księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

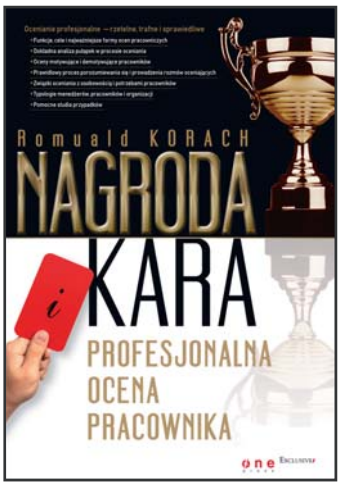
Do przechowalni

Nowość

Promocja

Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika

Autor: Romuald Korach
ISBN: 978-83-246-2186-6
Format: 158x235, stron: 272



Ocenianie profesjonalne – rzetelne, trafne i sprawiedliwe

- Funkcje, cele i najważniejsze formy ocen pracowniczych
- Dokładna analiza pułapek w procesie oceniania
- Oceny motywujące i demotywujące pracowników
- Prawidłowy proces porozumiewania się i prowadzenia rozmów oceniających
- Związki oceniania z osobowością i potrzebami pracowników
- Typologie menedżerów, pracowników i organizacji
- Pomocne studia przypadków

„Ludzie są najważniejszym zasobem firmy" – to truizm z lubością powtarzany przez niektórych prezesów i menedżerów zarządzających. „Gdyby nie ludzie, nasz wspaniały zespół pracowniczy, nie moglibyśmy stale iść do przodu" – ile razy słyszałeś podobne stwierdzenie podczas różnorakich rocznic, gali czy zebrań? Czy zadałeś sobie wówczas pytanie, ile prawdy kryje się w tych słowach? A czy wiesz, jak to zmierzyć? Firma naprawdę dbająca o pracownika kładzie spory nacisk na stosowanie nowoczesnych metod zarządzania zespołem (zwanym nieszczęśliwie „zasobem ludzkim") i rozwój miękkich kompetencji kadry kierowniczej. Tworzenie sprawnych zespołów zadaniowych, zindywidualizowany dobór zadań, motywowanie, inspirowanie i uczenie to jedne z najistotniejszych umiejętności menedżerskich. Ułatwiają one osiąganie sukcesów przez organizację, a do tego pozwalają pracownikom na zaspokojenie ich potrzeb. Rozwój tych umiejętności – sprawniejsza komunikacja, bardziej trafne ocenianie ludzi – to jedno z ważniejszych pól walki konkurencyjnej, choć nie wszyscy menedżerowie dostrzegają ten fakt i doceniają jego znaczenie. Przeprowadzanie oceny pracowniczej to podstawowe działanie HRM. Ten proces nie polega na wartościowaniu pracownika jako osoby, nie ma także kontekstu moralnego. Ocenie podlegają profesjonalne zachowania, działania, skuteczność oraz sposoby rozwiązywania problemów.
Właściwie przeprowadzona ocena okresowa pracowników:

- motywuje ludzi do pracy i rozwoju;
- daje przełożonym wiarygodną wiedzę na temat kompetencji i potencjału zawodowego pracowników;
- kształtuje korzystną kulturę organizacyjną;
- pozwala na przegląd posiadanych zasobów ludzkich;
- ułatwia podejmowanie decyzji w zakresie strategii karania, nagradzania czy premiowania.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c,
44-100 Gliwice
tel. (32) 230-98-63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

Spis treści

Wstęp **9**

Rozdział 1. Funkcje ocen pracowniczych w zarządzaniu ludźmi **11**

1.1. Podstawowe zagadnienia dotyczące ocen pracowniczych 11
1.1.1. Ocenianie potencjału zawodowego ludzi 11
1.1.2. Podstawowe pojęcia i dylematy ocen pracowniczych 13
1.1.3. Kto powinien oceniać pracowników 19
1.1.4. Za co należy oceniać pracowników 21
1.2. Cele i najważniejsze funkcje ocen pracowniczych 29
1.2.1. Cele a przedmiot i funkcje oceny pracowniczej 29
1.2.2. Cele stawiane różnym formom oceny pracowniczej 32
1.2.3. Funkcja ewaluacyjna a funkcja rozwojowa ocen pracowniczych 34
1.2.4. Synteza najważniejszych funkcji ocen pracowniczych 35
1.3. Funkcja motywacyjna ocen pracowniczych 37
1.3.1. Jak skutecznie motywować 37
1.3.2. Oceny pracownicze a wynagrodzenia 38
1.3.3. Jak unikać demotywowania oceną 39
1.4. Oceny pracownicze jako element kultury organizacyjnej 42
1.4.1. Czym jest kultura organizacyjna 42
1.4.2. Funkcja kulturotwórcza ocen pracowniczych 43
1.4.3. Związek ocen pracowniczych z klimatem organizacyjnym i atmosferą pracy 45
1.5. Oceny pracownicze jako diagnoza potencjału ludzkiego 46
1.5.1. Ocena przydatności do pracy oraz adekwatny dobór zadań i środków 46
1.5.2. Proces doboru wewnętrznego i wyławianie talentów 47
1.5.3. Diagnoza zasobów ludzkich i tworzenie rezerw kadrowych 48
1.5.4. Zwolnienia 48
1.6. Funkcja rozwojowa ocen pracowniczych 50
1.6.1. Korekta zachowań 50
1.6.2. Planowanie szkoleń 51
1.6.3. Wytyczanie ścieżek kariery 53
1.7. Inne funkcje ocen pracowniczych 54

Dodatek A **55**
STUDIUM PRZYPADKU 1a — „Ocena demotywująca” 55
STUDIUM PRZYPADKU 1b — „Ocena motywująca” 56

Rozdział 2. Psychologiczne aspekty oceniania i bycia ocenianym **59**
2.1. Ocenianie ludzi jako proces psychologiczny 59
2.1.1. Ocenianie automatyczne 59
2.1.2. Ocenianie poznawcze 63
2.1.3. Specyfika oceniania ludzi 72
2.1.4. Czy możliwa jest ocena obiektywna 79
2.2. Potrzeby osób ocenianych 81
2.2.1. Hierarchia potrzeb człowieka 81
2.2.2. Potrzeba bycia ocenianym 84
2.2.3. Potrzeba sukcesu (pochwały) 86
2.2.4. Potrzeba sprawiedliwości 87
2.2.5. Inne potrzeby związane z ocenianiem 88
2.3. Pochwała jako nagroda, reprymenda jako kara 89
2.3.1. Człowiek jako istota sterowana bodźcami 89
2.3.2. Różnice w działaniu nagród i kar 93
2.3.3. Pochwała i nagana jako czynniki uczenia się 97
2.4. Relacje między ocenianym a oceniającym 99
2.4.1. Stosunki patriarchalne 99
2.4.2. Relacja mentorska 101
2.4.3. Stosunki partnerskie 102
2.4.4. Inne czynniki kształtujące relacje 103

Dodatek B **107**
STUDIUM PRZYPADKU 2a — „Sprawiedliwość” 107
STUDIUM PRZYPADKU 2b — „Odpowiedzialność” 108

Rozdział 3. Elementy psychologii porozumiewania się **109**
3.1. Komunikacja jako proces przekazywania znaczeń i ocen 109
3.1.1. Proces porozumiewania się 109
3.1.2. Czy każdy komunikat zawiera ocenę 111
3.1.3. Wpływ emocji na porozumienie i nieporozumienie 112
3.1.4. Umiejętność dostrojenia się do rozmówcy (sprzężenie zwrotne) 116
3.2. Jak ustrzec się błędów w komunikacji 117
3.2.1. Projekcje i domysły 117
3.2.2. Różnice w przekazywaniu i odbiorze informacji pozytywnych i negatywnych 119
3.2.3. Inne aspekty językowe komunikacji ocen 122
3.2.4. Porozumiewanie się a typy osobowości 124

Dodatek C **135**
STUDIUM PRZYPADKU 3 — „Pozorna komunikacja i fiasko ocen” 135

Rozdział 4. Umiejętność oceniania oraz przekazywania i zastosowania ocen pracowniczych ... 139
4.1. Formy, kryteria i metody oceniania ... 139
4.1.1. Wybór formy oceny pracowniczej ... 139
4.1.2. Ocena jako pomiar ... 140
4.1.3. Ustalanie kryteriów oceny ... 143
4.1.4. Wybór metody oceniania pracowników ... 146
4.1.5. Metody oceniania w ocenie bieżącej ... 147
4.1.6. Metody oceniania w ocenie okresowej ... 149
4.1.7. Kwestia częstotliwości ocen ... 154
4.2. Błędy w ocenach pracowniczych i radzenie sobie z nimi ... 156
4.2.1. Błędy psychologiczne procesu oceniania ... 156
4.2.2. Błędy „techniczne" w ocenach pracowniczych ... 165
4.2.3. Jak unikać błędów w ocenach pracowniczych ... 167
4.3. Przeprowadzanie ocen bieżących ... 176
4.3.1. Specyfika bieżących ocen pracowniczych ... 176
4.3.2. Przygotowania do oceny bieżącej ... 180
4.3.3. Ogólne zasady przekazywania ocen pracowniczych ... 181
4.3.4. Udzielanie pochwał ... 183
4.3.5. Udzielanie reprymend ... 185
4.3.6. Zasady konstruktywnej krytyki ... 187
4.3.7. Aktywne słuchanie ... 188
4.4. Przeprowadzanie ocen okresowych ... 189
4.4.1. Przygotowania do ocen okresowych ... 189
4.4.2. Szkolenie dla osób oceniających ... 193
4.4.3. Szkolenie dla osób ocenianych ... 195
4.4.4. Ogólne zasady przeprowadzania ocen okresowych ... 196
4.4.5. Trudności związane z samooceną ... 200
4.4.6. Ocena 360 stopni ... 201
4.4.7. Okresowa rozmowa oceniająca ... 208
4.5. Właściwe wykorzystanie ocen pracowniczych ... 219

Dodatek D ... 223
STUDIUM PRZYPADKU 4 — „Roczne rozmowy rozwojowe" ... 223

Rozdział 5. Typologie menedżerów, pracowników i organizacji a ocenianie — krótki przegląd ... 225
5.1. Style kierowania a oceny pracownicze ... 225
5.2. Wpływ oceny na różne typy pracowników ... 229
5.3. Związki oceny z różnymi typami osobowości ... 234
5.4. Ocena pracownicza a homo sovieticus ... 238
5.5. Kultura organizacyjna a ocenianie ... 244
5.5.1. Trochę więcej o kulturze organizacyjnej ... 244
5.5.2. Oceny pracownicze a typy kultury organizacyjnej ... 249

Dodatek E — przykładowe odpowiedzi 253
STUDIUM PRZYPADKU 1a i 1b 253
STUDIUM PRZYPADKU 2a i 2b 254
STUDIUM PRZYPADKU 3 254
STUDIUM PRZYPADKU 4 255

Bibliografia 257

Skorowidz 263

4

Umiejętność oceniania oraz przekazywania i zastosowania ocen pracowniczych

„Sądzić powinna tylko chłodna głowa, nigdy gorące serce" — przysłowie polskie

4.1. Formy, kryteria i metody oceniania

„Kto o niczym nie wątpi, nic nie wie; kto często powątpiewa, ten mądrości nabywa" — przysłowie polskie

4.1.1. Wybór formy oceny pracowniczej

Podstawowe formy oceny pracowniczej zostały przedstawione w podpunkcie 1.1.2.2.

Wybór formy oceny zależy przede wszystkim od **wielkości organizacji** i od jej typu (m.in. od stopnia **hierarchizacji**). Tylko **bardzo małe** organizacje, w których kontakt menedżera z pracownikiem jest ciągły i które mają bardzo **płaską strukturę** organizacyjną, mogą się z powodzeniem obejść bez systemu ocen okresowych. W takich organizacjach sprawne przeprowadzanie ocen bieżących może być wystarczające do właściwego zarządzania,

ale i tak należy co jakiś czas, zależnie od specyfiki i potrzeb firmy, objąć oceną dłuższy okres pracy. W takich wypadkach nie wymaga to jednak działań systemowych i skomplikowanej metodologii.

W zasadzie im organizacja większa i bardziej złożona, tym bardziej potrzebuje systemu ocen okresowych. Taki system nie tylko pozwala sprawniej zarządzać zasobami ludzkimi, ale chroni pojedynczego pracownika przed zniknięciem w ludzkiej masie w bardzo dużych organizacjach. ***Wprowadzenie systemu ocen okresowych nie powinno oznaczać zaniku komunikowania ocen bieżących***, co niestety jest dosyć częstym zjawiskiem w polskich firmach. Ocena bieżąca, a szczególnie jej przekazywanie pracownikowi, jest wartością samą w sobie, z której nie należy rezygnować z wielu przyczyn (zobacz podpunkt 1.1.2.3).

Ocena okresowa w swojej najprostszej postaci to ocenianie funkcjonowania pracownika przez jego bezpośredniego przełożonego, taka ocena bywa nazywana **oceną tradycyjną**. Najbardziej rozbudowaną postacią oceny okresowej jest **ocena 360 stopni** (ocena wieloźródłowa; zobacz punkt 4.4.6), w której pracownik może być oceniany przez: swoich przełożonych, klientów wewnętrznych i zewnętrznych, kolegów z zespołu, pracownika HR oraz samego siebie (samoocena). Pomiędzy tymi dwoma formami ocen znajdują się różne formy pośrednie, na przykład **ocena 180 stopni** (dwuźródłowa), która najczęściej jest rozumiana jako ocena dokonana przez bezpośredniego przełożonego i samoocena (zobacz punkt 4.4.5) lub ocena przez bezpośredniego przełożonego i przez podwładnych (zobacz podpunkt 4.4.6.2). Wybór formy oceny okresowej zależy od wielu czynników, od celów i obszarów oceny począwszy. Ogólnie można stwierdzić, że ***im bardziej ocena ma mieć charakter rozwojowy, tym bardziej powinna być rozbudowana***. Jeśli głównym obszarem oceny ma być efektywność pracowników, to może być ona stosunkowo prosta.

4.1.2. Ocena jako pomiar

Ocena funkcjonowania pracownika może być **pomiarem**, czyli ***porównaniem*** stanu obserwowanego ze stanem pożądanym (standardowym) lub innym stanem obserwowanym i ***ujęciem wyniku porównania w postaci liczby***. Jest to najbardziej ogólne pojęcie pomiaru, oprócz niego w naukach społecznych można spotkać się z rozumieniem tego terminu jako czynności psychometrycznej, związanej z używaniem kwestionariuszy — testów psychologicznych — wystandaryzowanych, znormalizowanych narzędzi, o określonej rzetelności i trafności [porównaj: Brzeziński, 2002; Neuman, 2007]. Jednak dla potrzeb ocen pracowniczych zazwyczaj nie jest konieczne stosowanie skomplikowanej **metodologii badań społecznych**, a jedynie jej niezbędnych podstaw. Pod względem sposobu pomiaru ocenianie pracowników często

jest podobne do oceniania uczniów przez nauczycieli. Nauczyciel używa w swojej ocenie skali sześciostopniowej (jeszcze nie tak dawno była w użyciu skala czterostopniowa), zazwyczaj nie wdając się w rozważania, czy jest to skala porządkowa, przedziałowa czy ilorazowa [Neuman, 2007], ani w inne rozważania metodologiczne, ponieważ nie ma takiej potrzeby. Ocena pracownicza pod tym względem jest bardziej podobna do oceniania w szkole niż do badań naukowych. Tyszka [1999] podaje przykłady pokazujące, jak bardzo ocenianie ludzi na **skalach liczbowych** jest subiektywne, oparte na ogólnym wrażeniu osób oceniających i przez to nieporównywalne z ocenami innych osób. Aby zobiektywizować proces oceniania zamiast stosowania **procedury klinicznej** — opartej na ogólnym wrażeniu, można stosować **procedurę zewnętrzną** (zobacz podpunkt 4.2.3.1). Właśnie ocenianie oparte na procedurze zewnętrznej jest często obecne w ocenach pracowniczych — prawidłowo skonstruowane i opisane arkusze ocen pozwalają oprzeć ocenianie na wystarczająco solidnych podstawach.

Ocena ogólna, wynik ogólny oceny pracowniczej, może być obliczany na różne sposoby — najlepiej przy zastosowaniu procedury zewnętrznej — algorytmu pozwalającego jednoznacznie obliczyć wynik ogólny. Jednak nie zawsze ocena ogólna może być liczona matematycznie, szczególnie jeśli nie używamy skal liczbowych. W takich wypadkach ocena ogólna jest formułowana w tzw. procedurze klinicznej (zobacz podpunkt 4.2.3.1), ale nawet wtedy można zwiększyć obiektywizm oceny — arkusz oceny może zawierać pytania i wskazówki, które pomogą sformułować ocenę ogólną — określą, do czego powinna się ona odnosić.

Jak już wspominałem na samym początku książki, człowiek dokonuje porównań prawie cały czas, głównie automatycznie i bezwiednie. Jednak dosyć rzadko w naszych ocenach dokonujemy pomiaru, czyli używamy liczb. Trzeba zaznaczyć, że stosunkowo łatwo jest **zmierzyć wyniki i efekty pracy**, ponieważ dostępnych jest wiele obiektywnych (liczbowych) wskaźników tychże (wielkość produkcji, wielkość sprzedaży, czas wykonania itp.), co jednak nie zawsze oznacza, że z całą pewnością wybraliśmy odpowiednie wskaźniki do oceny. Mimo to doświadczony menedżer, który dobrze zna pracę swoich podwładnych, nie będzie miał większych trudności w trafnej ocenie jej rezultatów.

Pomiar możliwy jest dzięki posiadaniu miary, a ta odnosi się do wzorca. Tak więc aby cokolwiek zmierzyć, musimy mieć wzorzec (punkt odniesienia, standard) oraz umieć przyporządkować liczby różnicom występującym pomiędzy wzorcem a obiektem mierzonym. W przypadku wielkości fizycznych pomiar jest zawsze łatwiejszy, bardziej obiektywny niż przy wielkościach niematerialnych, na przykład zachowaniach i cechach człowieka. W przypadku wielkości fizycznych wzorce narzuca nam natura, natomiast wzorce wielkości społecznych są ustalane w wyniku interakcji społecznych — są bardziej „umowne".

Większych problemów w porównaniu z pomiarem efektywności dostarcza **pomiar kompetencji**, czyli ocena ich poziomu u pracowników. Kompetencje (zob. podpunkt 1.1.4.1) są pojęciem dosyć trudnym do **operacjonalizacji**, czyli do ujęcia we **wskaźnikach**, do pokazania „czarno na białym", czym są. Dla przykładu kompetencja „umiejętność współpracy" jest dla wszystkich zrozumiała intuicyjnie, ale trudno ją opisać tak, aby każdy zrozumiał ją dokładnie tak samo (mimo że każdy ma własne pojęcie tej kompetencji, wyrosłe z własnych doświadczeń). Z powodu tych trudności najlepszymi wskaźnikami kompetencji są próbki zachowań, typowe przykłady zachowań, które wyrażają daną kompetencję, czyli **wskaźniki behawioralne**. Jeśli określimy, jakie zachowania są najbardziej typowe dla danej kompetencji, sporządzimy precyzyjne i wyczerpujące opisy tych zachowań i wyskalujemy je (określimy, które z zachowań świadczą o dużym poziomie kompetencji, a które o małym — stopni skali może być kilka), to otrzymamy **narzędzie pomiaru kompetencji** — w tym wypadku skalę (więcej o metodach oceny w punkcie 4.1.6). **Skala** pozwala ująć liczbowo różnice w natężeniu każdej obserwowalnej kompetencji. Najprostszą z możliwych jest skala 0 – 1, gdzie 0 oznacza brak kompetencji, a 1 jej występowanie. Jednak taka skala nic nie mówi o natężeniu kompetencji, dlatego nie jest zbyt przydatna, równie dobrze może zastąpić ją opis słowny. Skale używane w ocenach pracowniczych bywają nazywane skalami punktowymi, aby podkreślić, że poszczególnym poziomom kompetencji przyporządkowuje się liczby, czyli punkty. Czasami mówi się także o skalach graficznych, przymiotnikowych, słownych itp., jednak istotą skali jest liczba — nawet jeśli nie zostanie ona zapisana, to samo graficzne ujęcie skali pozwala w jakiś sposób „zmierzyć" różnice między „szczeblami" każdej skali. Metodą przeciwną i komplementarną do skalowania (pomiaru) jest **opis słowny**, jednak w wielu wypadkach używanie samych opisów zachowań jest niewystarczające. Dlatego właśnie konstruuje się bardziej skomplikowane narzędzia oceny (pomiaru) kompetencji, takie jak skale behawioralne (BARS) i kwestionariusze (zobacz punkt 4.1.6). Wymaga to jednak pewnej znajomości ***metodologii badań społecznych***, aby zapewnić ocenie wystarczającą rzetelność.

Poziomy kompetencji bardzo często bywają określane nie przy pomocy liczb, ale liter (A, B, C itd.) lub nazw, na przykład: „poniżej oczekiwań", „zgodnie z oczekiwaniami", „powyżej oczekiwań". Mimo to samo określenie poziomów jest zastosowaniem skali liczbowej. Jeśli „odstępy", różnice pomiędzy poziomami są takie same (tzn. różnica między A i B jest taka sama jak różnica między B i C), to możliwe jest także dodawanie ocen poszczególnych kompetencji i wyliczanie średniej oceny (oczywiście po zamianie liter bądź nazw na liczby).

Zamiast kompetencji ocenie mogą być poddawane kryteria kwalifikacyjne, behawioralne i osobowościowe — na przykład jeśli w organizacji nie używa się pojęcia kompetencji. Jednak z kilku względów, przedstawionych m.in.

w podpunkcie 1.1.4.2, nie należy poddawać ocenie osobowości pracownika, tak więc do oceny pozostają kryteria kwalifikacyjne i behawioralne, opisane w w/w podpunkcie. Operacjonalizacja kryteriów kwalifikacyjnych jest zazwyczaj łatwiejsza niż ujmowanie we wskaźniki kryteriów behawioralnych. Kryteria kwalifikacyjne są zazwyczaj poparte „twardymi" dowodami w postaci odbytych szkoleń, zdobytych certyfikatów, dyplomów itp., często łatwo jest je sprawdzić w **testach wykonania** (na przykład: obsługa komputera, znajomość języków obcych). Kryteria behawioralne natomiast często przypominają kompetencje, ich nazwy są czasem identyczne, na przykład „zaangażowanie" może być zarówno nazwą kompetencji, jak i kryterium behawioralnego. Więcej o kompetencjach napisano w podpunkcie 1.1.4.1. Do oceny kryteriów behawioralnych, podobnie jak do oceny kompetencji, trzeba użyć wskaźników behawioralnych. Więcej o ustalaniu kryteriów oceny napisano w punkcie 4.1.3.

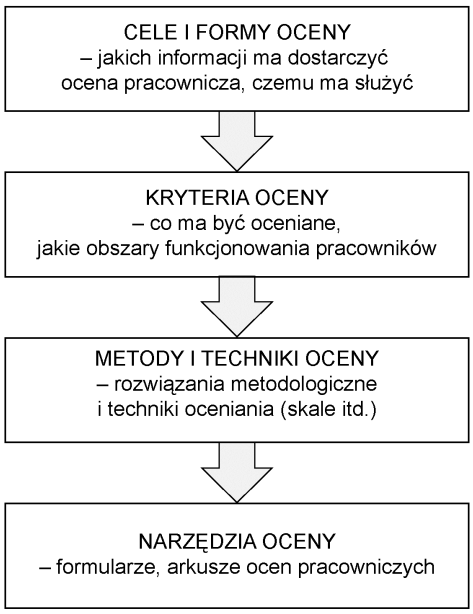
Mimo swojej poważnej nazwy pomiar nie zawsze jest tak rzetelny, jak byśmy chcieli. Nie warto ulegać złudzeniu, że doskonale przygotowany arkusz oceny i wyniki liczbowe same z siebie gwarantują obiektywizm oceniania. Niezbędne i dużo ważniejsze od samych narzędzi są umiejętności posługiwania się nimi.

4.1.3. Ustalanie kryteriów oceny

Kryteria oceny zostały przedstawione w punkcie 1.1.4, opisałem tam także, ***czego nie należy oceniać w funkcjonowaniu pracowników***. Obszary, czyli kryteria oceny pracowniczej, wiążą się ściśle z celami i funkcjami oceny, a więc powinny być ustalane przede wszystkim na najwyższym szczeblu zarządzania. Szczegółowe kryteria oceny, czyli dokładne określenie, co będzie oceniane, powinny być konsultowane z menedżerami niższych szczebli. Kryteriami oceny coraz częściej obecnie stają się kompetencje, w związku z dużą karierą pojęcia kompetencji i koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach (zobacz punkt 1.1.4). Ustalanie kryteriów kompetencyjnych zostało szczegółowo przedstawione w książce *Kompetencyjne systemy ocen pracowników* [Sidor-Rządkowska, 2006].

Miejsce kryteriów oceny w tworzeniu systemu ocen pokazuje rysunek 4.1.

Aby ustalić kryteria oceny, należy posiadać opisy wszystkich stanowisk pracy, zawierające **profile wymagań zawodowych**. Opisy stanowisk powinny zostać ujednolicone wewnątrz poszczególnych grup pracowniczych, aby umożliwić spełnienie zasady sprawiedliwości oceniania. Informacje potrzebne do stworzenia kryteriów oceny można czerpać także ze sprawozdań, raportów, wywiadów i badań ankietowych kadry menedżerskiej oraz pracowników oraz bezpośredniej obserwacji pracy.



Rysunek 4.1. *Hierarchia i kolejność „elementów" okresowej oceny pracowniczej — każdy niższy poziom musi wypływać z wyższego i być z nim zgodny. Źródło: opracowanie własne*

Właściwie sformułowane kryteria ocen pracowniczych spełniają następujące warunki:

- dotyczą najistotniejszych obszarów pracy na danym stanowisku (zgodnie z opisami stanowisk);
- są reprezentatywne dla tego, co mają mierzyć — trafnie opisują wyspecyfikowane kompetencje i odzwierciedlają rzeczywiste wykonywanie zadań określonych w opisie stanowiska, na przykład kiepskim kryterium efektywności sprzedawcy jest liczba odbytych rozmów z klientami, a dobrym kryterium może być liczba klientów, którzy dokonali zakupu — w tym wypadku trzeba uważać z opieraniem oceny na samej wartości sprzedaży, ponieważ zadowolenie „drobnych" klientów jest także istotne, szczególnie jeśli firma ma długookresowe plany działania;
- są mierzalne — możliwe jest określenie ich nasilenia, jest to trudniejsze dla kryteriów behawioralnych i kompetencyjnych niż efektywnościowych, w tym pierwszym wypadku punkty na skali powinny zostać opisane słowami dokładnie określającymi natężenie („nigdy", „czasami" itp.) lub typowymi przykładami zachowań (skale typu BARS — zobacz punkt 4.1.6);
- są różne dla różnych stanowisk (grup pracowników), uwzględniają miejsce w hierarchii i kwalifikacje;

- może je spełniać, przynajmniej w pewnym stopniu, większość pracowników (lub wszyscy) z danego stanowiska (z danej grupy pracowniczej);
- dotyczą umiejętności, wiedzy i zachowań pracownika oraz jego wyników pracy;
- rozumie je każda osoba oceniana przy ich użyciu — nazwy i opisy kryteriów są jasne;
- są sprawiedliwe, przejrzyste i dokładnie zdefiniowane, opisane — aby każdy mógł je zrozumieć tak samo;
- powstały przy udziale osób ocenianych — powinny być oparte na współtworzonych przez nich opisach stanowisk oraz konsultowane z przedstawicielami pracowników; ***dzięki zaangażowaniu w ustalanie kryteriów osób ocenianych system ocen będzie dla nich bardziej przejrzysty i łatwiej go zaakceptują***.

Inną ważną kwestią jest **optymalna liczba kryteriów**, które powinny być poddane ocenie. Liczba ta zależy głownie od rodzaju stanowiska i od celu oceny. Ważne jest, aby były ocenione ***wszystkie istotne*** (kluczowe) dla danego stanowiska kryteria, aby były one ***spójne*** (aby nie były ze sobą sprzeczne, na przykład „szybkość działania" i „drobiazgowość") oraz aby ustalone zakresy kryteriów były ***rozłączne***, tzn. aby „nie zachodziły na siebie" i żeby nie oceniać tego samego więcej niż raz. Przykładowo, jeśli wybierzemy kryteria „innowacyjność" i „pomysłowość", to wskaźnikiem obu może być zachowanie „znajduje sam nowe rozwiązania", natomiast zachowanie „sam podejmuje sprawnie dobre decyzje w ramach swoich uprawnień" może być wskaźnikiem zarówno dla kryterium pt. „samodzielność", jak i „podejmowanie decyzji". Warto zauważyć, że pierwsze zachowanie może być także wskaźnikiem dla „samodzielności" — wszystko zależy od tego, jak zdefiniujemy dane kryterium. Dobre opisy kryteriów wymagają dużych umiejętności analitycznych w zakresie **semantyki** i **logiki**. Czasami przy opisach kryteriów warto wzorować się na tym, w jaki sposób sprawiedliwi prawnicy formułują umowy i przepisy prawne lub jak tworzone są prawidłowo zbudowane definicje naukowe. Oczywiście opisy kryteriów ocen pracowniczych nie mogą być aż tak skomplikowane, chodzi jedynie o sposób używania pojęć.

Kryteria w obrębie jednej kategorii (efektywnościowe lub kompetencyjne) powinny być sformułowane na takim samym poziomie ogólności — na przykład „umiejętności komunikacyjne" i „obsługa programu Skype" nie powinny być jednocześnie używane jako kryteria oceny. Ale „obsługa programu Skype" może być użyta jako wskaźnik kompetencji „umiejętności komunikacyjne". Każda kompetencja może być „rozpisana" na kilka – kilkanaście wskaźników, a oceny poszczególnych wskaźników w takim wypadku będą składać się (suma lub średnia) na ocenę kompetencji. Dotyczy

to także formułowania kryteriów kwalifikacyjnych i behawioralnych — każde z kryteriów powinno być sformułowane na takim samym poziomie ogólności, a na każde kryterium może składać się pewna liczba podkryteriów.

Oceny różnych kryteriów (kompetencji) można dodawać do siebie i wyliczać z nich średnie, pod warunkiem że są dokonane na tej samej skali (tą samą metodą) i w ten sposób otrzymujemy tzw. **ocenę ogólną**. Nie należy jednak opierać się wyłącznie na ocenie ogólnej. Ważne jest także policzenie ocen cząstkowych dla kryteriów efektywnościowych, kryteriów kwalifikacyjnych i kryteriów behawioralnych. Tak samo warto policzyć oceny cząstkowe dla kompetencji społecznych, kompetencji firmowych i kompetencji stanowiskowych (specjalistycznych). Oceny cząstkowe więcej mówią o pracowniku niż sama ocena ogólna.

4.1.4. Wybór metody oceniania pracowników

Wybór metody oceniania zależy od formy i celów oceny oraz od rodzaju firmy i stanowisk podlegających ocenie. Dopasowanie właściwej metody oceniania jest dosyć skomplikowanym zagadnieniem. Wybór metody powinien być dokonywany przez kompetentnych pracowników działu HR lub konsultantów zewnętrznych, zawsze na podstawie dokładnej analizy struktury organizacyjnej firmy i procesów HRM.

Jeśli posługujemy się **oceną bieżącą niesformalizowaną**, mamy do wyboru w zasadzie dwa główne **sposoby oceny**:

- codzienna osobista obserwacja pracy i zachowania podwładnych w niej;
- ocena efektów pracy — rozliczanie z wykonania zadań, zakończonych projektów, celów cząstkowych itp.

W wielu firmach bieżąca ocena niesformalizowana sprowadza się tylko do reakcji menedżera wówczas, gdy coś złego dzieje się z wykonywaniem pracy. Jest to połowiczna, negatywna wersja tzw. **zarządzania przez wyjątki** [Pawlak, 2003] — interwencja przełożonego następuje tylko wtedy, gdy pojawi się istotne odchylenie od standardu. Kierownik przyzwyczaja się do miernego, przeciętnego, a nawet do dobrego wykonania pracy przez jego podwładnych, a rozmawia z pracownikami o niej tylko wtedy, gdy zrobią coś nadzwyczajnego, czyli coś naprawdę doskonałego lub fatalnego. Przy takim funkcjonowaniu zarówno kierownik, jak i podwładni działają bardzo rutynowo, zanika u nich zmysł przewidywania, ostrożność, a także kreatywność. Z pewnością zarządzanie przez wyjątki nie jest warte polecenia w wielu organizacjach, choć w niektórych firmach, do pewnych stanowisk może być całkowicie wystarczające — np. tam gdzie jakość produktu jest kontrolo-

wana automatycznie, gdzie pożądana jest umiejętność wielokrotnego powtarzania tych samych prostych czynności na tym samym poziomie wykonania.

Przełożony ma do wyboru w sytuacji oceniania dwa podstawowe **rodzaje metod oceny**:

- **metody relatywne** — zachowania czy wyniki jednej osoby są porównywane do zachowań lub wyników innych osób z grupy (zespołu);
- **metody absolutne** — zachowania czy wyniki danej osoby porównywane są do standardów i wzorców stosowanych w firmie.

Wyniki uzyskane metodami relatywnymi nie dają się porównać z wynikami uzyskanymi w innych działach, odnoszą się tylko do jednej konkretnej grupy pracowników.

4.1.5. Metody oceniania w ocenie bieżącej

Przy ocenie bieżącej zastosowaną metodą relatywną może być **ranking**, czyli uszeregowanie pracowników pod względem ocenianego kryterium. Metoda ta wymaga od kierownika sporo czasu i wysiłku, jeśli zarządza licznym zespołem, aby jej wyniki mogły być rzetelne. Oceniający przełożony musi sobie dokładnie zdawać sprawę z tego, co ocenia, jakimi kryteriami oceny się posługuje, a następnie pozostaje mu zebrać obserwacje zachowań i efekty pracy ocenianych podwładnych. Kolejnym krokiem jest poszukiwanie najlepszego i najgorszego wyniku (zachowania) w obrębie jednego kryterium, zapisanie ich, a następnie w pozostałej puli ocenianych osób poszukanie najlepszego i najgorszego wyniku itd., aż do uszeregowania wszystkich pracowników pod względem jednego kryterium. Taka procedura rangowania jest znacznie szybsza i dokładniejsza niż rangowanie „po kolei", czyli zastanawianie się, kto jest pierwszy, kto drugi, kto trzeci itd. pod względem jakiegoś kryterium, choć przy małej liczbie osób ocenianych ta „tradycyjna" metoda jest równie skuteczna. Dla każdego kryterium trzeba przeprowadzić taką samą procedurę rangowania, przy czym kryteriów tych nie powinno być zbyt wiele. ***Nie ma sensu dodawać wyników, czyli rang otrzymanych przez każdą osobę, ponieważ rangi się nie sumują, a tym samym nie ma sensu liczenie średniej. Mimo to zbiór rang, które otrzyma dana osoba, może nam dużo o niej powiedzieć***.

Metodą absolutną stosowaną w ocenie bieżącej może być **ocena opisowa**, choć niekoniecznie przekazywana na piśmie. Ważne jest w tej metodzie, aby kierownik odpowiedział sobie na kilka pytań dotyczących pracownika, na przykład:

- Jakie pozytywne (zgodne ze standardami i celami firmy) zachowania pracownik przejawił od czasu ostatniej oceny?
- Co w jego zachowaniu było niezgodne ze standardami i celami firmy?
- Czy i w jakim stopniu zrealizował postawione mu zadania?
- W jaki sposób doszedł do swoich wyników?
- Jakie zrobił błędy, a jakie dobre rozwiązania zastosował?
- Czy sprawdza się na tym stanowisku? Czy wykorzystuje cały swój potencjał zawodowy?

Ilość i treść pytań zależy od tego, jakie cele postawimy ocenie i jakiego okresu dotyczy ocena. Im ocena „bardziej bieżąca", tym mniej pytań powinniśmy sobie stawiać, a powinny one dotyczyć tylko takich celów, jak: monitoring realizacji zadań, poprawa wydajności i jakości pracy.

Ponieważ ocena bieżąca (prowadzona tylko przez przełożonego) opiera się na najprostszych sposobach oceny (własna obserwacja pracy i zachowań, wyniki krótkoterminowe), trafność tej oceny zależy przede wszystkim od tego, jakie zachowania uda nam się zaobserwować i jakie wyniki osiągnie pracownik w krótkim, niekoniecznie typowym dla niego, okresie pracy. Oczywiście oceniając krótki odcinek pracy (np. jeden tydzień), i tak będziemy sugerować się naszymi wcześniejszymi ocenami pracowników, ogólnym pojęciem o ocenianych pracownikach, co spowoduje, że nasza ocena może być albo obarczona dodatkowymi błędami, albo korygowana — jeśli rzeczywiście dobrze znamy danego pracownika. Wszystko to sprawia, że ocena bieżąca, ze swojej natury krótkoterminowa (odnosząca się do krótkich odcinków czasu) i często przeprowadzana w pośpiechu, jest bardziej **podatna na błąd** (błędy oceniania — zobacz podrozdział 4.2) niż ***prawidłowo*** przeprowadzona systemowa ocena okresowa. Mimo to nie da się niczym zastąpić oceny bieżącej i jedyne, co można robić, to dążyć do jej doskonalenia, czyli przede wszystkim do **doskonalenia siebie** w rozumieniu ludzi i zjawisk społecznych, **szkolenia się** w ocenianiu i porozumiewaniu z innymi. Ocena pracownicza może być udoskonalona, jeśli zamiast tzw. procedury klinicznej, stosowanej w sposób naturalny i opierającej się na ogólnym wrażeniu, zastosujemy tzw. procedurę zewnętrzną (zobacz podpunkt 4.2.3.1). Ocena oparta na procedurze zewnętrznej wymaga jednak dokładnej analizy danych i pewnej formalizacji, tak więc jest możliwa do zastosowania głównie w ocenach okresowych.

W ocenie bieżącej możliwe jest oczywiście używanie prostych skal pomiarowych (podobnie jak czynią to na co dzień nauczyciele), jednak skale są charakterystyczne dla ocen okresowych i dlatego zostaną opisane w następnym podpunkcie.

Uwaga: „Każdy swoim łokciem mierzy".

Głównym narzędziem pracy menedżera w ocenianiu ludzi jest on sam — jego aparat percepcyjny, poznawczy, porównawczy i komunikacyjny. Każdy ocenia drugiego człowieka ***zawsze przez pryzmat*** swoich standardów, swoich pojęć oraz wartości. Standardy i wartości firmy istnieją tylko w umysłach konkretnych ludzi (w polityce firmy są jedynie zapisane) i nigdy nie są dokładnie tym samym u każdego — menedżer, stosując w pracy standardy i wzorce firmowe, rozumie i realizuje je na swój specyficzny sposób, ponieważ używa do tego własnej sieci pojęciowej.

4.1.6. Metody oceniania w ocenie okresowej

Jednym ze sposobów zwiększania jakości ocen pracowniczych, jak już wspominałem, jest ich **formalizacja**. Dzięki dobrze zaprojektowanej i przeprowadzonej procedurze oceniania oraz prawidłowo skonstruowanym narzędziom (arkuszom oceny, skalom pomiarowym, kwestionariuszom) możemy poprawić rzetelność i trafność oceny.

Metody oceniania stosowane w przypadku systemu ocen okresowych zostały dokładnie przedstawione — z ich zaletami i wadami — w bogatej literaturze [dla przykładu: *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*, Jędrzejczak, 2000; *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Sidor-Rządkowska, 2003]. Wymienię najistotniejsze z tych metod i opiszę je pokrótce, odsyłając osoby zainteresowane szczegółami do innych książek i artykułów, wymienionych w bibliografii. Są to następujące metody relatywne:

- **ranking** — zobacz opis powyżej, przy ocenie niesformalizowanej; w przypadku oceny okresowej ocena powinna być wyrażona i przedstawiona na piśmie;
- **porównywanie parami** — w tej metodzie każdy pracownik jest porównywany z każdym innym pracownikiem; buduje się macierz porównań, w której wpisuje się w rzędach wyniki porównania (plus lub minus) danej osoby z poszczególnymi osobami (wpisanymi w nagłówku kolumn), następnie zlicza się ilość otrzymanych „plusów" i w ten sposób uzyskujemy „ranking" osób pod względem założonego kryterium; metoda ta jest pracochłonna i m.in. z tego względu nie zaleca się jej stosowania do dużych grup, w praktyce większych niż 25 osób; stosowanie jej ma sens tylko w małych organizacjach, dla wszystkich pracowników jednego szczebla, ponieważ ***wyniki uzyskane metodami relatywnymi nie dadzą się porównać*** pomiędzy działami.

Najważniejsze metody absolutne, możliwe do zastosowania w ocenie okresowej, to:

- **ocena opisowa (technika swobodnego opisu, opis słowny, esej)** — zobacz także opis powyżej, przy ocenie niesformalizowanej; w przypadku oceny okresowej ocena powinna być wyrażona i przedstawiona na piśmie — ***formularz oceny*** zawiera w tym wypadku szereg pytań otwartych, dotyczących: mocnych i słabych stron pracownika, efektów jego pracy, porównania z poprzednią oceną, itd., w zależności od celów i kryteriów oceny;
- **metoda zdarzeń (incydentów) krytycznych** — menedżer prowadzi dwa formularze, w których zapisuje sukcesy i porażki pracownika, z datą wystąpienia zdarzenia i oznaczeniem skali zjawiska; metoda pracochłonna, wymagająca stałej obserwacji, może stwarzać u pracowników nadmierne poczucie bycia pod kontrolą; metoda ta, podobnie jak metoda opisowa, jest ***bardzo trudna do standaryzacji*** — bardzo trudno jest rzetelnie porównać oceny dokonywane przez różne osoby;
- **punktowa (liczbowa) skala ocen** — oceny dokonuje się na specjalnie zaprojektowanym ***arkuszu oceny***, najczęściej stosuje się skalę od 1 do 5 (lub skalę od 1 do 6, jeśli chcemy pozbawić osobę oceniającą możliwości oceny średniej), oceniane są osobno wszystkie kryteria, a następnie można wyliczyć średnią ocenę; poszczególne punkty skali (1, 2 itd.) powinny być opisane (na przykład: 1 — całkowicie poniżej oczekiwań, 2 — częściowo poniżej oczekiwań, itd.); musimy pamiętać o tym, że jeśli chcemy dodawać do siebie punkty, „odległości" między nimi muszą być identyczne — tzn. między 1 i 2 taka sama jak między 2 i 3 itd., opisy punktów muszą dokładnie odzwierciedlać odległości między punktami skali, czyli natężenie cechy; należy zwrócić uwagę, że nie zawsze wyliczana ***średnia ocena*** (ocena ogólna) ma sens praktyczny — każde kryterium może mieć przecież inne znaczenie, inną wagę w pracy na danym stanowisku, a w takim wypadku należy stosować skalę ważoną;
- **skala ważona (odmiana skali punktowej)** — poszczególnym kryteriom poddawanym ocenie przyznaje się wagi, które określają znaczenie danego kryterium dla ogólnego wyniku (np. przy ocenie umiejętności recepcjonistki „komunikatywność" może mieć wagę 2, a „myślenie techniczne" wagę 1, natomiast przy ocenie umiejętności informatyka „myślenie techniczne" może mieć wagę 2, a „komunikatywność" wagę 1; przy obliczaniu wyniku ogólnego wyniki w poszczególnych kryteriach mnoży się przez wagi tych kryteriów, dodaje się je, a wynik dodawania dzieli się przez liczbę kryteriów (jest to tzw. średnia ważona); skala ważona jest najwłaściwsza do wielu

zastosowań w ocenie pracowniczej, ponieważ opiera się bardzo dokładnie na ***zewnętrznej procedurze oceniania*** — zobacz podpunkt 4.2.3.1;

- **skala behawioralna** (**BARS** — *behavioral anchored rating scale*) — wybiera się najważniejsze zadania wykonywane na danym stanowisku pracy, mające największe znaczenie dla realizacji celów firmy, a następnie dokonuje się opisów zachowań (pożądanych i niepożądanych), związanych z realizacją tych zadań; każdemu z konkretnych zachowań przyznaje się ocenę punktową i umieszcza opisy zachowań wraz z ocenami w formularzu; oceniający przyznaje oceny, zaznaczając je podobnie jak na skalach punktowych czy w kwestionariuszach — w przypadku braku opisów zachowań musi zdecydować się na kompromis, czyli wybranie zachowania najbardziej zbliżonego do tego, co zaobserwował; metoda bardzo praktyczna (tylko kryteria behawioralne w ocenie), ale czasochłonna i wymagająca pewnej wiedzy z dziedziny metodologii badań społecznych oraz bardzo dużej wiedzy specjalistycznej na temat pracy na danym stanowisku; skale behawioralne często stosowane są ***do oceny kompetencji*** — w takim wypadku każdy poziom kompetencji opisany jest przykładowym zachowaniem (zachowaniami), które świadczy o stopniu posiadania danej kompetencji przez osobę ocenianą; poziomy kompetencji nie muszą być określane liczbami — zamiast nich często stosuje się litery lub nazwy poziomów (na przykład „poniżej oczekiwań" itd.);
- **metoda testowa** — arkusz oceny przypomina test sprawdzający wiedzę w szkole lub test psychologiczny (a dokładniej: **kwestionariusz**) — po każdym pytaniu jest kilka odpowiedzi do wyboru, spośród których należy zaznaczyć tę, która najlepiej charakteryzuje ocenianego pracownika; pytań w teście może być od kilku do kilkudziesięciu, ale i tak nie mogą one wyczerpać wszystkich możliwych zachowań pracownika, dlatego warto na końcu postawić pytania otwarte, a w wśród opcji odpowiedzi przy każdym pytaniu można umieścić odpowiedzi: „nie dotyczy", „inne, jakie?"; w kwestionariuszach obok odpowiedzi opisowych i określeń słownych (np. „często", „czasami", „rzadko") mogą być używane liczby, czyli skala punktowa — punkty i w/w określenia słowne powinny być dokładnie zdefiniowane, aby ich rozumienie nie mogło być dowolne; specjalnie konstruowane kwestionariusze mogą być używane ***do badania kompetencji***;
- **assessment/development center** (AC/DC, centrum oceny/rozwoju) — długotrwała (dla wyższych stanowisk nawet 3 – 4 dni) procedura badania-obserwacji zachowań kilku – kilkunastu pracowników w różnych zadaniach, bardzo zbliżonych do rzeczywistych warunków

działania w pracy (symulacje, gry, dyskusje, odgrywanie ról, prezentacje, studia przypadków itd.); oceny dokonuje kilku – kilkunastu dobrze przeszkolonych specjalistów-asesorów, każdy uczestnik jest obserwowany i oceniany w każdym zadaniu przez co najmniej dwóch asesorów, a oceny są później dyskutowane i uzgadniane; metoda skuteczna, do oceny kompetencji najlepsza, ale droga i pracochłonna;

- **zarządzanie przez cele (ZPC, *management by objectives* — MBO)** — przełożony i podwładny wspólnie określają i ustalają cele na najbliższy okres, a po jego upływie wspólnie oceniają realizację wyznaczonych celów; metoda skuteczna w zastosowaniu tylko w bardzo „demokratycznych" organizacjach, wobec dojrzałych, odpowiedzialnych pracowników, przez menedżerów potrafiących delegować zadania, kontrolujących efekty pracy bez ingerowania w sposoby jej wykonywania.

Oprócz skal punktowych (w tym ważonych) i skal behawioralnych stosuje się kilka **innych typów skal** — np. tzw. skale graficzne, słowne, przymiotnikowe. Zazwyczaj używa się ich wtedy, gdy chce się uniknąć oceny liczbowej (punktowej), ale traci się przez to możliwość dodawania wyników i wyliczania średnich.

W systemach ocen okresowych stosuje się przeważnie różnego rodzaju skale oraz metodę testową (kwestionariuszową), ponieważ metody te pozwalają na dokładne porównywanie wyników kolejnych ocen i ułatwiają standaryzację oceniania — stosowanie narzędzia oceny za każdym razem i przez każdego oceniającego w ten sam sposób. *Assessment/Development Center* z zasady nie bywa wpisywane na stałe do systemu ocen, używane jest „doraźnie", w miarę potrzeb.

Różne ***metody oceniania mogą być łączone w ramach jednej oceny, aby zwiększyć jej trafność i/lub zakres***. Dla różnych grup pracowników (typów stanowisk) mogą być stosowane różne metody oceniania, a co za tym idzie, różne techniki i narzędzia (skale, testy, kwestionariusze). Jednak ***oceny uzyskane różnymi metodami nie powinny być dodawane ani uśredniane*** — liczby uzyskiwane w obliczeniach wyników różnych skal (testów, kwestionariuszy) mówią o czym innym i nie są porównywalne ze sobą. Mówiąc obrazowo: nie należy dodawać temperatury i wagi hamburgera, ponieważ otrzymana liczba nie miałaby sensu, ale liczby te podane obok siebie tworzą pełniejszą informację o interesującym nas obiekcie.

Arkusz oceny może zawierać nawet kilka różnych skal, w których zastosowane są różne metody oceny, może składać się z różnych części, na przykład z części dotyczącej realizacji zadań i z części dotyczącej planowania rozwoju. Nie da się określić, jak powinien być zbudowany „wzorcowy" arkusz

oceny, ponieważ ***każda organizacja i każda firma potrzebuje innego rozwiązania, ściśle dopasowanego do swoich potrzeb — do celów, obszarów, metod i procedury oceny***. Przykłady narzędzi ocen można znaleźć w literaturze [na przykład Jędrzejczak, 2000; Sidor-Rządkowska, 2003 i 2006]. Przedstawiane są one także w studiach przypadków zamieszczanych na łamach miesięcznika „Personel i Zarządzanie", przykładowo: *Pracownik wyskalowany* [Jurek, 2006], *Ocena zmienia kulturę* [Sobolewska i Zagrabska, 2007], *Zdiagnozowani nie tylko pacjenci* [Siejka i Pala, 2007].

Czasami używa się w ocenach pracowniczych metody **rozkładu normalnego**, jednak nie jest to właściwe — metoda ta wymusza przydzielenie określonej liczby pracowników do określonych kategorii (na przykład: „bardzo słabi", „przeciętni", „bardzo dobrzy" itp.), opierając się na dwóch założeniach: 1. oceniana kompetencja (właściwość) ma rozkład normalny w populacji, 2. oceniani pracownicy stanowią reprezentatywną próbę, losowo wybraną z populacji. Oczywiście praktycznie nie jest możliwe, aby założenia te były prawdziwe jednocześnie, dlatego metoda rozkładu normalnego nie jest właściwa przy ocenianiu pracowników. Więcej o rozkładzie normalnym można przeczytać w opisie tendencji centralnej (podpunkt 4.2.1.1).

Kwestionariusze i skale behawioralne stosowane w ocenie pracowników mogą dążyć do standardów obowiązujących testy psychologiczne, jednak w praktyce jest to bardzo trudne do zrealizowania. Wymagałoby to bardzo ścisłego stosowania zasad ***metodologii badań społecznych***, a na to w firmach przeważnie nie ma ani czasu, ani warunków, ani potrzeby. Metodologia badań nabiera szczególnego znaczenia w ocenie dwuźródłowej (przez przełożonego i podwładnych) i ocenie wieloźródłowej (360 stopni itp.), ponieważ ocena taka jest dużo bardziej skomplikowana niż ocena tradycyjna.

W systemach ocen okresowych nie powinno się stosować **testów psychologicznych**, czyli testów zdolności (np. testów inteligencji) oraz testów osobowości, temperamentu, stylów zachowania, preferencji i zainteresowań. ***Testy takie, z wyjątkiem testów zdolności, przeważnie mają niewielki związek z efektami pracy, a niektóre z nich niepotrzebnie ingerowałyby w sferę prywatności pracownika***. Testy psychologiczne mogą być przydatne w procesie rekrutacji i selekcji (także wewnętrznej), ewentualnie przy diagnozie potencjału zasobów ludzkich (tworzenia rezerw kadrowych, wytyczania ścieżek kariery) — także w ramach metody AC/DC. Nie należy stosować testów psychologicznych w systemach ocen pracowniczych także z tego powodu, że każdy ***test psychologiczny nadaje się do zastosowania wobec jednego człowieka tylko jeden raz*** na wiele lat (głównie z powodu efektu uczenia się rozwiązywania testu). Testy psychologiczne powinny być konstruowane, przeprowadzane oraz interpretowane tylko przez uprawnionych psychologów. Poza tym ze stosowaniem testów psychologicznych w pracy wiążą się następujące warunki [porównaj: Chakowski, Ciszek, 2005]:

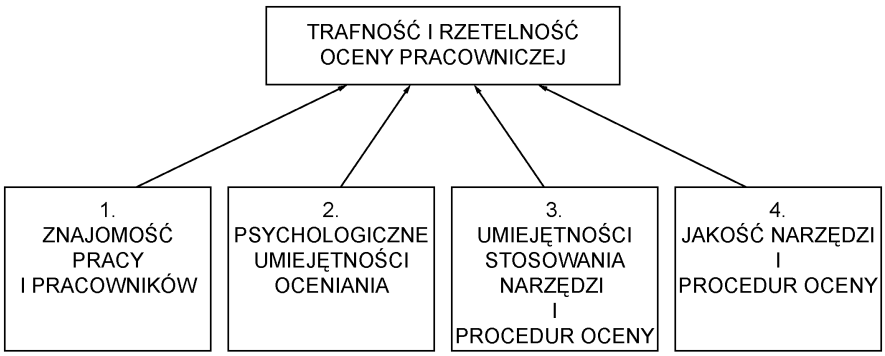
- mogą być one przeprowadzane tylko w zakresie niezbędnym do wykonywania pracy na danym stanowisku, czyli mogą dostarczać jedynie takich informacji, które są związane z pracą na określonym stanowisku;
- pracodawca i psycholog muszą poinformować osobę badaną o celu, przedmiocie i przebiegu badania, o sposobie udostępniania wyników testu oraz przedstawić osobie badanej pełne i prawdziwe wyniki; osoba badana powinna wyrazić zgodę na piśmie na przeprowadzenie określonego testu oraz udostępnienie jego wyników określonym osobom trzecim (głównie pracodawcy i/lub jego przedstawicielom);
- cel i przebieg badania testowego oraz postępowanie z jego wynikami nie mogą w żaden sposób naruszać godności osoby badanej oraz jej innych dóbr osobistych ani prowadzić do jej dyskryminacji.

W przypadku ocen okresowych wybór najwłaściwszej metody oceniania oraz przygotowanie (m.in. skonstruowanie skal, kwestionariuszy, arkuszy oceny) i prawidłowe przeprowadzenie procesu oceny wymaga pewnej wiedzy z zakresu metodologii badań społecznych i powinno być powierzane tylko osobom o odpowiednim wykształceniu i doświadczeniu. Od tego zależy sukces formalizacji oceniania pracowników i prawidłowość przebiegu procesu oceniania — źle zaprojektowane i źle wprowadzone systemy ocen okresowych mogą wyrządzić więcej szkód, niż przynieść korzyści.

Jak przedstawia rysunek 4.2, najważniejszym czynnikiem określającym trafność i rzetelność oceny pracowniczej jest znajomość pracy i pracowników przez osoby oceniające. Jakość narzędzi i procedur jest natomiast czynnikiem najmniej istotnym w porównaniu z pozostałymi. Formalizacja oceny — procedury i arkusze ocen mają stworzyć jak najlepsze warunki do oceniania pracowników, ale sama ocena zależy w głównej mierze od oceniającego (aż trzy w/w czynniki). Ocena pracownicza jest więc bardzo narażona na błędy w ocenianiu, zarówno psychologiczne, jak i „techniczne", wynikające ze stosowania arkuszy ocen i procedur przez oceniającego oraz „techniczne" w znaczeniu wad samych narzędzi i procedur. Błędom w ocenianiu poświęcony jest podrozdział 4.2.

4.1.7. Kwestia częstotliwości ocen

Jak często należy dokonywać ocen? Nie da się na to pytanie odpowiedzieć jednoznacznie, ponieważ zależy to od wielu czynników, m.in. od: charakteru pracy, potrzeb pracownika, bieżących zadań, kalendarza, etapu życia firmy, przedmiotu oceny, decyzji podejmowanych na bazie oceny.



Rysunek 4.2. *Czynniki wpływające na jakość oceny pracowniczej. Źródło: opracowanie własne*

Ocena bieżąca powinna być dostosowana do bieżących potrzeb zarządzania, ale także do potrzeb poszczególnych pracowników. Często zdarza się, że pracownicy mają poczucie niesprawiedliwości, jeśli przełożony poświęca im mniej czasu niż innym. Istnieje prawidłowość, że **pracownicy przeciętni** są niezauważani przez szefa. Uwagę przełożonego przyciągają przede wszystkim zjawiska negatywne, zgodnie z efektem negatywności (zobacz punkt 3.2.2), a także ponadprzeciętne talenty, szczególnie wtedy, gdy zarządza wieloma ludźmi i po prostu nie wystarcza mu na wszystko czasu. Jednak pracownicy przeciętni są dużą wartością firmy, jej „czynnikiem stabilizującym" i główną siłą wykonawczą. Natomiast pracownicy najzdolniejsi częściej zmieniają pracę, nie są tak lojalni jak pracownicy przeciętni, a poza tym mogą stanowić wyzwanie dla umiejętności menedżerskich kierownika, szczególnie gdy czują się bardzo wyjątkowi. Słowo „przeciętni" ma zabarwienie negatywne, chyba właściwsze byłoby używanie słowa „normalni", czyli „trzymający normę". Warto poświęcać im więcej czasu w ocenach bieżących, ponieważ oni są „środkiem ciężkości" kapitału ludzkiego organizacji.

Szczególną uwagę należy poświęcić osobom nowo zatrudnionym. **Nowi pracownicy** potrzebują znacznie częstszej oceny bieżącej niż pracownicy wdrożeni w pracę, aby mogli szybciej się uczyć i szybciej stać się „pełnowartościowymi pracownikami". Należy również dokonać oceny podsumowującej po zakończeniu okresu próbnego, aby w nowy etap pracy wchodzili z większą i bardziej uporządkowaną wiedzą o swoich możliwościach zawodowych — ocena taka powinna jednocześnie wyznaczać zadania/cele na najbliższy czas pracy. Uważa się, że nowi pracownicy powinni być poddawani systemowej ocenie okresowej, jeśli pracują w firmie co najmniej pół roku. Jeśli jednak ocena okresowa będzie przeprowadzana w organizacji, zanim minie ten okres, to warto nowego pracownika w tym samym czasie także poddać ocenie, ale według dostosowanej do jego sytuacji metody. Pozwoli mu to poczuć się ważnym dla firmy i przyspieszy jego adaptację społeczną oraz identyfikację z organizacją — oczywiście tylko wtedy, gdy ocena okresowa jest pozytywnym, prawidłowym procesem organizacyjnym.

Warto pamiętać o ocenie pracownika w sytuacji, gdy przechodzi on **do innego działu** — gdybyśmy czekali z jego oceną, aż nadejdzie czas ocen okresowych, to wiele ważnych spostrzeżeń moglibyśmy do tego czasu zapomnieć.

Oceny okresowe, o czym była już mowa w podpunkcie 1.1.2.2, są najczęściej przeprowadzane raz do roku, dotyczy to szczególnie oceny 360 stopni. W sporej części firm oceny okresowe są przeprowadzane co pół roku, a poza tym istnieją takie firmy, w których obowiązują krótsze (kwartał) lub dłuższe (2 – 3 lata) okresy oceny. Czasami jest to podyktowane odgórnie przyjętą polityką, np. kalką obcych rozwiązań, ale zawsze powinno się wiązać z charakterem firmy, z tempem jej rozwoju, cyklami produkcji, czasem realizacji celów itp.

4.2. Błędy w ocenach pracowniczych i radzenie sobie z nimi

„Niepewność, oto, co zmusza do myślenia" — Camus

4.2.1. Błędy psychologiczne procesu oceniania

Błędy w ocenach pracowniczych w dużej mierze biorą się z błędów psychologicznego procesu oceniania, który został przedstawiony w podrozdziale 2.1. Są to błędy niejako przynależne naturze ludzkiej, które dotyczą wszelkich procesów oceniania. Błędy te zostaną opisane w niniejszym punkcie. Ponadto w związku z oceną pracowniczą mamy do czynienia z błędami w planowaniu, organizacji, przeprowadzaniu i wykorzystaniu ocen, a także z błędami dotyczącymi rozmów oceniających. Te ostatnie zostały opisane w podpunkcie 4.4.7.4. Wykorzystanie wyników ocen pracowniczych natomiast jest kwestią szeroko pojętego zarządzania ludźmi i zależy od polityki firmy przyjętej w tym zakresie (zobacz punkt 4.5). Błędy w planowaniu, organizacji i przeprowadzaniu ocen bywają nazywane błędami „technicznymi", zostały one wymienione w punkcie 4.2.2.

Przed przystąpieniem do oceniania funkcjonowania pracowników warto wcześniej zapoznać się z błędami dotyczącymi ocen pracowniczych, aby uwrażliwić się na nie i unikać ich popełniania. Warto również zapoznać się z elementami psychologii oceniania i bycia ocenianym (rozdział 2.)

Podstawowym obowiązkiem pracodawcy jest ***„stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy"*** (*Kodeks pracy, art. 94, punkt 9*). Wynika stąd wniosek, że powinny zostać zapewnione takie warunki oceniania, aby możliwe było uniknięcie błędów i manipulacji w ocenach pracowniczych.

Błędy psychologiczne w ocenie są to nieświadome i nieumyślne zniekształcenia procesu oceniania, które powodują, że ocena jest mniej trafna lub całkiem nietrafna. **Błędy należy odróżniać od manipulacji oraz od naśladownictwa i zmyślania**, które są czynnościami planowymi, zamierzonymi. Celem manipulacji w ocenianiu jest najczęściej chęć dostarczenia korzyści „swoim", a pośrednio także sobie. W manipulacjach dochodzi czasem do podszywania się pod błędy, czyli do symulacji błędów psychologicznych. Celem naśladownictwa i zmyślania jest uniknięcie wysiłku dokonania oceny, osoba oceniająca wzoruje się więc na ocenach dokonanych przez inne osoby lub na wcześniejszych ocenach danego pracownika, ewentualnie bierze swoje oceny „z sufitu".

4.2.1.1. Podstawowe zniekształcenia w ocenianiu

Wyróżnia się następujące **podstawowe zniekształcenia w ocenianiu** (Tyszka, 1999):

- **tendencja centralna** — trzymanie się środka skali, skłonność do zbyt częstego przyznawania ocen średnich, podobnych do większości innych, co najczęściej wynika prawdopodobnie z ostrożności osób oceniających oraz z ich bezwiednego założenia, że każda cecha ma rozkład normalny w populacji i że akurat w ocenianym wypadku mają do czynienia z przypadkiem przeciętnym; **rozkład normalny** ma kształt dzwonu (odwróconej litery U) — najliczniejsze są średnie wartości cechy, wartości skrajne (niskie i wysokie) są tym mniej liczne, im bardziej są skrajne; błąd ten bywa nazywany **konformizmem oceniającego** [Sidor-Rządkowska, 2003, str. 151], co podkreśla asekuracyjne zachowania menedżerów, którzy chcą poprzez średnie oceny ukryć fakt niedostatecznej znajomości pracy swoich podwładnych, nie wykazują autentycznego zainteresowania oceną („oceniają, bo muszą"), unikają konieczności uzasadniania ocen odbiegających od średniej, nie chcą się narazić osobie ocenianej lub nie chcą wydawać się zbyt dobrze oceniającymi, niewymagającymi kierownikami — w każdej z tych sytuacji ocena średnia jest „bezpieczna";
- **efekt kontrastu** — gołąb wśród wróbli będzie wydawał się potężny, ale wśród jastrzębi będzie postrzegany jako mały i słaby; jest to bardzo znane zjawisko, które polega na tym, że aktualne „otoczenie" jakiegoś

obiektu lub kolejność występowania (pojawiania się) obiektów powoduje, że obiekty z natury przeciętne wydadzą się czymś innym, jeśli zostaną pokazane na odpowiednim tle lub w odpowiedniej kolejności; na przykład przeciętni mówcy występujący po kilku bardzo nudnych przemówieniach wydadzą się uosobieniem polotu i elokwencji; tym określeniem bywa nazywany inny błąd, oparty na mechanizmie projekcji — zobacz kolejny podpunkt (4.2.1.2);

- **efekt pierwszeństwa**, **efekt pierwszego wrażenia** — pierwsze informacje są przeceniane; pierwszy mówca jest bardziej przekonujący dla słuchaczy (pod względem siły argumentów) niż następni, błędy zrobione (dostrzeżone) na początku wywierają większy wpływ na ocenę ogólną niż błędy późniejsze, początkowe elementy ciągów (list) są łatwiej zapamiętywane niż następne (środkowe); na ocenę ogólną konstruowaną z ocen cząstkowych największy wpływ mają informacje uzyskane jako pierwsze (zobacz punkt 2.1.3); podobnie działa **efekt wcześniejszej opinii** — na oceny pracowników o ukształtowanej opinii u osób oceniających wpływ będzie miała ta opinia; efekty te mogą wiązać się z tendencyjnym sprawdzaniem hipotez (zobacz punkt 2.1.3);
- **efekt świeżości**, **efekt ostatniego wrażenia** — przeciwieństwo efektu pierwszeństwa — przecenianie informacji końcowych, odebranych jako ostatnie (najświeższe); efekt ten występuje rzadziej niż efekt pierwszeństwa, dotyczy głównie zapamiętywania (i w tym wypadku jest równie silny jak efekt pierwszeństwa) — dane końcowe są lepiej zapamiętywane niż umieszczone w środku ciągu (przekazu); w sytuacji pracy błąd ten przejawia się w ***skłonności osób oceniających do brania pod uwagę w ocenie tylko ostatnich wyników pracy***, szczególnie jeśli wyniki te sprawiają duże wrażenie;
- **efekt „aureoli" (efekt halo, błąd oślepienia)** — przenoszenie oceny z jednej cechy czy zachowania osoby na inne; jeśli jedna, rzucająca się w oczy cecha osoby zostanie oceniona pozytywnie, to pojawia się skłonność przypisywania jej innych cech pozytywnych, niekoniecznie rzeczywiście przez nią posiadanych, na przykład: osoby o atrakcyjnym wyglądzie bywają oceniane jako bardziej inteligentne lub bardziej uczciwe; podobny efekt, polegający na przenoszeniu ocen negatywnych bywa nazywany **efektem diabelskim** lub **efektem Horna**.

Efekty pierwszeństwa, świeżości i „aureoli" pojawiają się nawet bez bezpośredniego kontaktu z osobami, których dotyczą — wystarczą inne, lecz w miarę wiarygodne informacje o tych osobach (np. rekomendacje), aby wspomniane efekty pojawiły się, wpływając na ocenę tych osób.

Z w/w zniekształceń bardzo często mamy do czynienia z tendencją centralną, która niejako ze swej natury godzi w samą istotę ocen — uśrednianie powoduje, że nie widzimy „orłów", wybitnych talentów, a także umykają nam „maruderzy", osoby nienadające się do pracy na danym stanowisku. **Dążenie do „uśredniania"** wydaje się szczególnie niepokojące, ponieważ łatwo może schować się za naturę, która pokazuje, że ***wiele cech ma rozkład normalny w populacji ludzi*** (więcej — zobacz w opisie tendencji centralnej powyżej), na przykład: wzrost, inteligencja — zdecydowanie przeważają liczebnie osoby o średnich wartościach tych cech. Jednak w warunkach pracy, na konkretnych stanowiskach, nie zawsze mamy do czynienia ze średnimi wartościami w populacji — musimy brać to pod uwagę i oceniać zgodnie z wymaganiami profilu danego stanowiska i danej grupy zawodowej. ***Oceny pracownicze powinny służyć wyodrębnianiu różnic, a nie ich zacieraniu czy uśrednianiu, chodzi zarówno o różnice ilościowe, jak i jakościowe.*** Z drugiej strony nie zapominajmy, że ***średnie wartości cech i średnie wyniki dla danej, konkretnej grupy*** (a nie dla populacji ogólnej) mogą się także pojawić w ocenach, nie oczekujmy, że będziemy mieć do czynienia tylko z „orłami" i „maruderami". Takie oczekiwania byłyby tak samo błędne jak błąd tendencji centralnej.

4.2.1.2. Pozostałe, ale nie mniej istotne, błędy poznawcze w ocenianiu

Poza omawianymi do tej pory można wymienić ***szereg innych zniekształceń, wynikających z uproszczonego przetwarzania informacji, braku wiedzy lub ocen automatycznych***, zastępujących ocenę poznawczą. Są to:

- **błąd atrybucji przyczynowych (podstawowy błąd atrybucji** — zobacz punkt 2.1.3) — generalna skłonność do przypisywania przyczyn zachowania czynnikom wewnętrznym, intencjom lub cechom osoby, a nie czynnikom sytuacyjnym; obserwując kogoś pobieżnie, najczęściej sądzimy, że zachowuje się tak, a nie inaczej, ponieważ wypływa to z niego („tak chce", „taki jest"); błąd ten nasila się, gdy ktoś wykonuje ważne dla nas zadanie lub gdy jesteśmy z kimś w złej relacji, natomiast błąd ten maleje, gdy osoba oceniająca ma świadomość, że będzie musiała uzasadnić i wyjaśnić swoją ocenę, oraz maleje tym bardziej, im lepiej kogoś znamy;
- **błąd etykietowania** — pochopne, na podstawie pojedynczych zachowań, przypisywanie ludziom stałych cech, których to zachowanie ma być wskaźnikiem; przykładowo: jeśli ktoś raz pokłóci się z kolegą, to nie musi oznaczać, że jest osobą agresywną, a jeśli ktoś raz się uśmiechnie, to nie musi oznaczać, że jest on sympatyczny; to zjawisko bywa nazywane „szufladkowaniem";

- **atrybucje na podstawie związków** — wnioskowanie o czyichś cechach na podstawie cech osób, z którymi osoba oceniana się przyjaźni lub z którymi jest w innych dosyć bliskich relacjach;
- **atrybucje na podstawie podobieństwa** — wnioskowanie o czyichś cechach na podstawie cech osób, do których osoba oceniana jest pod jakimś względem podobna; jeśli osobie oceniającej osoba oceniana wyraźnie przypomina kogoś mu znanego, to oceniający może wyciągnąć bezpodstawny wniosek, że podobieństwo dotyczy większej liczby cech;
- **błąd nieprofesjonalizmu** — ocenianie osoby pracownika zamiast jego zachowań, kompetencji i wyników jego pracy; wydawanie sądów moralnych o pracowniku; branie pod uwagę w ocenie pracowniczej sfery prywatnej pracownika; błąd ten wynika z braku wiedzy i/lub braku umiejętności rozróżniania, dostrzegania granic różnych sfer funkcjonowania człowieka;
- **efekt faworyzowania** — bardziej lubimy osoby, które wydają się nam sympatyczne, przyjemne w kontakcie, miłe itp., co skłania nas do lepszego oceniania takich osób;
- **efekt podobieństwa** — bardziej lubimy osoby, które wydają się do nas podobne, a w związku z tym mamy skłonność oceniać je lepiej niż pozostałe osoby (dotyczy to przede wszystkim podobieństwa cech lubianych przez nas, a w przypadku cech nielubianych raczej będzie zachodzić zjawisko projekcji);
- **używanie stereotypów** (zobacz punkt 2.1.2) — zaklasyfikowanie danej osoby do jakiejś kategorii ludzi na podstawie bardzo małej ilości informacji o niej i przypisywanie jej różnych cech tej kategorii, na przykład: „klienci noszący krawaty są mniej awanturujący się", „inżynierowie lubią ścisłe rozumowanie i chodzą wcześnie spać", „osoby młodsze pracują ciężej"; stereotyp jest uproszczeniem istniejącym w sieci pojęciowej, schematem poznawczym, który zawiera uogólnione sądy, zestaw przekonań, z których wszystkie najczęściej nie mogą być prawdziwe w konkretnych przypadkach, ale stanowią rodzaj „gotowca", używanego przy podejmowaniu decyzji; „myślenie stereotypami" nabiera szczególnego wyrazu w środowisku międzykulturowym i międzynarodowym — stereotypy mogą być wówczas włączane w działanie **uprzedzeń**, czyli ***utrwalonych negatywnych postaw wobec innych kultur i narodów***, takich jak: ksenofobia, rasizm, nacjonalizm itp.;
- **używanie ukrytych teorii osobowości** (zobacz punkt 2.1.3) — na podstawie jednej cechy przypisywanie danej osobie innych cech osobowości, na przykład: w przypadku osoby punktualnej można wyciągać (bezpodstawnie) wnioski, że jest dokładna, rzetelna, uczciwa lub sztywna (w zależności od „wyznawanej" ukrytej teorii osobowości);

- **efekt negatywności** (zobacz punkt 2.1.3) — na ocenę całościową zazwyczaj większy wpływ mają składające się na nią elementy negatywne niż elementy pozytywne;
- **efekt czynników ekstremalnych** (podobny do efektu halo) — skłonność do opierania oceny ogólnej na spektakularnych zdarzeniach, wybitnych osiągnięciach, dramatycznych „wpadkach" itp.; występuje w sytuacji, gdy oceniający bardzo słabo zna ocenianego;
- **efekt konfabulacji** — w przypadku bardzo słabej znajomości pracownika menedżer może mieć skłonność do „uzupełniania luk pamięciowych" danymi pochodzącymi z obserwacji pracy osób podobnych do ocenianego pracownika lub informacjami stereotypowymi (zobacz punkt 3.2.1);
- **konformizm** — uleganie w ocenie wpływowi innych osób, szczególnie grup (**efekt publiczności**), ale także osób ważnych z jakichkolwiek przyczyn dla osoby oceniającej;
- **efekt promieniowania** — rozciąganie wrażenia ogólnego na oceny cząstkowe; oceniający, który ma wyraźne ogólne wrażenie o ocenianym, może nie przywiązywać należytej wagi do analizy poszczególnych kryteriów oceny i wszystkie ocenić tak samo lub bardzo podobnie, zgodnie z jego ogólnym wrażeniem; efekt ten opiera się na tendencyjnym sprawdzaniu hipotez (zobacz punkt 2.1.3);
- **błąd Pigmaliona — samospełniająca się przepowiednia** — jest to najbardziej jaskrawy przykład tendencyjnego sprawdzania hipotez (zobacz punkt 2.1.3); jeśli posiadamy fałszywe założenie (hipotezę) o jakiejś osobie, to możemy spowodować swoim zachowaniem, że osoba ta zareaguje tak, aby potwierdzić nasze założenie — zjawisko to występuje częściej w sytuacji większych możliwości narzucania swoich hipotez u jednej ze stron, a więc także w relacji przełożony – podwładny — zobacz punkt 2.1.3;
- **wpływ hierarchii** — osoby stojące wyżej w hierarchii służbowej mogą być oceniane lepiej ze względu na swoją pozycję; jeśli osoba oceniająca jest niżej w hierarchii niż osoba oceniana, mechanizm ten bywa silniejszy, ponieważ opiera się na ocenianiu instynktowo-odruchowym (zobacz punkt 2.1.1), jednak uświadomienie go sobie pozwala łatwo eliminować jego wpływ; oprócz samej hierarchii duży wpływ na ocenę może mieć charakter relacji łączącej oceniającego z ocenianym, co zostało opisane w podpunkcie 4.2.1.3;
- **projekcja** — automatyczne, bezwiedne ***przypisywanie innym swoich cech***, szczególnie tych niezauważanych u siebie; osoba bałaganiarska może łatwo dostrzegać brak porządku u osoby ocenianej, osoba poświęcająca się dla firmy może nieświadomie oczekiwać tego

samego od osoby ocenianej; co warte podkreślenia — ***nie można przypisać innym cech, których się nie posiada***, nie jest to możliwe, ponieważ takich cech się po prostu nie zauważa — można natomiast ***przypisać innym przeciwny biegun własnej cechy***, przykładowo: osoba bardzo niedokładna może spostrzegać osobę przeciętnie dokładną jako ogromnie dokładną, niemal jako perfekcjonistę, a z drugiej strony — osoba bardzo tolerancyjna może dostrzec w osobie przeciętnie tolerancyjnej jej rzekomą całkowitą nietolerancję; przypisywanie innym przeciwnego, negatywnego bieguna własnej cechy bywa nazywane **błędem kontrastu**, jednak określenie to w psychologii zostało zarezerwowane dla innego zjawiska, opisanego powyżej, wśród podstawowych zniekształceń w ocenianiu (podpunkt 4.2.1.1);

- **konserwatyzm poznawczy** — podtrzymywanie swoich przekonań mimo zmieniających się danych, tendencyjne sprawdzanie hipotez (dostrzeganie argumentów tylko na rzecz ich potwierdzenia), interpretacja danych neutralnych na korzyść już sformułowanej oceny;
- **egocentryzm** — zjawisko występujące u każdego — skłonność do „patrzenia" na wszystko przez pryzmat swoich potrzeb, przekonań i oczekiwań, wynikająca z uprzywilejowanej pozycji „ja" w procesach pamięciowych i percepcyjnych; ludzie bardziej interesują się tym, co może im przynieść korzyść, oraz tym, co jest zgodne z ich przekonaniami i wartościami, na to szczególnie zwracają uwagę i to wyżej oceniają; zasadniczy menedżer może wyżej cenić sobie zasadniczych pracowników — niezależnie od ich wyników, kierownik o dużej potrzebie sukcesu społecznego może wyżej oceniać te działania podwładnego, które będąc bardziej widocznymi, mogą mu przynieść więcej uznania;
- **dogmatyzm** — niezdolność i/lub niechęć do podważania własnych sądów, całkowity brak wątpliwości, bezwzględne uznawanie tylko swojego zdania za prawdziwe, wiara w jedyną słuszność własnych poglądów — najpoważniejszy błąd poznawczy, który wiąże się z wieloma innymi, opisanymi powyżej; charakteryzuje osoby o dogmatycznej osobowości, ale zdarza się każdemu, choć w różnym zakresie i wobec różnych spraw.

Używanie stereotypów może prowadzić do **dyskryminacji** pracowników, szczególnie jeśli stereotypy te dotyczą płci, wieku, narodowości, wyznania i innych cech określonych w ustawie (zobacz podpunkt 1.1.4.3), ale warto pamiętać, że ustawa pozostawia tę listę niezamkniętą, tak więc dowolna cecha pozamerytoryczna, pozazawodowa, odróżniająca pracownika od innych może stać się przyczyną jego dyskryminacji.

Liczba wszystkich możliwych błędów poznawczych jest bardzo duża, można również spotkać inne nazwy i określenia dla błędów opisanych powyżej. W zasadzie można ciągle tworzyć nowe kategorie i nazwy dla różnych odchyleń od prawidłowego procesu poznawczego, jednak większość wszystkich możliwych błędów można zmieścić w kategoriach wyżej wymienionych. Niektórzy autorzy mówią o błędzie **braku obiektywizmu**, ale w rzeczywistości wszystkie błędy poznawcze, w tym także błędy w ocenianiu, są przejawem braku obiektywizmu, który cechuje jednostkę ludzką jako taką. ***Człowiek z natury jest istotą subiektywną, w tym znaczeniu, że wszystko, co spostrzega, odnosi do swojej sieci pojęciowej, wszystko „swoim łokciem mierzy".*** Dlatego według mnie nie ma sensu mówić o ocenie obiektywnej, ale co najwyżej o ocenie zobiektywizowanej i o dążeniu do obiektywizmu w ocenie. Obiektywne mogą być wskaźniki wykonania, na przykład ilość przejechanych kilometrów. Ale już sam wybór wskaźników może być subiektywny, bo zamiast ilości przejechanych kilometrów dobrym wskaźnikiem efektywności pracy kierowcy może być na przykład liczba wykonanych dostaw. Jak pokazują badania psychologiczne [Tyszka, 1999], oceny dokonywane przez sędziów, nauczycieli, lekarzy, sędziów sportowych są ***pełne subiektywizmu*** i wynikających z niego błędów, zniekształceń i rozbieżności. To samo dotyczy ocen pracowniczych, ale nie należy z tego powodu wpadać w panikę. Więcej o zagadnieniu obiektywizmu ocen napisano w punkcie 2.1.4. Mimo niedoskonałości ocen ludzkich możliwe jest ich obiektywizowanie. Jak pokazuje Tyszka [1999], ***ocenianie oparte na procedurach zewnętrznych jest bardziej trafne niż ocenianie na podstawie własnego ogólnego wrażenia (tzw. oceny klinicznej)*** — zobacz podpunkt 4.2.3.1).

4.2.1.3. Wpływ osobowości, emocji i nastroju oraz relacji między oceniającym a ocenianym

Oprócz wymienionych wyżej zniekształceń poznawczych **duży wpływ na ocenę ma charakter, osobowość osoby oceniającej** (zobacz punkt 3.2.4 oraz podrozdział 5.3). Menedżer, który jest bardzo sumienny i nieustępliwy (zobacz tabela 3.4), będzie bardziej surowo oceniał pracowników niż menedżer ugodowy i mniej sumienny. Tzw. **błąd nadmiernej surowości** (**twardej ręki**) oraz przeciwstawny mu **błąd nadmiernego liberalizmu** występują dosyć często i są trudne do wyeliminowania, ponieważ są mocno związane z osobowością osób oceniających. Ten sam pracownik może uzyskiwać różne oceny w zależności od tego, czy trafi do surowego czy łagodnego szefa. Z kolei ta sama ocena, wyrażona na tej samej skali punktowej, może mieć inną wartość u szefa surowego, a inną wartość u szefa łagodnego.

Dla ścisłości trzeba dodać, że wpływ osobowości na ocenianie przejawia się także w większości opisanych w podpunkcie 4.2.1.2 zniekształceń poznawczych. Dla przykładu: dogmatyzm, używanie stereotypów, egocentryzm, konserwatyzm poznawczy są bezpośrednio zależne od osobowości.

Do zniekształceń oceniania należy również dodać **wpływ emocji i nastroju na ocenianie**. Ponieważ ocena pracownicza jest formułowana dzięki procesom przetwarzania informacji (zobacz rysunek 2.2), wpływ procesów emocjonalnych na procesy przetwarzania informacji będzie przekładał się na oceny. Wpływ ten został opisany w punkcie 2.1.2, w akapicie pod rysunkiem 2.2.

Duży wpływ na ocenę pracowniczą ma **charakter relacji między osobą oceniającą a ocenianą**. Niektórzy autorzy wyróżniają **efekt kontaktu** (**efekt uczuć ojcowskich**), który polega na tym, że stopień znajomości osoby ocenianej wpływa na jej ocenę — najczęściej im bliższa znajomość, tym lepsza ocena. Jest to zjawisko bardzo niebezpieczne dla wiarygodności ocen pracowniczych, ale efekt ten jest łatwy do zauważenia przez oceniającego i stosunkowo łatwy do przezwyciężenia. Jeśli inni pracownicy przekonają się, że dany pracownik jest oceniany z taką samą starannością jak oni i że jego oceny zależą od jego wyników (oceniający eliminuje efekt kontaktu), to nie pojawią się negatywne skutki dla atmosfery pracy i — szerzej — dla klimatu organizacyjnego. Jednak ***w przypadku bardzo bliskich kontaktów, bliskich przyjaźni oraz związków rodzinnych lepiej byłoby, aby osoby połączone takimi więziami nie oceniały się nawzajem***. Podobny do efektu kontaktu jest **efekt przypodobania się**, który polega na lepszym ocenianiu osób, na których ocenianemu szczególnie zależy, z którymi łączą go zależności i więzi. Ten rodzaj błędu jest równie niebezpieczny jak silny efekt kontaktu. Problematyce wpływu relacji łączących oceniającego i ocenianego na oceny pracownicze poświęcony jest podrozdział 4.4. Podano tam również przykładowe sposoby radzenia sobie z tym zjawiskiem.

4.2.1.4. Specyficzne zniekształcenia samooceny własnej pracy

Szczególnym rodzajem oceny pracowniczej jest **samoocena własnej pracy** (zobacz punkt 1.1.3). W samoocenie, oprócz niektórych z w/w błędów poznawczych, szczególne znaczenie mają zniekształcenia dla niej charakterystyczne (opisane dokładniej w punkcie 2.1.3), takie jak:

- **egotyzm atrybucyjny** — najkrócej rzecz ujmując — to skłonność do upatrywania źródeł swoich sukcesów w sobie, a źródeł porażek na zewnątrz;
- **egocentryzm atrybucyjny** — przecenianie własnego wkładu we wspólne wyniki, widoczne szczególnie w przypadku wspólnych sukcesów, ale obecne także przy wspólnych porażkach, choć raczej nieujawniane;

- **efekt fałszywej powszechności** — przekonanie, że inni ludzie — częściej niż w rzeczywistości — zachowują się podobnie jak my, mają podobne do naszych poglądy i lubią podobne rzeczy; takie przekonania mogą wpływać na łagodniejsze ocenianie niektórych, niekoniecznie aprobowanych przez kierownictwo, zachowań własnych.

Opisane wyżej zniekształcenia warto brać pod uwagę, jeśli dokonujemy samooceny własnej pracy, a także wtedy, gdy mamy do czynienia z samooceną przedstawioną przez osobę ocenianą. Jednak warto przy tym uwzględnić poniższą wskazówkę.

Nie należy ludzi winić za popełniane przez nich błędy w ocenie i w samoocenie, ponieważ większość tych błędów wynika wprost z ludzkiej natury i popełniane są zazwyczaj bezwiednie i nieumyślnie. Pracowników i menedżerów warto uczyć oceniania pracy innych oraz swojej i dopiero wówczas można mieć do nich pretensje, gdy nie stosują w praktyce tego, czego się nauczą. Dotyczy to zarówno ocen bieżących, jak i okresowych.

4.2.2. Błędy „techniczne" w ocenach pracowniczych

4.2.2.1. Błędy „techniczne" w ocenach bieżących

Pod nazwą błędy „techniczne" kryją się wszystkie błędy w planowaniu i przeprowadzaniu ocen, które nie są błędami psychologicznymi w ocenianiu.

W przypadku ocen bieżących błędami „technicznymi" będą:

- brak ustalenia kryteriów oceny i uprzedzenia pracownika, co może być oceniane;
- stosowanie nieadekwatnych metod oceny i/lub nadmiar kryteriów oceny;
- zbyt duży pośpiech w ocenie (w formułowaniu i przekazywaniu jej);
- zabranie osobie ocenianej możliwości samooceny i wymiany poglądów.