

# PROCES KADROWY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

pod redakcją  
Urszuli Gołaszewskiej-Kaczan

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku  
Białystok 2002

## Rada programowa

Andrzej F. Bocian, Leszek Kupiec, Kazimierz Meredyk (przewodniczący),  
Czesław Noniewicz, Jerzy Sikorski, Jerzy Wilkin

## Kolegium redakcyjne

Andrzej F. Bocian (przewodniczący), Ryta I. Dziemianowicz, Dariusz Kielczewski,  
Marzanna Poniatowicz (sekretarz), Marek Proniewski, Bogusław Plawgo

## Recenzenci

Jerzy Lewczuk

Jan Czerniawski

## Autorzy rozdziałów

Urszula Gołaszewska-Kaczan – V, VIII

Anna Grześ – III, IV

Beata Marlena Jeżerys – I, II

Wioletta Karna – IX, X

Marek Kruk – VII

Barbara Sokół – VI

Copyright © by Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Białymstoku,  
Białystok 2002

ISBN 83-89031-19-1

Opracowanie typograficzne, korekta – zespół

Druk – Zakład Poligraficzny Offset-Print

## VIII. OCENY PRACOWNICZE

### 1. System oceniania

Niezbędnym etapem procesu kadrowego jest ocena pracowników. Ocena pracownika, będąca rezultatem oceniania, to wykształcony sąd o całości jego zachowań w określonym czasie, zaprezentowany w formie pisemnej lub ustnej<sup>1</sup>.

Ocena pracowników może mieć charakter nieformalny; taka ocena odbywa się codziennie, w trakcie realizacji zadań, obliczona jest na korygowanie postępowania, jeżeli odbiega ono od ustaleń, nie wywołuje daleko idących konsekwencji. Z kolei ocena formalna ma miejsce w z góry ustalonym terminie, opiera się na sformalizowanej procedurze i wywołuje skutki przewidziane określonymi przepisami. Oczywiście obie formy nie wykluczają się, a wręcz powinny się wzajemnie uzupełniać.

Wszystkie działania przedsiębiorstwa w zakresie oceniania powinny być zaplanowane i prowadzone według określonych zasad. Słowem – w firmie powinien istnieć przemyślany system ocen pracowników. System ocen pracowników zdefiniować można jako „każdą procedurę, która pomaga zebrać, sprawdzić, porównywać, przekazywać i wykorzystać informacje zebrane od pracowników i o pracownikach, w celu określenia efektów ich pracy”<sup>2</sup>. Można również stwierdzić, że jest to układ świadomie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i wzajemnie spójnych kryteriów ocen, uznanych za właściwe dla organizacji i przyjętych celów, służący realizacji tych celów<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> K. Serafim, *Człowiek w organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996, s. 71.

<sup>2</sup> Por. T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 170.

<sup>3</sup> T. Oleksyn, *System ocen, rozwoju zawodowego i awansów*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 10.

Projektując system oceniania odpowiedzieć należy na szereg pytań dotyczących<sup>4</sup>:

- celów oceniania;
- zasad oceniania;
- kryteriów ocen;
- podmiotów ocenianych i oceniających;
- metod i narzędzi ocen;
- procedury (sposobów wdrożenia i wykorzystania) ocen.

Punktem wyjścia staje się określenie celów, jakim służyć mają oceny. W tym obszarze spotkać można różnorodne propozycje. Według A. Pochtowskiego za cele ocen uznać można<sup>5</sup>:

1. Cele administracyjne – wyniki ocen wykorzystane mogą zostać do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, szkoleń, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników.
2. Cele informacyjne – oceny dostarczają menedżerom danych o tym, jak pracują podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach.
3. Cele motywacyjne – oceny dostarczają pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do osobistego rozwoju i doskonalenia efektywności pracy.

Z kolei D. Stewart wyróżnia cel korekcyjny, stabilizujący i rozwojowy. Cel korekcyjny polega na tym, że pracownik, który otrzymuje informację o tym, iż jakieś zadanie wykonuje niewystarczająco dobrze, powinien skorygować swoje zachowanie. Jeżeli pracownik wykonuje zadanie dobrze, należy go zachęcić do kontynuacji takiej działalności i to jest istota celu stabilizacyjnego. Cel rozwojowy wskazuje do czego pracownik powinien dążyć w przyszłości<sup>6</sup>.

H. Steinman i G. Schreyogg wyszczególniają następujące cele<sup>7</sup>:

- ustalenie podstaw do różnicowania płac i uposażeń;

---

<sup>4</sup> R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 133.

<sup>5</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków–Kuczbork 1998, s. 143.

<sup>6</sup> D. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994, s. 250.

<sup>7</sup> M. Steinman, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 374–375.

- uzasadnienie decyzji osobowych;
- ocena sprawności instrumentów polityki osobowej;
- uzyskanie informacji na potrzeby szkolenia i doskonalenia;
- zwiększenie motywacji i popieranie indywidualnego rozwoju;
- informowanie pracowników.

Cechą charakterystyczną zaprezentowanych celów jest ich konfliktowość. Dlatego też należy wcześniej sprecyzować, które cele mają zostać osiągnięte w pierwszej kolejności<sup>8</sup>.

Kolejnym problemem pojawiającym się przy projektowaniu systemu ocen jest wprowadzenie w życie zasad oceniania. Do zasad tych zaliczyć można<sup>9</sup>:

1. Zasadę systematyczności, zgodnie z którą ocenianie powinno mieć stały, cykliczny charakter.
2. Zasadę powszechności, oznaczającą, że ocenie podlegają wszyscy pracownicy danej firmy.
3. Zasadę elastyczności, zakładającą dostosowywanie kryteriów i technik oceniania do konkretnej sytuacji i celów oceniania.
4. Zasadę jawności, zgodnie z którą oceniani pracownicy powinni być zaznajomieni z celami, kryteriami oceniania oraz uzyskanymi przez nich wynikami.
5. Zasadę prostoty, w myśl której stosowany system oceniania powinien być zrozumiały dla osób ocenianych i łatwy w posługiwaniu się nim przez ocenającego.

Wprowadzenie powyższych zasad w życie nie jest sprawą łatwą, jednakże pozwala na sprawne i efektywne funkcjonowanie systemu ocen.

Kolejnym problemem, jaki pojawia się przed konstruującym system ocen, jest wybór odpowiednich kryteriów ocen. Kryteria przyjęte do oceny pracownika powinny być<sup>10</sup>:

- rzeczywiste, a więc dotyczyć określonych cech zachowań pracownika;
- realne, czyli powinny odnosić się do prostych czynności lub zadań;

---

<sup>8</sup> M. Steinman, G. Schreyogg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 375.

<sup>9</sup> T. Sapeta, *Oceny pracownicze jako instrument zarządzania firmą*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 499, Kraków 1997, s. 69.

<sup>10</sup> K. Serafin, *Człowiek w organizacji*, Górnśląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996, s. 74.

- operatywne, to znaczy zmieniać się wraz ze zmianą warunków pracy;
- tak sformułowane, aby łatwo je było wyrazić, zrozumieć i zastosować oraz podać ocenę ogólną.

Kryteria oceniania można klasyfikować w różny sposób. Bardzo popularne jest wyróżnianie czterech podstawowych grup tych kryteriów. Są to<sup>11</sup>:

1. Kryteria kwalifikacyjne.
2. Kryteria efektywnościowe.
3. Kryteria behawioralne.
4. Kryteria osobowościowe.

**Kryteria kwalifikacyjne** obejmują cały zespół umiejętności pracownika, pozwalających na podejmowanie określonej roli organizacyjnej, związanej z pracą na danym stanowisku. Do kryteriów tych zaliczyć można m.in.: wykształcenie, wiedzę, znajomość języków obcych, znajomość obsługi komputera, prawa, zdrowie, umiejętność racjonalnego wykorzystania zasobów i środków. Kryteria kwalifikacyjne mają szczególne znaczenie przy przyjmowaniu kandydatów do pracy, szkoleniu, przemieszczaniu pracowników wewnątrz firmy, awansowaniu.

**Kryteria efektywnościowe** obejmują wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym. Do kryteriów tych zaliczyć można m.in.: jakość i wydajność pracy, skuteczność działania, terminowość wykonania, dokładność wykonania, minimalizację kosztów, oszczędność materiałów i innych środków pracy. Precyzyjne określenie tych kryteriów możliwe jest jedynie w warunkach konkretnego stanowiska pracy lub określonej komórki organizacyjnej, wymaga bowiem uwzględnienia występującej tam specyfiki. Kryteria te powinny być stosowane wówczas, gdy ocena ma służyć sprawdzeniu przydatności pracownika na danym stanowisku pracy, nagradzaniu, premiowaniu, a także zwalnianiu<sup>12</sup>.

**Kryteria behawioralne** kładą nacisk na zachowania wymagane na danym stanowisku w przedsiębiorstwie. Konieczność zastosowania takich kryteriów wynika najczęściej z trudności w określeniu lub pomiarze efektów pracy na danym stanowisku pracy. Konieczny staje się

---

<sup>11</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 119.

<sup>12</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 134.

więc inny sposób oceny. Punktem wyjścia do określenia kryterium behawioralnego powinna być szczegółowa analiza treści pracy wykonywanej na danym stanowisku. Przykładowe kryteria tej grupy to: skłonność do rozwoju zawodowego, wytrwałość i skuteczność w działaniu, uczciwość, lojalność, aktywność, zdyscyplinowanie.

**Kryteria osobowościowe** eksponują cechy psychiki człowieka, istotne z punktu widzenia wymogów stanowiska pracy. Wymienić tutaj można m.in.: zdolność do pracy w zespole, asertywność, zrównoważenie, odporność na stres, kulturę osobistą. Znaczenie tego kryterium może być różne na różnych stanowiskach i w różnych zawodach. Dlatego sugeruje się, aby uwzględniać je przede wszystkim tam, gdzie typ osobowości rzuca na sposób wykonywania pracy<sup>13</sup>.

H. Steinman i G. Schreyogg wymieniają trzy podstawowe koncepcje ocen: koncepcję ocen według wyników (z wykorzystaniem kryteriów efektywnościowych), według czynności (przy użyciu kryteriów behawioralnych) i według cech (uwzględniając kryteria osobowościowe i kwalifikacyjne)<sup>14</sup> i odnoszą te koncepcje do przebiegu procesu pracy, co przedstawia rysunek 8.1.

|                 |  |
|-----------------|--|
| PROCES PRACY    | Wejście → Transformacja → Wyjście                      |
| PRZEDMIOT OCENY | Zdolności pracownika      Zachowania      Wyniki pracy |
| KONCEPCJA       | Według cech      Według czynności      Według wyników  |

**Rys. 8.1.** Koncepcje oceny pracowników

Źródło: M. Steinman, G. Schreyogg, *Zarządzanie...*, op. cit.,

Decydując się na określone kryterium oceniania zwrócić należy uwagę na fakt, że zastosowanie różnych kryteriów służyć może różnym celom. Dlatego też przemyślenie kryteriów i dopasowanie ich do celów, które poprzez ocenianie chce osiągnąć organizacja – jest tak ważne.

W ramach projektowania systemu ocen konieczne jest określenie kto podlega ocenie i kto będzie tę ocenę przeprowadzał. Zgodnie ze wskazaną wcześniej zasadą powszechności, ocenie powinni podlegać

<sup>13</sup> J. Penc, *Kierowanie...*, op. cit.,

<sup>14</sup> M. Steinman, G. Schreyogg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 376.

wszyscy pracownicy, łącznie z kadrą kierowniczą. Ze względu na czasochłonność oceniania, program oceniania pracowników podzielić można na etapy, ale wyłączenie kogokolwiek z systemu oceniania nie jest wskazane, gdyż wprowadza nierówność pracowników<sup>15</sup>.

Podmiotów oceniających może być wiele. Najpopularniejszą sytuacją jest ocena przez bezpośredniego przełożonego, jednakże oceniającymi mogą być także wyżsi przełożeni, współpracownicy, klienci, obserwatorzy zewnętrzni, a nawet zastosować można samoocenę. Wybór podmiotu oceniającego zależy przede wszystkim od celów przeprowadzania ocen oraz wybranych kryteriów.

Przy wprowadzaniu systemu ocen konieczne wydaje się przygotowanie zarówno ocenianych, jak i oceniających. Pracownicy działów odpowiedzialnych za wdrażanie systemu ocen powinni zadbać o stworzenie procedur umożliwiających każdemu zatrudnionemu otrzymanie rzetelnych informacji na temat wprowadzanego systemu. Informowanie takie powinno uwzględnić następujące etapy<sup>16</sup>:

1. Przedstawienie zamiaru wprowadzenia systemu ocen okresowych w firmie, połączone z prezentacją celów, planowanych metod i procedur oceniania.
2. Stworzenie autentycznych możliwości zgłaszania przez pracowników krytycznych uwag na temat projektowanego systemu.
3. Włączenie pracowników w przygotowanie systemu ocen, a szczególnie w etap projektowania kryteriów oceny, po to by pracownicy uznali te kryteria za obiektywne i sprawiedliwe.

Wybierając podmiot oceniający należy zwrócić natomiast uwagę na fakt, iż osoba taka powinna być sprawiedliwa, obiektywna, niekaralna, słowem powinna posiadać kwalifikacje moralne do oceniania. Powinna też posiadać umiejętność dokonywania oceny, powinna być odpowiednio przeszkolona<sup>17</sup>. Program minimum takiego szkolenia powinien obejmować<sup>18</sup>:

---

<sup>15</sup> J. Szaban, *Poradnik dla poszukujących. Jak przygotować i wdrażać system ocen pracowniczych*, „Personel” 1997, nr 9.

<sup>16</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Najpierw uzgadnianie, potem ocenianie*, „Personel” 2001, nr 4.

<sup>17</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996, s. 104.

<sup>18</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Najpierw uzgadnianie...*, op. cit.



1. Przegląd najbardziej rozpowszechnionych metod oceny pracowników, przedstawienie ich wad i zalet, warunków, jakie powinny być spełnione, aby poszczególne metody mogły być zastosowane.
  2. Omówienie najczęściej stosowanych rozwiązań dotyczących częstotliwości stosowania ocen, podziału pracowników na grupy podlegające ocenie według jednakowych procedur.
  3. Przedstawienie zasad opracowywania obiektywnych kryteriów, opartych na opisie stanowiska pracy.
  4. Analizę sposobów prowadzenia rozmowy oceniającej z pracownikami, zarówno w sytuacji oceny pozytywnej, jak i negatywnej;
  5. Przegląd najczęściej popełnianych błędów w procesie oceniania.
- Ostatni z wymienionych punktów programu szkolenia jest niezmiernie ważny, biorąc pod uwagę fakt, że ocenianie pracowników nie jest działaniem prostym i dlatego wiąże się z popełnianiem wielu błędów, spośród których warto wymienić<sup>19</sup>:

- błąd jednowymiarowości, związany z podejściem redukcyjnym sprowadzającym opis złożonych sytuacji zawodowych do ocen opartych na jednym kryterium;
- błąd wyrozumiałości, wyrażający się tendencją do zbyt łagodnego, lub zbyt surowego oceniania (co często koreluje z określonym typem osobowości);
- błąd „halo”, wynikający z tendencji do wystawiania oceny całego zachowania na podstawie jednej cechy (pozytywnej lub negatywnej);
- błąd podobieństwa do oceniającego, polegający na lepszej ocenie ludzi podobnych pod jakimś względem do oceniającego;
- błąd słabej dyferencjacji wyrażający się w unikaniu ocen skrajnych;
- błąd „dobrego wujka”, wynikający ze świadomości, że ocena będzie podstawą decyzji personalnych, stąd obawa przed zaszko-  
dzeniem „swojemu człowiekowi”.

Wybór metod i technik oceny to kolejny problem do rozwiązania w procesie tworzenia systemu oceniania. Katalog metod jest bardzo bogaty – od prostych po bardzo skomplikowane, zostaną one skrótowo omówione w dalszej części rozdziału. Różnorodność metod pozwala na dopasowanie ich do celów, kryteriów, sytuacji w firmie.

---

<sup>19</sup> J. Terelak, *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999, s. 174–175.

Ostatni etap w omawianym procesie to obmyślenie sposobów wdrażania systemu oraz wykorzystania rezultatów przeprowadzonych ocen. Konieczne jest więc tutaj zaplanowanie i rozłożenie w czasie przygotowania psychologicznego osób biorących udział w procesie (zarówno oceniających jak i ocenianych), przygotowań organizacyjnych, samego procesu oceniania, opracowania wyników<sup>20</sup>. Konieczne jest też wcześniejsze przemyślenie ewentualnych wyników ocen i konsekwencji związanych z tymi wynikami.

Po zaprojektowaniu systemu ocen zasadne wydaje się przeprowadzenie ocen pilotażowych na wybranej grupie, a na tej podstawie dokonanie ewentualnej modyfikacji systemu<sup>21</sup>.

Przetestowany system ocen można wdrożyć w firmie, pamiętając o przedstawieniu wyników oceny zainteresowanemu pracownikowi. Rozmowa z ocenianym pracownikiem powinna dotyczyć także ewentualnych działań, które należy podjąć, aby zmienić to co było nieprawidłowe, lub ugruntować to, co zostało pochwalone<sup>22</sup>. Pracownik musi mieć także możliwość ewentualnego odwołania się od oceny.

Jak stwierdzono w początkowej części tego rozdziału – przed systemem ocen stawia się wiele bardzo ważnych celów. Często zdarza się jednak, że realizacja, a następnie efekty tego procesu wywołują rozczarowanie tak kierowników jak i podwładnych. Przyczyny niepowodzeń najczęściej tkwią w tym, że<sup>23</sup>:

- kierownictwo firmy nie do końca jest przekonane o celowości stosowania ocen, uznając wprowadzenie systemu za stratę czasu;
- osoby zaangażowane w proces ocen i to zarówno kierownicy, jak i pracownicy, nie zostali właściwie przeszkoleni i poinformowani o korzyściach wynikających z oceniania, dla nich samych i dla całej firmy;

---

<sup>20</sup> R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem*..., op. cit., s. 133–134.

<sup>21</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998, s. 169.

<sup>22</sup> M. Kossakowska, *Diagnoza i rozwój umiejętności zawodowych – ocena pracownika*, „Personel” 1998, nr 1.

<sup>23</sup> E. Smyk, *Znaczenie oceniania w kształtowaniu rozwoju pracowników*, [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, Monografie i Opracowania Nr 470, Warszawa 2000, s. 171–172.

- pracownicy mają przekonanie, że wprowadzenie ocen przyniesie raczej negatywne skutki;
- nie zostały skonstruowane formularze ocen, a przyjęte kryteria nie są skorelowane z przyjętymi wcześniej standardami wykonania pracy;
- informacja zwrotna, która dociera do pracowników jest niepełna, lub też sposób komunikacji budzi zastrzeżenia;
- kierownikom trudno jest pogodzić dwie role, w których występują – doradcy i oceniającego;
- ocena jest nieobiektywna, zabrakło takich form oceny jak samoocena, ocena przez klientów, współpracowników;
- nie ma przełożenia wyników oceny na konkretne działania np. szkolenie, awans.

Aby wyeliminować ewentualne błędy system oceniania pracowników powinien być ciągle monitorowany. Należy obserwować zarówno sam przebieg procesu oceniania, jak i poszczególne składniki tego systemu np. cele, kryteria, metody, wykorzystanie wyników, tak aby zapewnić jego wysoką efektywność<sup>24</sup>.

## 2. Metody oceniania

Opisując problemy, które należy rozwiązać konstruując system ocen, pominięto kwestie związane z metodami oceniania. Zrobiono to celowo, uznając, że ze względu na szerokość tej problematyki konieczne jest omówienie jej, jako odrębnego problemu.

Zdaniem M. Kostery ocena pracowników może być prowadzona przy użyciu dwóch grup metod – metod opartych na ocenach absolutnych i metod wykorzystujących oceny relatywne. Ocena absolutna polega na porównaniu pracownika z ustalonymi standardami, zaś relatywna dokonywana jest na podstawie porównania pracowników ze sobą<sup>25</sup>.

Wśród absolutnych metod oceny wymienić można m.in.: ilościowe standardy pracy, punktową skalę ocen, ocenę opisową, test, metodę wydarzeń krytycznych. Z kolei wśród relatywnych metod wyróżnić

<sup>24</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 170.

<sup>25</sup> M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s. 72.

można m.in. ranking, porównanie parami, metodę rozkładu normalnego. Oczywiście nie ma metody doskonałe, każda ma swoje wady i zalety.

Metoda wykorzystująca ilościowe standardy pracy sprowadza się do porównania rezultatów pracy ocenianego z tymi standardami. Owe standardy odnosić się mogą do ilości pracy, czasu jej trwania, jakości itp. Aby metoda ta mogła być zastosowana konieczne jest wcześniejsze ustalenie takich norm. Zaletą tej metody jest obiektywizm i łatwość przeprowadzenia. Wadą jest natomiast ograniczenie zakresu stosowania, z uwagi na fakt, że nie wszystkie efekty pracy dadzą się kwantyfikować.

Do bardzo popularnych metod oceniania należą skale ocen. Oceniający powinien tu określić natężenie danej cechy u ocenianego, wykorzystując określoną skalę. W praktyce spotkać można skale pięciostopniowe, jak również bardziej rozbudowane – siedmio-, czy dziewięciostopniowe. Zwrócić należy przy tym uwagę na fakt, iż skale nieparzyste prowokują do uśredniania ocen. Przyjmowanie natomiast skal zbyt rozbudowanych zmusza do poszukiwania często bardzo małych różnic pomiędzy poszczególnymi stopniami<sup>26</sup>.

Skale ocen mogą też przybrać różne formy. Mogą to być skale przymiotnikowe, punktowe, graficzne, behawioralne, mieszane<sup>27</sup>.

Metoda ta krytykowana jest za zbytnią dowolność i uznaniowość oraz wspomnianą już możliwość uśrednień<sup>28</sup>. Jej silną stroną jest natomiast z pewnością to, iż umożliwia porównanie poszczególnych pracowników oraz że jej przeprowadzenie nie zabiera dużo czasu.

Ocena opisowa polega na odpowiedzi przez oceniającego na szereg pytań dotyczących ocenianego pracownika. Przypomina wypełnianie ankiety zawierającej pytania otwarte. Zaletą tej metody jest wszechstronność oceny oraz skłonienie oceniającego do zastanowienia i uzasadnienia swojej oceny. Słabością natomiast – czasochłonność, trudność w porównaniu wyników uzyskanych przez poszczególne osoby, a także konieczność posiadania przez oceniającego umiejętności opisywania.

Metoda testu polega na tym, iż oceniający musi odpowiedzieć na szereg pytań dotyczących ocenianego. do każdego pytania przygotowane są odpowiedzi, zaś zadaniem oceniającego jest wybranie tej, która w przypadku ocenianego pracownika jest prawdziwa. Test jest metodą

<sup>26</sup> E. Smyk, *Znaczenie oceniania...*, op. cit., s. 169.

<sup>27</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 160.

<sup>28</sup> M. Kostera, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 74

prostą, ale zmusza często do wyborów negatywnych (gdy odrzucamy te odpowiedzi, które zupełnie do ocenianego nie pasują, pozostawiając te, które nie do końca są właściwe, ale w porównaniu z odrzuconymi są bardziej trafne), a możliwe odpowiedzi nie zawsze mogą uwzględnić wszelkie niuanse<sup>29</sup>.

W metodzie wydarzeń krytycznych oceniający otrzymuje listę najważniejszych wymagań dla pracy wykonywanej przez ocenianego. Powinien następnie obserwować podwładnego pod kątem tych wymagań i rejestrować istotne zdarzenia pozytywne lub negatywne, które z tymi wymogami się wiążą. W ten sposób powstaje protokół zdarzeń, który szczegółowo informuje o tym, jak oceniany zachowuje się w pracy. Zaobserwowane zdarzenia powinny być następnie uszeregowane według częstości występowania i znaczenia, co pozwoli na wystawienie oceny obiektywnej<sup>30</sup>. Do wad tej metody zaliczyć można przede wszystkim pracochłonność oraz tworzenie atmosfery kontroli ciągłej. Z kolei zalety to możliwość uniknięcia błędów zbyt surowej lub łagodnej oceny, ocena nie jest wyrywkowa, dotyczy nie tyle osoby ocenianego, co jego zachowania, jej wyniki można uznać za wiarygodne<sup>31</sup>. Wydaje się, że w przypadku tej metody zalety przewyższają wady.

Ranking, to metoda polegająca na uszeregowaniu ocenianych pracowników od najlepszych do najgorszych według określonego kryterium lub kryteriów uznanych za ważne z punktu interesów firmy. Zaletą takiego podejścia jest wyeliminowanie problemu indywidualnego zróżnicowania oceniających co do stopnia liberalizmu ocen<sup>32</sup>, nie daje ona jednak możliwości porównywania między działami i w pewnych sytuacjach może być niesprawiedliwa (przykładowo gdy w jednym dziale wszyscy są dobrzy, zaś w drugim wszyscy są mierni, to jednak najlepszy mierny będzie miał zdecydowanie lepszą ocenę od dalej usytuowanych w rankingu „dobrych”).

Porównanie parami, jak wskazuje nazwa, polega na porównaniu pracownika z każdą inną osobą ocenianą, jest wówczas od niej lepszy

---

<sup>29</sup> Ibidem, s. 75.

<sup>30</sup> M. Steinman, G. Schreyogg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 382–383.

<sup>31</sup> M. Kostera, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 75–75.

<sup>32</sup> T. Oleksyn, *Systemy ocen, rozwoju zawodowego i awansów*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 56.

lub gorszy. Po zakończeniu porównania parami sporządza się syntetyczną punktację rankingową<sup>33</sup>.

Metoda wymuszonego rozkładu zakłada, że pracowników można podzielić, ze względu na pewne kryterium na grupy, w sposób odpowiadający określonemu (najczęściej normalnemu) rozkładowi<sup>34</sup>. Oceniający określa, w którym przedziale rozkładu mieści się oceniana osoba i w efekcie uzyskuje klasyfikację pracowników. Metoda ta może być niesprawiedliwa, gdyż nie każda organizacja jest reprezentatywną próbką całości populacji. Statystycznie, im mniejsza grupa, tym mniejsze prawdopodobieństwo normalnego rozkładu cech<sup>35</sup>.

Różnorodność metod wraz z ich zaletami i wadami powoduje, że kierownictwo każdej firmy musi dokładnie te metody poznać i dopasować metodę do sytuacji, w której znajduje się firma, gdyż metoda dobra w jednym przedsiębiorstwie może okazać się nie do wykorzystania w innej.

## Literatura

1. Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
2. Kossakowska M., *Diagnoza i rozwój umiejętności zawodowych – ocena pracownika*, „Personel” 1998, nr 1.
3. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
4. Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
5. Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
6. Oleksyn T., *System ocen, rozwoju zawodowego i awansów*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
7. Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
8. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998.
9. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków–Kuczbork 1998.

---

<sup>33</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 136.

<sup>34</sup> R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem...*, op. cit., s. 141.

<sup>35</sup> M. Steinman, G. Schreyogg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 381.

10. Stewart D. (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994.
11. Sapeta T., *Oceny pracownicze jako instrument zarządzania firmą*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 499, Kraków 1997.
12. Serafim K., *Człowiek w organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996.
13. Sidor-Rządkowska M., *Najpierw uzgadnianie, potem ocenianie*, „Personel” 2001, nr 4.
14. Smyk E., *Znaczenie oceniania w kształtowaniu rozwoju pracowników*, [w:] Rybak M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, Monografie i Opracowania Nr 470, Warszawa 2000.
15. Steinman M., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
16. Szaban J., *Poradnik dla poszukujących. Jak przygotować i wdrażać system ocen pracowniczych*, „Personel” 1997, nr 9.
17. Terelak J., *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999.
18. Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996.