

## PROCES OCENY PRACOWNIKA INSTRUKTAŻ

Ten krótki podręcznik oceny pracownika jest uzupełnieniem modelu kompetencyjnego. Znajdziesz w nim podstawowe informacje nt.:

1. Procesu oceny pracownika i jego funkcji (pyt. 1)
2. Wskaźników oceny pracownika i oceny kompetencji (pyt. 2-4)
3. Przygotowania do procesu (pyt. 5)
4. Niezbędnej dokumentacji (pyt. 11)
5. Osób zaangażowanych, ról i odpowiedzialności (pyt. 9, 10)
6. Przeprowadzenia spotkania z pracownikiem (pyt. 6, 7)
7. Najczęstszych błędów w ocenie i jej przekazywaniu (pyt. 8)
8. Możliwości wykorzystania informacji z procesu oceny (pyt. 12, 13)
9. Korzyści płynących z przeprowadzania ocen pracowniczych oraz jego słabych stron (pyt. 14, 15)

## 1. Dlaczego proces oceny pracownika jest tak ważny dla organizacji?

Proces oceny pracownika odpowiada na trzy kluczowe potrzeby:

- Weryfikacji czy posiadany kapitał ludzki jest wystarczający do osiągnięcia celów biznesowych
- Wprowadzaniu działań korygujących, mających na celu nabywanie nowych kompetencji lub podnoszeniu ich obecnego poziomu
- Dostarczeniu pracownikowi informacji zwrotnej o efektach swojej pracy, co również zaspokaja naturalną potrzebę człowieka, jaka jest ocena pracy własnej (potrzeba docenienia, uznania).

W zarządzaniu organizacją jest to, zatem jeden z kluczowych procesów mogących realnie wpłynąć na sukces organizacji. Dobrze przeprowadzony proces może, bowiem wskazać przyczyny niezrealizowania celów biznesowych, odpowie na pytanie czy problem leży po stronie kapitału ludzkiego np. braku konkretnych umiejętności, które są w stanie zapewnić przewagę konkurencyjną czy też przyczyną należy szukać po stronie samego produktu/usługi, działań marketingowych itd.

Proces oceny pracownika spełnia kilka podstawowych funkcji:

- Ewaluacyjna – ocena skuteczności w realizacji zadań
- Motywacyjna – dobrze przeprowadzony proces oceny na kluczowy wpływ na podniesienie poziomu motywacji pracowników
- Rozwojowa – poziom ocenionych kompetencji jest podstawą do wyznaczenia działań rozwojowych ukierunkowanych na podnoszenie poziomu kompetencji
- Decyzyjna – ocena pracownika jest podstawą decyzji kadrowych (awanse, zwolnienia)

## 2. Co to jest kompetencja i model kompetencyjny?

W procesie oceny pracownika kluczową rolę odgrywają kryteria, na podstawie, których takiej oceny dokonujemy. Gwarantują one po pierwsze obiektywizm samej oceny oraz zapewniają, że aspekty, które oceniamy są faktycznie kluczowe dla organizacji z punktu widzenia realizacji jej celów.

Takie ustalone przez organizację kryteria coraz częściej przybierają postać modeli kompetencyjnych, które są zbiorem kompetencji, określonych przez organizację jako kluczowe dla jej pracowników i warunkujących realizację ich zadań, a przez to celów organizacji.

Sama kompetencja to zbiór wiedzy, umiejętności i postaw, przy czym każdy z tych elementów jest od siebie zależny i ma równorzędne znaczenie.

Warto zaznaczyć, że wprowadzenie do organizacji modelu kompetencyjnego może usprawnić i zwiększyć spójność także innych procesów, nie tylko procesu oceny pracowników np.:

- Tworzenia opisów stanowisk
- Rekrutacji
- Planowania i oceny szkoleń
- Planowania ścieżek karier (sukcesji i awansów)

Organizacje tworzą zazwyczaj modele kompetencyjne skonstruowane indywidualnie pod kątem ich celów biznesowych i zapewnienia przewagi konkurencyjnej, istnieją jednak pewne bazowe kompetencje zawodowe, które są doskonałym kryterium zarówno oceny pracownika jak i wspierają inne procesy wymienione powyżej.

Model kompetencji, który Państwo otrzymują to zbiór takich właśnie uniwersalnych kompetencji, które powinny być indywidualnie do danego pracownika bądź grupy pracowników biorąc pod uwagę: zadania przed nimi stawiane czy umiejscowienie w strukturze organizacyjnej (np. kompetencja zarządzanie zespołem)

### 3. Jak skonstruowana jest kompetencja i jak ją oceniać?

Kompetencja składa się z definicji, która jest ogólnym opisem oraz kluczowych zachowań, które stanowią z kolei odpowiedź na pytanie, co świadczy o tym, że dana kompetencja jest opanowana na określonym poziomie? Bardzo istotne jest zarówno samo definiowanie jak i późniejsze ocenianie kompetencji właśnie przez pryzmat kluczowych zachowań, które są obserwowane w miejscu pracy w trakcie wykonywania zadań.

Innymi słowy kluczowe zachowania to konkretne „dowody”, że dana kompetencja jest w dany sposób oceniana.

Przy ocenie kompetencji warto powołać się na ocenę behawioralną, czyli poprzez przytaczanie przykładów konkretnych sytuacji. Taka ocena powinna składać się z trzech najważniejszych elementów:

- Opisu okoliczności – na czym dana sytuacja polegała
- Opisu działań podjętych przez pracownika – co zrobił, ale również czego zaniechał
- Jaki to przyniosło rezultat/jaki to miało efekt – czy działania podjęte przez pracownika świadczą o pozytywnej ocenie kompetencji czy też nie.

Przykład odpowiedzi na pytanie behawioralne

Jaka była sytuacja?	Na zakończenie tego projektu musiałem przygotować bardzo szczegółowy raport dla mojego przełożonego. Miałem wskazane konkretne informacje, które musiały się tam znaleźć: wielkość sprzedaży w danym miesiącu z podziałem na poszczególne produkty, rynki i sprzedawców. Dzień przed terminem oddania ciągle nie miałem cząstkowych informacji od jednego z dyrektorów regionalnych.
---------------------	--

Co zrobiłem?	Ponieważ był nieuchwytny zarówno telefonicznie jak i mailowo poprosiłem jednego z przedstawicieli pracujących w danym regionie, aby pomógł mi się z nim skontaktować. Zaaranżowałem rozmowę konferencyjną i udało mi się porozmawiać z tym dyrektorem.
Jaki to przyniosło rezultat?	Efekt był taki, że w ciągu godziny miałem potrzebne informacje i mogłem dokończyć raport.

Bardzo pomocna przy ocenie kompetencji jest skala, które powinna definiować poziom dla organizacji satysfakcjonujący, czyli taki, przy którym cele dla danego pracownika zostaną przez niego osiągnięte (w naszym przypadku poziom 0). Dobrze skonstruowana skala powinna również dawać pracownikowi możliwość osiągnięcia wyników wyższych od oczekiwanych oraz też zakładać poziomy niższe, które sygnalizują źródło niezrealizowania przez takiego pracownika jego zadań.

Skala zastosowana w naszym modelu kompetencji zakłada możliwość osiągnięcia przez pracownika ocen o dwa poziomy wyższych jak i niższych.

**Zachowania ponad normę (ocena +2, znacznie przewyższa oczekiwania)**

Kompetencja na poziomie eksperckim, wzorowym; twórcze rozwijanie wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań

**Zachowania ponad normę (ocena +1, przewyższa oczekiwania)**

Kompetencja na bardzo dobrym poziomie pozwalającym na przekazywanie innym własnych doświadczeń

**Zachowania pożądane (ocena neutralna, 0, spełnia oczekiwania)**

Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym pozwalającym na samodzielne realizowanie zadań na wymaganym poziomie (poziom wymagany na danym stanowisku)

**Zachowania niepożądane (ocena -1, nie spełnia oczekiwań)**

Kompetencja ujawniona w stopniu podstawowym, ujawnia się lub jest wykorzystywana okazjonalnie, po otrzymaniu wsparcia stosowana w stopniu umożliwiającym realizację zadań

**Zachowania niepożądane (ocena -2, znacznie poniżej oczekiwań)**

Kompetencja ujawniona lub wykorzystywana w stopniu niewystarczającym do realizacji zadań

Należy podkreślić, że chociaż poziom 0 z samej nazwy może być rozumiany negatywnie, to jest to poziom w pełni dla organizacji satysfakcjonujący, przy którym w pełni zrealizuje swoje zadania biznesowe. Każde odchylenie od tego poziomu powinno być dobrze udokumentowane i statystycznie pozostawać w określonych proporcjach w skali ocen wszystkich pracowników.

Poziomy poniżej lub powyżej poziomu 0 należy traktować jako pewnego rodzaju

„drogowskaz”, czyli przykład zachowań, które mogą świadczyć o danej ocenie. Nie jest to katalog zamknięty i dopuszcza on wystąpienie innych/dodatkowych zachowań, które będą uzasadnieniem do oceny innej niż ocena 0.

W przypadku zachowań 0 wymienionych jest znacznie więcej zachowań stanowiących podstawę oceny, ale podobnie nie muszą to być wszystkie, które pracownik prezentuje. Kompetencja zakłada wskazanie tych kluczowych.

Przy podsumowaniu procesu oceny warto pamiętać o tzw. krzywej Gaussa, wg której ok 70% pracowników powinno ulokować się w kategorii właśnie poziom 0, a pozostałe 30% proporcjonalnie rozłożyć pomiędzy poziomem poniżej oczekiwań (poziom -1 i -2) a poziomem powyżej oczekiwań (+1 i +2). Znaczne rozbieżności w rozkładzie ocen mogą sugerować, że proces oceny pracowników został błędnie skonstruowany bądź przeprowadzony.

#### 4. Skąd zebrać dane do oceny pracownika?

Podstawą oceny kompetencji pracownika powinny być przykłady konkretnych zachowań (zgodnych z kluczowymi zachowaniami w ramach danej kompetencji) zaobserwowane przez osobę oceniającą podczas wykonywania przez niego zadań.

Dlatego też należy podkreślić, że proces oceny pracownika, chociaż przeprowadzany cyklicznie, jest właściwie procesem ciągłym. Przełożony, bowiem każdego dnia ma okazję do obserwowania zachowania pracownika. Warto przy tym pamiętać, że nie mamy tu na myśli ustawicznego „śledzenia” każdego ruchu pracownika, a raczej pewnego wyczulenia przełożonego na zachowania, które w istotny sposób rzutują na skuteczność jego działania.

Źródłem informacji mogą być dla przełożonego:

- Wszelkie raporty obowiązujące w organizacji nt. wydajności pracownika, jego skuteczności
- Własne obserwacje np. sytuacje, w których pracownik odniósł sukces lub sytuacji problematycznych
- Informacja zwrotna zebrana od osób trzecich np. klientów, z którymi pracownik współpracuje lub współpracowników

Dobrze, jeśli ocena oparta jest na różnorodnych źródłach, które dodatkowo zwiększają jej obiektywizm.

#### 5. Jak uzyskać informacje od osób trzecich?

Aby uzyskać szeroki i obiektywny obraz pracy, przełożony powinien zebrać od osób trzecich informację zwrotną. Trzeba podkreślić, że powinna być ona zebrana od osób faktycznie z danym pracownikiem współpracujących, mogących wnieść swoją perspektywę do oceny.

Przełożony powinien ocenić na ile dana osoba i jej obserwacje rzucają prawdziwe światło na samego pracownika.

Zbierane informacje muszą oczywiście dotyczyć ocenianych kompetencji i również odnosić się do przykładów konkretnych sytuacji i opisów konkretnych zachowań.

Bardzo pomocne przy zbieraniu informacji zwrotnej od osób trzecich są badania 180° i 360°.

Badanie 180° polega na zebraniu informacji zwrotnej z jednego źródła głównie od przełożonego bądź podwładnych, uwzględnia też element samooceny. Natomiast 360° w proces przekazania informacji zwrotnej angażuje nie tylko przełożonego/podwładnych, ale także współpracowników, klientów, dostawców.

Ankieta oceniająca pracownika powinna być przygotowana w oparciu o kompetencje, które stanowią przedmiot oceny, powinna być również przeprowadzona anonimowa, co zapewnia większy komfort odpowiedzi, co może mieć wpływ na szczerść przekazywanej informacji zwrotnej.

Obecnie funkcjonuje już wiele narzędzi typu on-line, które znacznie ułatwiają jego przeprowadzenie, szczególnie w przypadku zaangażowania osób z zewnątrz organizacji.

## 6. Jak przeprowadzić spotkanie oceniające pracownika?

Jak już wcześniej zostało to wspomniane proces oceny pracownika powinien być procesem cyklicznym, odbywającym się przynajmniej raz w roku. Organizacje o uznanych standardach przeprowadzają ten proces co pół roku, przy czym spotkanie półroczne ma często charakter weryfikacji zadań rocznych połączony z oceną pracownika. Pozwala to na szybsze zidentyfikowanie ewentualnych problemów i wprowadzenie odpowiednich działań korygujących.

Ocena pracowników powinna odbyć się w takim momencie, który podsumowuje pewien etap funkcjonowania organizacji np. ustalanie nowego budżetu czy zakończenie roku finansowego czy chociażby kalendarzowego. Nowy cykl powinien rozpocząć się od podsumowania i wyciągnięcia wniosków, co zostało zrobione dobrze i co należy kontynuować a co należy poprawić.

Proces finalnej oceny pracownika powinien mieć formę bezpośredniego spotkania przełożony – pracownik, kiedy to obie strony mają okazję podzielić się swoimi obserwacjami.

Zanim jednak do takiego spotkania dojdzie kluczowym elementem jest przygotowanie. W ramach przygotowania przełożony powinien poinformować z wyprzedzeniem (co najmniej kilkunastodniowym) pracownika o terminie i miejscu spotkania. Pracownik powinien znać kompetencje, pod kątem, których będzie oceniany. Obie strony przygotowują przykłady konkretnych sytuacji, powołują się na dostępne źródła i proponują ocenę danej kompetencji. Samo spotkanie powinno mieć charakter dyskusji, w której pierwszy głos zabiera pracownik. Przełożony natomiast przytacza swoje obserwacje, decyduje o ocenie i ją uzasadnia.

Powinno się także odbyć w sytuacji komfortowej dla obu stron tzn. przełożony powinien zapewnić odpowiednie miejsce odizolowane od hałasów i zapewniające dyskrecję, spotkanie powinno odbyć się bez zbędnego pośpiechu, obie strony muszą mieć możliwość wypowiedzenia swoich racji. Aby spełniło ono swoją funkcję motywującą przełożony musi dać odczuć pracownikowi, jak ważne jest dla niego samo spotkanie i jak zależy mu na zaangażowaniu samego pracownika. Dla przełożonego jest to niewątpliwie doskonała okazja, aby ten raz w roku porozmawiać ze swoimi podwładnymi o tym jak czują się ze swoimi zadaniami/w organizacji/we współpracy ze współpracownikami. Jest to również dobra okazja, aby zebrać informację zwrotną dotyczącą współpracy przełożony – pracownik.

Niezwykle istotny jest element samooceny pracownika, pozwala poznać przełożonemu:

- Punkt widzenia pracownika (czy rozumie, co jest od niego oczekiwane)
- Fakty, o których istnieniu do tej pory nie wiedział, a które mogą mieć kluczowy nieraz wpływ na samą ocenę
- Zyskać zaangażowanie pracownika, co powoduje, że sama ocena nie jest mu narzucona, a to automatycznie przekłada się na jego dalsze zaangażowanie w podnoszeniu poziomu swoich kompetencji (funkcja motywacyjna)

Ostateczna decyzja o ocenie poszczególnych kompetencji należy do przełożonego, powinien on jednak przedstawić pracownikowi przekonujące uzasadnienie opierające się na zaobserwowanych faktach.

Ocena powinna być także jawna dla pracownika, w przeciwnym razie może powodować, że pracownik jej nie zrozumie, a więc nie będzie miał wiedzy nt. tego, co robi dobrze a co musi zrozumieć albo jej też nie uzna, co niewątpliwie przełoży się na brak jego zaangażowania zarówno w podnoszenie własnych kompetencji jak i w ogóle w realizację swoich zadań.

Osobną kwestią jest ujawnienie dokładnej skali oceny – tutaj jest to decyzja podejmowana indywidualnie przez każdą z organizacji. Niektóre chcąc zachować pełną transparentność ujawniają pracownikom skalę, niektóre decydują się na zdefiniowaniu mocnych stron i obszarów do poprawy poszczególnych pracowników.

Decyzja ta w dużej mierze zależy od etapu rozwoju samej organizacji oraz od stopnia dojrzałości i zrozumienia przez pracowników samych kompetencji i obowiązującej skali (wspomniane wcześniej negatywne kojarzenie poziomu 0). Jeśli organizacja chce podkreślić i skupić się głównie na jakościowej ocenie pracy i uniknąć identyfikacji przełożenia oceny np. na system bonusowy wówczas wybiera zazwyczaj model oparty na nieujawnianiu ocen. Jeśli natomiast sama wśród pracowników jest dobre zrozumienie kompetencji i skali ich oceny, a identyfikacja przełożenia oceny na inne procesy pełni rolę motywującą, wówczas można zdecydować się na ujawnienie oceny „0” czy „-1”. W tym drugim przypadku trzeba pamiętać, że ujawnienie oceny to nie tylko ujawnienie konkretnej cyfry, pracownik przede wszystkim powinien wyjść ze spotkania z jasnym zrozumieniem, co funkcjonuje w jego pracy dobrze a co musi poprawić.



## 7. Co powinno być rezultatem spotkania oceniającego?

Bez względu na to czy organizacja decyduje się na ujawnienie pracownikowi samej oceny jako cyfry, głównym rezultatem spotkania oceniającego powinno być jasne zrozumienie przez pracownika jak przełożony ocenia jego pracę. Pracownik powinien wiedzieć, jakie ma mocne strony, a jakie obszary do poprawy i jakie zachowania te obszary uzasadniają. Podczas takiego spotkania można również określić następne kroki tzn. jak pracownik będzie pracował nad wskazanymi obszarami do poprawy i jakie wsparcie ze strony przełożonego uzyska.

Ta jasna diagnoza mocnych stron pracownika i obszarów do poprawy jest niezwykle istotna, często, bowiem w wyniku dyskusji nad konkretnymi sytuacjami, łatwo zapomnieć o istocie i celu takiego spotkania.

Warto również pamiętać, aby w ocenie pracownika informacja do niego trafiająca była przede wszystkim szczerą, ale żeby zostały również zachowane proporcje pomiędzy mocnymi stronami a tymi do poprawy. Zachwianie proporcji może spowodować demotywację pracownika, przypadku przewagi tych pierwszych może on dojść do wniosku, że nie ma jak dalej się w tej organizacji rozwijać, a przypadku przewagi tych drugich sama ilość może u niego wywołać utratę pewności siebie.

## 8. Jakie są najczęstsze błędy w diagnozowaniu i przekazywaniu mocnych stron i obszarów do poprawy?

Oprócz błędów polegających na zachwianiu proporcji w informacji zwrotnej, przełożony musi być świadom innych błędów pojawiających się przy diagnozowaniu i przekazywaniu samej informacji zwrotnej:

### 1) Błędy popełniane przy diagnozowaniu:

- Brak konsekwencji i spójności w ocenie – chodzi tu przede wszystkim o samą jakość oceny, jeśli przełożony nie potrafi właściwie zakwalifikować określonych zachowań do konkretnych kompetencji lub te same zachowania ocenia raz jako pozytywne a następnie jako negatywne, to powoduje, że sama ocena nie jest przez pracownika traktowana jako wiarygodna. W związku z tym również poziom jego zaangażowania jest zdecydowanie mniejszy lub nawet znikomy
- Efekt halo – dokonywanie oceny przez pryzmat jednej cechy lub sytuacji pozytywnej lub negatywnej, to rzutuje na ocenę całościową. Klasycznym niebezpieczeństwem jest ocenianie pracownika przez pryzmat jego sympatyczności, co może spowodować, że nienajlepszy pracownik zostanie dobrze oceniony, ponieważ jest powszechnie lubiany.
- Uśrednianie – ten błąd polega na niechęci bądź braku umiejętności różnicowania podwładnych, wszyscy zostają ocenieni jako „średni”, co może też wynikać z pewnej asekuracji przełożonego i niechęci do przyznawania ocen



skrajnych.

- Pobłażliwość lub Surowość – jest to tendencja przełożonego albo do zbyt wysokiego podwyższania swoich oczekiwań albo do ich umniejszania
- Efekt ostatniego lub pierwszego wrażenia – przełożony nie bierze pod uwagę całokształtu dokonań pracownika, ocenę opiera na ostatniej bądź pierwszej zapamiętanej sytuacji. Ten błąd jest często skutkiem braku prowadzenia systematycznej oceny i rzetelnej dokumentacji.
- Projekcja – może przybrać dwie formy „taki sam jak ja” lub „inny niż ja”, w zależności od preferencji przełożonego może on dokonywać oceny porównując cechy osobowościowe pracownika do swoich własnych i faworyzować tych pracowników, którzy są podobni lub odmienni.
- Błędy techniczne – będą to np. niedostatecznie wczesne poinformowanie o terminie spotkania, co zaważyło na jakości przygotowania, przeprowadzenie spotkania w złych warunkach, co do pomieszczenia/dyskrecji czy też niewypełnienie wymaganych formularzy czy innych dokumentów.

## 2) Błędy popełniane przy przekazywaniu informacji zwrotnej pracownikowi

- Trudności z przekazywaniem negatywnych informacji – w obawie o odczucia pracownika często negatywne informacje dotyczące obszarów do rozwoju są przekazywane w sposób, który nie jest jednoznaczny dla pracownika. Warto uważać na sformułowania typu „tutaj popełniłeś błąd, ale generalnie jest ok..” – pracownicy cenią szefów, którzy potrafią nazwać rzeczy po imieniu, zarówno te złe jak i dobre.
- Koncentracja na aspektach negatywnych – jak już zostało to wspomniane naturalnym jest że w pracy każdego (również przełożonego) występują pozytywne i negatywne aspekty, zdarza się jednak że sami przełożeni o tym zapominają i traktują obszary pozytywne jako coś oczywistego. Ponieważ spotkanie oceniające spełnia również funkcje motywująca jest to doskonały moment, żeby pracownika docenić, czy nawet podziękować za określone sukcesy. Nawet, jeśli są to rzeczy oczywiste, warto, aby pracownik wiedział, że przełożony jest dostrzega i docenia.
- Brak asertywności – rozmowa nt. konkretnych sytuacji może spowodować, że przełożony zostanie wciągnięty w dyskusję, która często „prowadzi do nikąd”, czyli nie służy uzasadnieniu oceny, a wyłącznie udowodnieniu swoich racji. Przełożony musi, zatem pamiętać, co jest celem takiego spotkania w sytuacji, kiedy dyskusja mu nie sprzyja potrafić powiedzieć, np. „to nie jest tematem naszej rozmowy, szanuję Twoje zdanie, ale wróćmy do tematu..”
- Nieuwzględnianie zdania pracownika – z drugiej strony, może albo niedopuszczać pracownika do głosu i nieuwzględniając jego punktu widzenia albo ucinać dyskusję w kluczowych momentach, kiedy pracownik ten swój punkt widzenia tłumaczy.

Każde z tego typu zachowań wpływa zarówno na odebranie sobie przez samego przełożonego poznania nowych faktów, które mogą decydować o obiektywizmie oceny, jak i negatywnie wpływa na zaangażowanie pracownika, który sama oceną może odrzucić.

- Brak obiektywizmu – przełożony musi być wyculony na uprzedzenia względem danego pracownika zarówno własne jak i osób trzecich zaangażowanych w proces oceny. W procesie oceny pracownika kluczowe jest, zatem koncentrowanie się na konkretnych zachowaniach pracownika i konsekwencjach tych zachowań, a nie na cechach osobowościowych, które nie mają wpływu na poziom wykonywanej przez niego pracy. Jest to szczególnie trudne gdy pracownik ma cechy odmienne od swojego przełożonego, taka sytuacja wymaga od przełożonego dużej dozy przede wszystkim dojrzałości.

## 9. Jak zaangażować pracownika w proces oceny?

Proces oceny nie należy do łatwych dla obu stron, zarówno przełożonego jak i pracownika. I gdy w przypadku przełożonego można uznać, że jest to element wynikający z jego obowiązków menedżerskich, tak w przypadku pracownika trudno o założenie. Ocena zakłada zdefiniowanie mocnych stron, ale również wskazanie błędów i pomyłek, które w zachowaniu pracownika wystąpiły. Z dużym prawdopodobieństwem można uznać, że naturalną skłonnością każdego pracownika jest mówienie i skupianie się na pozytywnych aspektach własnej pracy, a nie na wskazywaniu własnych błędów. Rzadko kto posiada umiejętność obiektywnej oceny własnej pracy, w tym przyznania się do niepowodzeń. Dużo zależy również od kultury samej organizacji, jeśli traktuje ona błędy jako źródło nauki to łatwiej pracownikowi o nich mówić, jeśli natomiast są one podstawą wyciągania tylko i wyłącznie konsekwencji w stosunku do pracownika (np. finansowych czy dyscyplinarnych) to trudno będzie mu mówić o własnych obszarach do poprawy.

Jako że kultura organizacyjna zależy od wielu osób i trudno ją zmienić z dnia na dzień, dlatego też w przypadku angażowania pracownika w proces oceny, kluczową rolę odgrywa postawa przełożonego i jego sposób traktowania obszarów do poprawy.

Przełożony może wpływać na zaangażowanie pracownika poprzez:

- Wyjaśnienie mu celów takiej oceny (diagnoza i np. ciągły rozwój kompetencji),
- Ujawnieniu zasad przebiegu procesu (np. zbieranie informacji zwrotnej od osób trzecich) i samego spotkania (czas, miejsce, role stron)
- Uzasadnieniu, dlaczego zaangażowanie pracownika jest dla niego ważne (np. jedyna okazja w roku, aby porozmawiać o kompetencjach pracownika)
- Wyjaśnieniu, co będzie konsekwencją samej oceny

Poza więc kulturą organizacji i postawą samego przełożonego, istotną rolę odgrywa otwarta komunikacja i transparentność.

## 10. Kto uczestniczy w procesie oceny?

Osobą odpowiedzialną za ocenę pracownika jest bezpośredni przełożony – jest on odpowiedzialny zarówno za samą ocenę jak i jej uzasadnienie. Ocena nie powinna być także dokonywana pod wpływem nacisku osób trzecich, które często nie mają obiektywnego obrazu osoby ocenianej.

W procesie oceny powinien uczestniczyć również sam pracownik - jego rola i znaczenie zostały opisane powyżej.

Dział personalny pełni funkcję wspierającą. Należy mocno podkreślić, że dział personalny nie jest właściwym do dokonywania oceny pracowników (oczywiście tych spoza samego działu) To przełożony dysponuje najlepszym obrazem pracy pracownika, ma ku temu odpowiednie obserwacje i uzasadnienie. Sam dział personalny zazwyczaj nie zna pracownika od strony wykonywania przez niego zadań, obserwuje go np. przy okazji szkoleń, które z założenia nie powinny być źródłem oceny pracownika.

Funkcja wspierająca działu personalnego powinna polegać na zapewnieniu najwyższej jakości samego procesu – zapewnieniu wiedzy nt. ocenianych kompetencji i metod samej oceny pracownika, monitorowaniu przygotowania stron czy przebiegu samych spotkań np. poprzez uczestniczenie w nich jako obserwator. Dział personalny powinien wreszcie być wyczulony na sama jakość oceny i dyskutować na jej temat z przełożonym, aby zyskać pewność, że jest ona obiektywna a zebrana ewidencja wystarczająca.

Osoby trzecie, czyli współpracownicy, klienci, szefowie działów itp. również mogą mieć kluczowy wpływ na ocenę pracownika. Możliwe sposoby uzyskania informacji od osób trzecich zostały opisane powyżej.

## 11. Jaka dokumentacja?

Proces oceny pracownika może nakładać na przełożonego obowiązek wypełnienia określonych formularzy, które tej ocenie służą. W takich formularzach zapisana jest zazwyczaj ocena kompetencji wraz z uzasadnieniem, największe sukcesy pracownika, jego osiągnięcia, ewentualne nagrody lub nagany.

Oprócz tego przełożony powinien prowadzić indywidualną dokumentację monitorującą pracę pracownika – notatki, maile. Najważniejsza jest tutaj systematyczność, która znacznie usprawnia późniejsze przygotowanie się do samego spotkania oceniającego.

## 12. Co powinno nastąpić po zakończeniu spotkania oceniającego?

Na spotkaniu oceniającym pracownik poznaje nie tylko ocenę swojej pracy, ale może się ono również zakończyć ustaleniem kolejnych kroków, czyli działań, jakie zostaną podjęte w

celu nabycia lub podniesienia poziomu określonych kompetencji. Wówczas takie kroki powinny zostać przez strony spisane w ramach podsumowania/minutek ze spotkania wraz z wyznaczeniem terminów ich realizacji.

Sama ocena wraz z dokumentacją uzasadniającą ocenę (raportami, notatkami przełożonego) powinna być gromadzona zarówno przez przełożonego jak i dział personalny. Dział personalny powinien być w posiadaniu takich informacji na wypadek decyzji kadrowych czy zmian personalnych organizacji, ma wtedy możliwość np. podjęcia decyzji o awansie czy przekazania informacji nt. danego pracownika ewentualnemu nowemu przełożonemu.

### 13. Do czego może zostać wykorzystana ocena kompetencji?

Ocena kompetencji jest doskonałą podstawą do diagnozy potrzeb rozwojowych zarówno indywidualnych (poszczególnych pracowników), jak i organizacyjnych (wspólnych dla wszystkich pracowników lub określonych grup).

Diagnoza potrzeb rozwojowych jest natomiast punktem wyjścia do planowania i podejmowania konkretnych działań rozwojowych np:

- Szkoleń, również grupowych i indywidualnych
- Coachingu dedykowanemu rozwojowi określonych kompetencji
- Indywidualnych działań rozwojowych w postaci np. specjalnie dedykowanych zadań, delegowania przez przełożonego określonych zadań czy udziału pracownika w projektach.

Ocena kompetencji pozwala także zidentyfikować osoby osiągające wysokie wyniki, które mogą być kandydatami w przypadku niespodziewanych wakatów czy innych wewnętrznych decyzji kadrowych (przesunięcia poziome, awanse). Przy tego typu decyzjach należy jednak pamiętać, że osiąganie przez pracownika wysokich wyników i wysoka ocena jego kompetencji nie gwarantuje sukcesu na innym stanowisku, szczególnie, jeśli dotyczy to awansu. Spowodowane jest to faktem, że często pracownik zostaje oceniony wysoko w aspekcie kompetencji wymaganych na jego obecnym stanowisku, a objęcie przez niego innego może wymagać kompetencji, które do tej pory nie były od niego wymagane i w związku z tym nie było okazji, aby pod tym kątem danego pracownika ocenić.

Ocena kompetencji jest wreszcie podstawą do długofalowego planowania ścieżek karier poszczególnych pracowników czy planów sukcesji. Pozwala wyłonić nie tylko osoby osiągające wysokie wyniki, ale również dobrać właściwe dla nich działania rozwojowe służące nabywaniu lub podnoszeniu poziomu określonych kompetencji wymaganych na przyszłych stanowiskach. Daje to szansę organizacji na obsadzanie przyszłych wakatów wewnętrznymi kandydatami, samym pracownikom z kolei pozwala zaplanować proces rozwoju zbliżający ich do wybranego stanowiska, przez co ich szanse na objęcie go w przypadku przyszłego wakatu, rosną.

Cyklicznie przeprowadzana ocena kompetencji pozwala również obserwować postępy

czynione przez poszczególnych pracowników oraz ich tempo. To z kolei daje możliwość przewidywania jak szybko dana osoba będzie nabywała lub doskonaliła kompetencje wymagane na nowym stanowisku. Nie jest to oczywiście jednoznaczna gwarancja, jest to jednak szansa na identyfikację osób o potencjale do szybkiego uczenia się.

Właściwie przeprowadzona ocena kompetencji jest, zatem podstawą do zarządzania talentami w ramach organizacji, co może zdecydować o jej przewadze konkurencyjnej na rynku.

Ocena pracownika zazwyczaj bywa również powiązana z płacami, a dokładniej z systemem premiowym/bonusowym. Zasady uzależnienia oceny pracownika precyzyjnie powinna warunkować polityka wynagrodzeń, ogólna zasada zakłada, że osoby, które uzyskały oceny poniżej oczekiwań nie otrzymują np. premii rocznej bądź zostają obojętne procentowo mniejszą coroczną podwyżką. Uzależnienie systemu premiowego lub podwyżkowego od oceny rocznej wprowadza obiektywizm w te systemy, ustala jasne kryteria, w związku z tym likwiduje ewentualne zarzuty o uznaniowość czy preferowanie określonych osób czy grup.

#### 14. Jakie są korzyści płynące z cyklicznie prowadzonego procesu ocen pracowniczych?

Prawidłowo przeprowadzony proces oceny pracowników zapewnia korzyści na trzech poziomach:

1) Dla organizacji:

- Obraz stopnia realizacji zadań przez pracowników, a przez to możliwość wpływania na wzrost efektywności pracowników
- Informacje nt mocnych stron kompetencyjnych pracowników i ich obszarów do poprawy
- Wzrost motywacji pracowników
- Usprawnienie komunikacji między przełożonymi a pracownikami
- Podstawa dla innych procesów organizacyjnych

2) Dla przełożonego:

- Możliwość uzyskania informacji nt pracy pracownika z różnych źródeł
- Szansa odbycia szczerzej rozmowy z pracownikiem i poznania jego punktu widzenia
- Poznania ewentualnych problemów, przyczyn konfliktów i możliwość wprowadzenia działań korygujących czy naprawczych
- Precyzyjne określenie potrzeb rozwojowych pracownika
- Wzrost motywacji pracownika
- Możliwość przewidzenia i przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym (np. wypalenie zawodowe, chęć zmiany pracy)

3) Dla pracownika:

- Otrzymanie regularnej informacji zwrotnej nt. własnej pracy
- Identyfikacja indywidualnych mocnych stron i obszarów do rozwoju
- Podniesienie poziomu umiejętności oceny własnej pracy
- Poprawa komunikacji z przełożonym, możliwość wyrażenia swoich opinii
- Określenie indywidualnego potencjału zawodowego i możliwość zaplanowania działań rozwojowych czy kariery w ujęciu długoterminowym
- Docenienie osiągnięć, wzrost motywacji i samooceny

## 15. Czy proces oceny pracowników ma jakieś wady?

Należy wyraźnie zaznaczyć, że system prowadzenia ocen pracowniczych ma zdecydowanie więcej zalet niż wad, nie mniej jednak, jako słabe strony można wskazać:

- Trudność oceny - z psychologicznego punktu widzenia dokonywanie oceny pracownika przez przełożonego ze świadomością, że można ona zaważyć na jego dalszych losach, nie jest procesem łatwym. Wymaga od przełożonego zarówno obiektywizmu, ale też dojrzałości emocjonalnej i umiejętności oddzielenia człowieka od problemu. To z kolei powoduje, że kluczową umiejętnością menedżerską jest umiejętność oceny kompetencji swoich podwładnych.
- Przygotowanie i dokumentacja - proces oceny wymaga od osób oceniających regularnego gromadzenia dokumentacji, spisywania notatek, gromadzenia faktów. Przełożeni muszą być też świadomi ryzyka prawnego tzn. mogą zdarzyć się sytuacje, w których pracownik nie zgadzając się z oceną zdecyduje się na wystąpienie na drogę prawną.
- Stres - towarzyszy zarówno przełożonym, jak i podwładnym. Wydaje się, że podstawową rolę w minimalizowaniu stresu odgrywa dobra komunikacja – wyjaśnienie celów przeprowadzania takiego procesu oraz pomoc w przygotowaniu do samego procesu, udzielona np. przez dział Personalny
- Brak zaufania - szczególnie w początkowej fazie wdrażania procesu oceny, podwładni mogą mieć opory przed pełną szczerością względem przełożonego. W tym przypadku kluczowe znaczenie ma przekonanie się pracownika po pierwsze o obiektywizmie oceny, po drugie o konsekwencji w jej wykorzystaniu tzn. zastosowanie jej do celów wcześniej zakomunikowanych.
- Czas - proces oceny pracownika jej zazwyczaj proces, na który trzeba dedykować określoną ilość czasu. Samo przygotowanie do procesu, przeprowadzenie spotkań ulega zwiększeniu, jeśli przełożony ocenia kilka czy kilkanaście osób ze swojego zespołu.