

**autor opracowania:**

**mgr Izabela Karoń**

**„Po co oceniam pracowników ? - jak praktycznie  
wykorzystam ocenę”**

**KRAKÓW 2019**

Ocena pracowników to jeden z kluczowych elementów zarządzania w placówce. To wyrażenie w formie ustnej lub pisemnej opinii o pracownikach, wartościowanie ich cech osobowych, a także zachowań oraz efektów ich pracy. Jest ona działaniem niezwykle trudnym i skomplikowanym, ale jej wyniki mogą mieć praktyczne zastosowanie we wszystkich etapach zarządzania. Systematycznie przeprowadzana sprzyja rozwojowi pracowników, jak i całej placówki. Pozwala wykryć i skorygować powstałe nieprawidłowości, a także motywuje do doskonalenia posiadanych przez pracowników umiejętności.

Ocena jest, więc sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku pokonania cech kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca<sup>1</sup>. Ocenianie jako kompleksowe narzędzie - zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, służy wielu celom, a za najważniejsze uznaje się:

- cele administracyjne, tj. wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników;
- cele informacyjne, tj. dostarczanie menedżerom danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach;
- cele motywacyjne, tj. dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy<sup>2</sup>.

Zasady oceniania stanowią fundament systemu oceniania, ponieważ określają plan i reguły, według których system oceniania powinien funkcjonować w organizacji. Podstawowe zasady w budowaniu skutecznego systemu oceniania to:

- zasada systemowości, zgodnie, z którą poszczególne elementy systemu oceniania powinny być wzajemnie spójne, a cały system oceniania wkomponowany w proces zarządzania zasobami ludzkimi;
- zasada systematyczności, zgodnie, z którą ocenianie powinno mieć stały charakter;
- zasada powszechności, oznaczająca, że ocenie podlegają wszystkie osoby zatrudnione;
- zasada elastyczności, zakładająca dostosowywanie kryteriów i technik oceniania do konkretnej sytuacji celów oceniania;

---

<sup>1</sup> Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji Redakcja Naukowa H. Król, A. Ludwiczyski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 s.275.

<sup>2</sup> A. Pocztoński Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody Wydanie II zmienione Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007s.225.

- zasada konkretności, w myśl, której należy dążyć do stosowania jasnych, mierzalnych i powiązanych z wykonywaną pracą kryteriów oceniania;
- zasada jawności, zgodnie, z którą oceniani pracownicy powinni być zaznajomieni z celami, kryteriami i procedurą oceniania;
- zasada prostoty, w myśl, której stosowany system oceniania powinien być zrozumiały dla wszystkich aktorów uczestniczących w procesie oceniania<sup>3</sup>.

W literaturze przedmiotu i w praktyce zarządzania występuje wiele metod oceniania, które mają zastosowanie w systemie oceny pracowników. Metody oceny można podzielić na<sup>4</sup>:

- metody absolutne, polegające na porównywaniu wyników osiągniętych przez pracownika z ustalonymi wcześniej standardami (zwykły zapis-ocenę opisową, metodę wydarzeń krytycznych-incydentów krytycznych, metodę porównywania ze standardami-wzorcem, listy kontrolne, skale ocen, testy wyboru, Assessment Center- centrum oceny, ocenianie przez określenie celów -zarządzanie przez cele, metodę 360°);
- metody relatywne charakteryzujące się porównywaniem poszczególnych pracowników między sobą (ranking, metodę porównywania parami, metoda wymuszonego rozkładu, portfolio personalne).

Ocena pracowników stanowi doskonałą podstawę do diagnozowania potrzeb rozwojowych, nie tylko indywidualnych, ale także organizacyjnych, a więc wspólnych dla całego zespołu. Rzetelnie przeprowadzoną ocenę wykorzystam do odpowiedzi na postawione niżej pytania:

- czy oceniany przeze mnie pracownik posiada adekwatne kompetencje wymagane do skutecznej realizacji zadań na zajmowanym stanowisku ?
- w jakim stopniu pracownik wywiązuje się z powierzonych mu zadań?
- jakie działania rozwojowe należy podjąć, aby zniwelować określone w trakcie oceny luki kompetencyjne?

Odpowiedzi posłużą do zaplanowania elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi w placówce, jak np.: system wynagrodzeń, planowanie szkoleń i rozwoju pracowników, ścieżki karier. Ocenianie pełni jednak także funkcję motywacyjną. Pracownicy oczekują zwrotnych informacji na temat swoich zachowań i działań, by zyskać pewność co do tego, na ile spełniają lub nie oczekiwania formułowane przez stanowisko pracy i przełożonego. Z drugiej

---

<sup>3</sup> Ibidem, s. 230

<sup>4</sup> Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji Redakcja Naukowa H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 s. 289-300.

strony oczekują informacji, które mogłyby ugruntowywać ich pozytywne wyobrażenia o samych sobie. Ocenianie jest więc zarówno instrumentem sprzyjającym redukowaniu niepewności, co do słuszności podejmowanych działań zawodowych, jak też środkiem ułatwiającym uzyskiwanie aprobaty społecznej.

### **Bibliografia:**

1. A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody Wydanie II zmienione Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007
2. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji Redakcja Naukowa H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
3. Sasin M., „Ocenianie pracowników- jak to robić właściwie”, [w:] Akademia Rozwoju Kompetencji,  
<https://www.ark-doradztwo.pl/czytelnia/ocnianie-pracownikow-robic-wlasciwie/>  
(pobrano 06-12-2019)
4. <http://biznestuba.pl/praktyki-hrm/ocena-pracownikow-czemu-sluzy-i-jak-nalezy-jej-dokonywac/> (dostęp 07-12-2019)
5. <https://www.projektgamma.pl/stefa-wiedzy/wiki/ocena-pracownikow-zalozenia-i-cele>  
(dostęp 07-12-2019)