierunku preferowanych przez system ocen.

■ Wyniki oceny można skutecznie wykorzystać zarówno jako element systemu motywacyjnego, jak i narzędzie realizacji zadań w sferze zarządzania personelem. Dają one podstawę, zwłaszcza po przeprowadzeniu kilku ocen, do decyzji o charakterze kadrowym:

- awansowania, rotacji na stanowiskach,
- wyłaniania osób, które należy szkolić, kierować na praktyki itp.,
- racjonalizowania zasad doboru na stanowiska i zasad awansu zawodowego,
- dodatkowych gratyfikacji finansowych o charakterze nagród.

■ Funkcjonowanie systemu ocen, zgodnie z zaproponowanymi zasadami, wpłynie niewątpliwie na postawy pracowników, w tym również tych o niskich ambicjach zawodowych. Zmieni on wzajemne relacje, ukie-
runkowując je na współdziałanie, współpracę, wzajemne zrozumienie oczekiwań i potrzeb.

■ Funkcjonowanie systemu ocen pracowniczych może być narzędziem wyłaniania grupy liderów, dając im szanse rozwoju zawodowego.

■ Konsekwentne stosowanie systemu w rezultacie doprowadzi do znacznego polepszenia systemu komunikacji między pracownikami w firmie.

Warunki wdrożenia systemu

Wdrażanie wszelkich zmian w systemach społecznych powoduje z reguły reakcje obronne, tym większe, im bardziej zmiany mogą przewartościować pozycje zatrudnionych.

Minimalizacja nastawień negatywnych jest możliwa, wymaga jednak cierpliwości i przemyślnych działań preparacyjnych, które najczęściej powinny polegać na:

- uzyskaniu akceptacji kadry zarządzającej i przedstawicieli pracowników na koncepcję rozwiązania w zakresie oceniania pracowników; jednym z możliwych rozwiązań jest szerokie uczestnictwo przedstawicieli firmy w procesie projektowania systemu ocen, wypracowywania zestawów kryteriów, skali, procedury oceniania i procedury wykorzystania ocen,
- przygotowaniu pracowników do posługiwania się systemem w drodze szkolenia z zakresu rozumienia kryteriów, posługiwania się kartami ocen w procesie oceniania oraz tego, jak spożytkować uzyskane wyniki (przeprowadzanie rozmowy oceniającej, decyzje wynikające z uzyskanych wyników),
- konsekwencji i odporności na niepowodzenia, jakie mogą pojawić się zwłaszcza w początkowym okresie wdrażania systemu. Pierwszą ocenę należy traktować jako element szkolenia. Wnioski z jej przeprowadzenia powinny mieć charakter poglądowy i nie wpływać bezpośrednio na decyzje kadrowe, dopiero kolejne wyniki ocen powinny być wykorzystywane zgodnie z procedurą przyjętą w firmie.

Proponowany system ocen spełnia zatem istotną rolę jako metoda zobiektywizowanego oceniania pracowników, ale co ważniejsze – jest narzędziem kształtowania postaw pracowników, zgodnego z założonymi parametrami kultury organizacyjnej.

Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski