

Joanna Lipowska*

Ocenianie pracowników, możliwe przyczyny braku efektywności

Wstęp

Ocenianie pracowników, wpisane w system rocznych ocen okresowych staje się coraz bardziej powszechne w średnich i dużych firmach. W literaturze na temat oceniania pracowników, czy też zarządzania HR, podaje się szereg pozytywów, które mają pokazać jego niezaprzeczalną wartość. Korzyści ogólnofirmowe to: zwiększenie efektywności zarządzania firmą, określenie dotychczasowego lub możliwego poziomu wydajności pracy, poprawę jakości pracy. Wymieniane zalety istotne dla menedżerów to: możliwość określenia mocnych i słabych stron swoich pracowników, pomoc w decyzjach o awansie, narzędzie motywowania pracowników, zyskanie racjonalnych i sprawiedliwych wskazań dotyczących poziomu wynagrodzeń. Korzyści z systemu ocen dla działu HR to: łatwiejsze określenie potrzeb szkoleniowych, zyskanie jasnych kryteriów pomocnych w planowaniu karier zawodowych pracowników, zyskanie możliwości obiektywnych przesłanek do podejmowania decyzji personalnych (McKenna, Beech, 1997: 148–149; Sidor-Rządowska, 2006: 15–17).

Badania powodów odchodzenia z pracy (Branham, 2005: 95) pokazują, że brak coachingu i informacji zwrotnej należą do głównych powodów utraty zaangażowania i w konsekwencji odchodzenia z pracy. Zatem ocena i informacja zwrotna okazują się być ważne także dla pracowników. Oprócz wymienionych wcześniej korzyści, ocena okresowa pozwala na:

- zidentyfikowanie przez pracownika przyczyn trudności w osiągnięciu celów;
- lepsze zrozumienie zadań, norm, standardów;
- poprawę komunikacji i pogłębienie zrozumienia między przełożonym i pracownikiem;
- diagnozę potencjału rozwojowego pracownika;

* Mgr Joanna Lipowska, psycholog kliniczny, Dyrektor Zarządzający Personnel Profile.

- poznanie przez pracownika celów strategicznych firmy, a przez przełożonego opinii, pracownika na temat swojej pracy, działu, firmy.

Jednak praktyka stosowania systemów ocen pokazuje, że mało jest firm, w których oceny przynosiłyby wymienione wyżej skutki pozytywne. Ocena okresowa jest często źródłem niechcianej biurokracji dla menedżerów, źródłem zamieszania dla działu personalnego oraz przyczyną wielu frustracji dla pracowników, mającą swoje negatywne konsekwencje dla ich motywacji i satysfakcji z pracy. Niniejszy artykuł stara się prześledzić kilka z elementów, które mogą wpływać na obniżenie efektywności oceny okresowej, prowadząc do szkodliwego oddziaływania na relacje pracownicze, atmosferę wewnątrzfirmową oraz na załamanie motywacji i efektywności pracy. Jakie czynniki powodują, że ocena okresowa nie spełnia funkcji, dla których została wdrożona? Jak na tej podstawie można wysnuć wnioski na temat praktyk o pozytywnym znaczeniu dla efektywności oceny okresowej?

Poniżej spróbujemy znaleźć odpowiedzi na te pytania w oparciu o teorie naukowe, badania oraz opinie specjalistów z dziedziny zarządzania, przyglądając się aspektom powiązanim z samą sytuacją oceniania, perspektywie osoby ocenianej oraz roli osoby oceniającej. Zagadnienie oceniania pracowników jest tak szerokie i wieloaspektowe, że niniejszy artykuł poruszy tylko część zagadnień związanych z tą tematyką, dostarczając jednak konkretnych wskazań, które mogą być wykorzystane w praktyce oceniania.

Feedback jako istota oceny okresowej

Sensem istnienia oceny okresowej jest przede wszystkim feedback, czyli informacja zwrotna przekazywana pracownikom, której celem ma być zwiększenie motywacji i zachęcenie do lepszej pracy. Kiedy taka informacja jest przekazywana na co dzień, na bieżąco, wówczas sytuacja rozmowy oceniającej jest tylko zwykłą formalnością i podsumowaniem tego, czego pracownik już wcześniej dowiedział się od przełożonego. Wówczas doroczną rozmowę oceniającą można wykorzystać na: omówienie perspektyw rozwoju pracownika w firmie, poznanie jego opinii na temat pracy w firmie, w dziale. Badania pokazują, że aż 64% pracowników preferuje taką właśnie codzienną wymianę informacji z szefem bardziej niż oficjalne systemy oceny (Branham, 2005: 105). Prowadzenie rozmowy oceniającej raz do roku zamiast regularnej komunikacji z pracownikiem Branham przyrównuje do sytuacji trenera koszykówki, który miałby powiedzieć swoim zawodnikom „umawiamy się, że wychodzicie na boisko i rozgrywacie trzydzieści meczy, a na koniec sezonu usiądę z każdym z osobna i omówimy sobie, jak wam poszło i co poprawić w przyszłości” (tamże: 100). Choć w sporcie taka sytuacja jest nie do pomyślenia, to w rzeczywistości firmowej jest oczywistością. Jednak, kiedy codzienny feedback nie jest prowadzony, problemy nawarstwiają się i do czasu rozmowy oceniającej eskalują do poziomu, który prowadzi do konfliktu lub zwolnienia pracownika (Woodford i in., 2011: 123).

Istotne jest nie tylko, aby feedback przekazywać na bieżąco, ale przede wszystkim, aby robić to we właściwy, motywujący sposób. Badania wykazały (Ryan, 1982, Ryan i in., 1983, Pittman i in., 1980 za Deci i in., 1999), że pozytywny w swojej wymowie feedback może różnić się charakterem i tym samym oddziaływaniem. Znaczenie ma zatem sposób, w jaki przekazana jest informacja zwrotna, czy choć pozytywna, ma ona cel kontrolujący czy też czysto informacyjny. O wiele lepiej przez pracowników jest przyjmowana pochwała typu informacyjnego (np. *W porównaniu z resztą zespołu radzisz sobie naprawdę dobrze*), która ma wzmacniający wpływ na motywację bardziej niż pochwała typu kontrolującego (np. *Doskonale, powinieś pracować tak dalej*), która tę motywację może obniżać. Badania Ryan (1982: 459), udowodniły, że w sytuacji feedbacku o charakterze kontrolującym nie tylko zmniejszył się poziom zaangażowania, ale także poziom wykonania. Ryan tłumaczy to naturalnym ludzkim odruchem oporu psychicznego, odkrytym przez Brehma (1966). Brehm stworzył teorię reaktancji, która jest oparta na założeniu, że ludzie są motywowani do utrzymywania swojej swobody działania. Gdy swoboda ta jest w jakiś sposób zagrożona, będą wówczas przeciwdziałać (*react*), dążąc do przywrócenia wolności wyboru, przeciwstawiając się temu, kto próbuje coś narzucić lub czegoś zakazać. Według tej teorii, ludzie, którzy czują się przymuszani i kontrolowani przez jakieś czynniki zewnętrzne, będą wykazywać tendencje, aby zwalczać te próby nadzorowania poprzez podejmowanie działań przeciwnych (Worchel, Brehm, 1971).

Wśród siedmiu głównych powodów odchodzenia z pracy, zidentyfikowanych na podstawie wyników badań, prawie 20 tys. pracowników z różnych branż, o których pisze Branham (2005), właściwie wszystkie wiążą się bezpośrednio lub pośrednio z ocenianiem i rozmową oceniającą:

- niespełnione oczekiwania
- niedopasowanie cech i umiejętności pracownika do stanowiska
- zbyt słaby coaching i informacja zwrotna
- zbyt małe szanse rozwoju zawodowego i awansu
- poczucie niskiej wartości i niedoceny
- stres wywołany nadmiarem pracy i brakiem równowagi między życiem zawodowym a osobistym
- utrata wiary i zaufania w kierownictwo.

Gdyby ocena okresowa i będąca jej zwieńczeniem rozmowa oceniająca przebiegały prawidłowo, oprócz czynników bezpośrednio powiązanych z ocenianiem (poz. 3, 5), problematyczne pozostałe elementy (poz. 1,2,4,6) można by zidentyfikować i podjąć odpowiednie działania, aby zatrzymać szczególnie wartościowych pracowników. Ta perspektywa też jest istotna, bowiem straty z powodu odejścia najlepszych pracowników są o wiele większe niż koszt znalezienia nowych pracowników o porównywalnych kwalifikacjach.

Cele i funkcje oceny okresowej

Choć mówi się wiele o tym, że ocena ma rozwojowy charakter i powinna jako taka być dobrze przyjmowana przez pracowników, to jednak w praktyce miesza się cele rozwojowe oraz ewaluacyjne (McKenna, Beech, 1997: 161). Aby możliwe było stworzenie planu rozwojowego dla pracownika, potrzebna jest jego otwartość i szczerowość w mówieniu o swoich słabych stronach oraz analizowaniu przyczyn porażek. Często taka rozmowa ma być elementem jednego spotkania, w trakcie którego wcześniej dokonuje się ewaluacji umiejętności pracownika, jego zachowań, kompetencji lub poziomu osiągnięcia celów wyznaczonych na dany okres w powiązaniu z konkretnymi wymiernymi konsekwencjami dla pracownika. Konsekwencjami są nie tylko nagrody, szkolenia i awanse, ale również, degradacje, zwolnienia, przesunięcia itd. Wydaje się zatem niemożliwe, aby zrealizować oba te cele w trakcie jednej rozmowy, co podnoszą zarówno menedżerowie, jak i pracownicy. Dobrą propozycją wydaje się rozdzielanie w czasie obu tych elementów rozmowy oceniającej lub przeprowadzenie rozmowy o celach rozwojowych przez specjalistę w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (tamże). Większość ekspertów w zakresie zarządzania efektywnością stwierdziło, że w firmach, w których osiągnięto największy poziom ogólnej satysfakcji i efektywności systemy ocen nie zawierają skali ocen ani opinii podsumowującej, które zwiększają reakcję obronną pracowników oraz zmniejszają ich otwartość na konstruktywne wnioski, które mogłyby wynikać z oceny. Przestrzegają także przed wiązaniem kwestii wynagrodzenia z podsumowaniem wyników (Branham, 2005: 111). Samuel Culbert, przeciwnik przeprowadzania ocen okresowych, słusznie zauważa, że nawet rozmowa rozwojowa, nie tylko rozmowa oceniająca, w której pracownik miałby odkryć swoje obszary „słabości” i przeanalizować je wspólnie z szefem, aby odkryć przyczyny braku efektywności, nigdy nie będzie szczerą i otwartą. Pracownik będzie miał bowiem świadomość, że ujawnione przez niego informacje zostaną wykorzystane za jakiś czas przy formalnej ocenie. Jak obrazuje to Culbert: „nie chcesz komuś wręczać kija, tylko po to, aby mógł cię nim stłuc” (Culbert, Rout, 2012: 81).

Warto także poruszyć temat tak popularnego obecnie zarządzania kompetencjami. W niektórych firmach zastępuje się tradycyjne systemy ocen oparte na celach, systemami ocen opartymi na kompetencjach. Jednak ocenianie oparte na kompetencjach, choć wydaje się wygodne i przejrzyste przy dobrze opisanych poszczególnych poziomach skali, nie zapewnia realizacji celów pracodawcy, o czym piszą także Whiddett i Hollyforde (2003). Według nich, u podstaw takiej zmiany w systemie ocen zwykle leży przekonanie, że *jeżeli coś się robi we właściwy sposób, to przyniesie to właściwe rezultaty* (tamże: 119). Jednak, jak dalej zauważają autorzy: *kompetencje nie precyzują w jednoznaczny sposób, co ma być zrobione, ani nie określają obowiązków, czy wymiernych efektów pracy*. Zatem oparcie oceniania jedynie na kompetencjach, prowadzi do nieporozumień i konfliktów na tle niedoprecyzowania zadań i zakresu odpowiedzialności. Wiadomo ponadto, że samo posiadanie kom-

petencji w danej dziedzinie nie decyduje jeszcze o chęci ich wykorzystania dla dobra pracodawcy (Lipowska: 2012).

Ocena jako element kontroli i dominacji

Sytuacja oceny okresowej jest dlatego tak trudna dla pracowników, gdyż uaktywnia się w niej powszechny dla ludzi lęk przed oceną (*evaluation apprehension*). Ten właśnie lęk przed oceną jest jednym z czynników powodującym poczucie bycia kontrolowanym (Ryan, 1982: 460). Ponadto ocena, jak pisze Louart (1995: 119), przypomina szkołę i stopnie. W niektórych firmach ocena wyrażana jest nawet w liczbach o skali odpowiadającej dokładnie stopniom szkolnym (1–6). Z takich skojarzeń wynika w prosty sposób wrażenie zależności, sankcji negatywnych związanych z oceną, sytuacji poddania osądowi skoncentrowanemu na brakach i błędach. Jednocześnie oceniany, który dostrzega, że ocena jest niesprawiedliwa i nie odpowiada jego własnej ocenie swojej pracy, czuje się manipulowany. Louart (1995: 116) podkreśla, że obawy pracowników przed oceną okresową wzrastają szczególnie, gdy mają one być przeprowadzone w okresie restrukturyzacji. Istnieje wtedy ich uzasadniona i słuszna obawa, że ocena będzie stanowiła okazję do redukcji zatrudnienia. W związku z tym odradza przeprowadzanie oceny okresowej w trudnych dla firmy okresach zmian. Na wynik i efekt rozmowy oceniającej, a tym samym na efektywność ma wpływ siła presji, jaką odczuwa pracownik, aby zrealizować określone cele. Jak pisze Ryan (1982: 459), ogólne odkrycia z wielu badań potwierdzają, że im silniej jest odczuwana presja, aby osiągnąć wynik, ponieważ później będzie się z niego rozliczany w trakcie oceny okresowej, tym niższa będzie motywacja wewnętrzna, aby zrealizować dane zadanie czy wykonywać dane obowiązki (*perform that activity*). Przypomina to wspomnianą wcześniej teorię reaktancji Brehm.

Choć generalnie można stwierdzić, że pracownicy pragną być oceniani i dowiedzieć się w ten sposób o uznaniu przełożonego, to jednak jednocześnie obawiają się tego, co mogą usłyszeć na swój temat. Niewielki odsetek ludzi, w tym oczywiście pracowników, jest w stanie spokojnie i bez sprzeciwu przyjąć rzeczowe, ale jednak negatywne uwagi na swój temat. Zwykle ludzie reagują mechanizmami obronnymi, pasywną obroną lub atakiem bezpośrednim (Louart, 1995: 120). Taka reakcja jest szczególnie uzasadniona i zrozumiała w sytuacjach, gdy przełożeni wyrażają swoją negatywną ocenę w stosunku do spraw, na które pracownik nie miał wpływu, za które nie jest odpowiedzialny lub dotyczących jego własnej osoby, których nie jest w stanie zmienić. Dla pracowników ważne jest szczególnie, czy rozmowa oceniająca będzie miała rzeczywiście charakter rozmowy i wspólnego analizowania typu *problem solving*, czy przynajmniej będą mogli się wytłumaczyć w rozmowie typu *tell and listen* czy też tylko usłyszą to, co ma im do przekazania przełożony i będą musieli przyjąć bez dyskusji, w rozmowie typu *tell and sell*. Różni autorzy (Perry, 1996; Whiddett, Hollyforde, 2003) mówią o tym, jak ważne jest, aby pra-

cownicy mieli możliwość wytłumaczenia tych często obiektywnych, niezależnych od nich przyczyn, dla których coś nie zostało zrobione, a przełożeni byli w stanie nie tylko przyjąć te wyjaśnienia, ale również zmodyfikować swoją ocenę, jeśli uzasadnienie jest wystarczające. Pracownicy nie tylko reagują sprzeciwem oraz frustracją, jak wspomniano wyżej, ale też bardzo źle odbierają przełożonych, którzy obarczają ich zbyt wielką odpowiedzialnością i nie potrafią dostrzec organizacyjnych przyczyn lub obiektywnych ograniczeń osobistych, które spowodowały niepowodzenia w osiągnięciu celów. Culbert twierdzi nawet, że choć domniemanym celem oceny jest „oświecenie podwładnych w zakresie tego, co powinni robić lepiej, to ich rzeczywistym celem jest zastraszenie ukierunkowane na zachowanie władzy szefa i jego dominacji w stosunkach z podwładnymi” (Culbert, Rout, 2012: 11). Ta dominacja wyraża się zależnością wynagrodzenia, przyznawanych zadań oraz perspektyw kariery od jego zdaniem zawsze subiektywnej, opartej o jego własne motywy, opinii szefa na temat podwładnego.

Znaczenie osoby oceniającej

Wśród najistotniejszych zaniedbań mających swój rezultat w niepowodzeniu we wdrożeniu systemu ocen okresowych Sidor-Rządkowska (2006: 105) wymienia na pierwszym miejscu niepozyskanie akceptacji dla systemu ocen i jego zrozumienia wśród pracowników, a drugim – nieprzygotowanie kadry menedżerskiej do dokonywania oceny. Osoba menedżera i jego umiejętności prowadzenia rozmowy oceniającej oraz feedbacku okazują się jednym z najważniejszych kryteriów sukcesu oceniania. Jednak ich rola jest bardzo trudna i stawia ich w patowej sytuacji, o czym pisze Philip Perry (1996). Zauważa on, że menedżerowie prowadząc ocenę okresową, znajdują się często w sytuacji jak z *Paragrafu 22 (Catch-22)*: muszą dokładnie dokumentować słabe wyniki pracowników, aby uniknąć późniejszych pozwów, ale jednocześnie działając w ten sposób, zniechęcają pracowników i powodują, że tracą oni zainteresowanie polepszaniem swojej efektywności. Czego by nie zrobili, cierpi na tym organizacja. Sytuacja menedżerów już „na wejściu” jest trudna, niezależnie od posiadanych przez nich umiejętności. Aby proces oceniania przyniósł pozytywne skutki, dla których był wdrożony w organizacji, ważne jest wcześniejsze przeszkolenie menedżerów, a także umożliwienie im przeprowadzenia oceny i samej rozmowy bez presji czasowej. Niestety, najczęściej w firmach poświęca się więcej czasu na zaprojektowanie narzędzia oceniania niż na prawidłowe jego wdrożenie, polegające nie tylko na kampanii informacyjnej, ale właśnie na odpowiednim przygotowaniu menedżerów do nowej roli (Woodford i in., 2011: 122),

Przyczyną niepowodzeń oceny okresowej jest także przeprowadzenie jej w oparciu o własne subiektywne kryteria. Dlatego tak ważne jest uzgodnienie wymagań stanowiskowych, a także wcześniejsze ustalenie z pracownikiem oczekiwań na dany rok, aby wiadomo było dokładnie, co będzie oceniane, jakie będą tego miary i jakie

konsekwencje przyniosą określone poziomy wyników pracy (tamże: 124). Szkolenie menedżerów jest także potrzebne, aby pomóc im uniknąć powszechnych błędów w ocenianiu, takich jak: trzymanie się środka skali, kierowanie ogólnym wrażeniem, rzutowanie oceny jednych obszarów na drugie itd. (tamże). Szczegółowo ten aspekt błędów w procesie oceniania opisuje Sidor-Rządkowska (2006: 106–112), omawiając ich rozliczne typy. Jak zauważa autorka, choć możliwości popełnienia błędów w ocenie jest wiele, to jednak okazuje się, że ich uświadomienie, nawet w czasie kilkuminutowych sesji szkoleniowych, powoduje znaczący spadek popełnianych błędów. Dlatego tak ważne jest właśnie umożliwienie menedżerom zapoznania się w trakcie jedno- lub optymalnie dwudniowego szkolenia, nie tylko z procedurami, celami i narzędziami oceny, ale także z właściwym sposobem prowadzenia feedback'u i rozmowy oceniającej oraz błędami w ocenianiu.

Zarządzanie wspierające autonomię podwładnego buduje motywację, wzmacnia satysfakcję z pracy oraz prowadzi do lepszego poziomu wykonania. Takie zarządzanie to m.in.: poszanowanie dla opinii i perspektywy podwładnego, dostarczanie znaczącej informacji zwrotnej w pozbawiony manipulacji sposób, oferowanie możliwości wyboru, zachęcanie do inicjatywy (Baard, Deci, Ryan, 2004: 2048). Elementy wymienione wyżej jako przykłady zachowań menedżerskich wspierających autonomię, mogą jednocześnie stanowić opis pożądanego sposobu prowadzenia rozmowy oceniającej. Przeciwnieństwem zarządzania wspierającego autonomię jest zarządzanie kontrolujące. Charakteryzuje się ono między innymi: nadmierną kontrolą, zbyt wysokimi wymaganiami, stawianiem wyzwań przewyższających możliwości, nastawieniem na konfrontację, oczekiwaniem od podwładnych postępowania w określony sposób z jednoczesnym zagrożeniem karą lub obietnicą nagrody (Ryan, Deci, 2000: 76). Ten rodzaj zarządzania ma obniżający wpływ na conceptualne myślenie, rozwiązywanie problemów oraz kreatywność (Gagne, Deci, 2005: 348). W dobie dzisiejszych organizacji, w których coraz większy jest procent zawodów, w których konieczne jest uruchamianie myślenia twórczego oraz rozwiązywanie problemów, takie działanie na szkodę efektywności pracowników, wydaje się szczególnie szkodliwe.

Jak bardzo istotna jest relacja między szefem a podwładnym dla motywacji i efektywności pracownika pisze Culbert, przypominając, że ludzie nie odchodzą od firm, ale od menedżerów (Culbert, Rout, 2012: 105).

Zdaniem Maslach, specjalizującej się w zagadnieniach wypalenia zawodowego, wśród sześciu krytycznych obszarów, w których niedopasowanie pomiędzy organizacją a pracownikiem prowadzi do wypalenia zawodowego, aż cztery mogą występować zarówno w sytuacji oceniania, jak i prowadzenia rozmowy oceniającej (Maslach i in., 2001: 419–420):

- duża kontrola ze strony przełożonego, obciążenie pracowników odpowiedzialnością bez uprawomocnienia, pozbawienie możliwości wpływu;
- brak uznania dla wysiłku i osiągnięć;
- brak szacunku dla pracowników;
- niesprawiedliwość, dyskryminacja, nadmierne faworyzowanie.

Niesprawiedliwość w systemie oceniania wyraża się chociażby w wymuszonym rozkładzie ocen w firmie, w danym dziale, które ustalane są przez dział personalny. Nie tylko oceniani, ale również menedżerowie są świadomi tego, jak bardzo absurdalne jest założenie z góry, że konkretna liczba pracowników ma być oceniona jako spełniająca oczekiwania, jako je przekraczająca i jako plasująca się poniżej oczekiwań. Również Culbert pisze o tym, że jeśli konieczne jest dostosowanie ocen do rozkładu normalnego i niektóre osoby muszą zostać uznane za lepsze lub gorsze od innych, zaczyna się w punkcie, w którym można zapomnieć o obiektywizmie (Culbert, Rout, 2012: 47).

Podsumowanie

Mysząc o kosztach przeprowadzenia oceny okresowej, analizuje się głównie koszty mierzalne, jednak to właśnie niemierzalne koszty, które pojawiają się, gdy ocena zostanie przeprowadzona w niewłaściwy sposób, są przyczyną ich nieefektywności, a nie te mierzalne, które są stałe i niezależne od tego, czy system ocen jest dobry i czy oceny zostały właściwie przeprowadzone. Poniżej zostały przedstawione wymierne i niewymierne koszty związane z ocenianiem pracowników.

Tabela 1. Twarde i miękkie koszty związane z Oceną Pracowniczą (Hard & Soft Costs Associated with Evaluations) za (Woodford i inni, 2011: 125).

Koszty wymierne oceny okresowej	Koszty niewymierne oceny okresowej
Przygotowanie oceny	Obniżenie produktywności jako następstwo oceny
Ustalenie zadań i celów	Korekcyjna inflacja, kiedy oceny powiązane są z wynagrodzeniem podstawowym i premią regulaminową
Przeprowadzenie rozmów okresowych, rocznych	Zły nastrój pracowników, depresja, stres, lęk spowodowane przez ocenę
Sprawdzenie przeprowadzonych ocen	Obniżone morale jako konsekwencja niesprawiedliwej oceny
Zaprojektowanie, drukowanie, powielanie, dystrybuowanie formularzy	Złamanie ducha pracy zespołowej, który został wcześniej wypracowany
Szkolenie managerów różnego szczebla na temat narzędzi i procesu oceniania	Kłótnie i żale jako następstwo ocen
Sprawy sądowe jako następstwo ocen	

Z omówionych w artykule teorii, wskazań praktyków biznesowych oraz specjalistów z dziedziny zarządzania można wysnuć wiele wniosków na temat praktyk przyczyniających się do uzyskania pozytywnych efektów oceny okresowej. Wśród nich za szczególnie istotne i jednocześnie proste do wdrożenia w zakresie sposobu przeprowadzenia oceny, można uznać:

- przekazywanie informacji zwrotnej na co dzień – rozmowa oceniająca jako formalność i podsumowanie tego, czego pracownik dowiedział się już wcześniej;
- prowadzenie rozmowy typu *problem solving* (wspólne poszukiwanie rozwiązań) lub typu *tell and listen* (wysłuchanie wyjaśnień pracownika);
- gotowość do modyfikowania ocen indywidualnego pracownika w trakcie rozmowy, a także możliwość zmiany pierwotnie zakładanych rozwiązań w systemie oceniania w odpowiedzi na uzasadnione zastrzeżenia pracowników.

Istotne zaś aspekty na etapie projektu i wdrażania to:

- rozdzielenie w czasie, elementów ewaluacyjnych i rozwojowych oceny okresowej;
- oddzielenie kwestii wynagrodzenia od oceny okresowej;
- wcześniejsze przeszkolenie menedżerów z: procedur, celów i narzędzi oceny, udzielania feedback'u, prowadzenia rozmowy oceniającej, błędów w ocenianiu;
- pozyskania akceptacji dla systemu ocen wśród ocenianych i oceniających;
- promowanie zarządzania wspierającego autonomię pracowników (m.in.: poszanowanie dla opinii i perspektywy podwładnego, dostarczanie znaczącej informacji zwrotnej w pozbawiony manipulacji sposób, oferowanie możliwości wyboru, zachęcanie do inicjatywy).

Starannie przygotowana, administrowana i przeprowadzana ocena okresowa, może być ważnym narzędziem służącym zwiększeniu efektywności zarządzania firmą, wzrostowi poziomu wydajności pracy oraz poprawie jakości pracy. Warto podjąć wysiłek, aby tak istotny dla wszystkich stron życia firmowego proces – ocenianie pracowników, funkcjonował prawidłowo. Warto ponieść starania, aby wzmocnić działania pozytywne i uniknąć skutków negatywnych, zanim destrukcyjny wpływ oceniania na życie organizacji wzrośnie do tego stopnia, że najlepszym rozwiązaniem będzie się wydawało zrezygnowanie z systemu ocen.

Summary

Evaluating employees, possible causes of inefficiency

The article tries to reveal why employee appraisal system despite many theoretical benefits activates detrimental effects for employees and the company itself. Psychological aspects of evaluation, feedback as a basis for appraisal interview and interpersonal skills of managers as appraisers have been focused on. To some extent such organizational aspects as: type of appraisal interview, type of evaluation and implementation of the process have been discussed. Issues of designing appraisal system, questionnaire for appraisal, have not been author's field of interest. Apart from making effort to find causes of appraisal systems failure, an attempt was made to indicate good practices, which foster effectiveness of appraisal both in

the dimension of motivating employees and company financial ratings. In the analysis both psychological and management theories as well as workforce management experts' opinions have been considered.

Keywords: appraisal system, appraisal interview, employees' evaluation

Bibliografia

- Baard P.P., Deci E.L., Ryan R.M. (2004), *Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings*, „Journal of Applied Psychology”, nr 34.
- Branham L. (2005), *7 prawdziwych powodów odchodzenia z pracy*, Warszawa.
- Brehm J.W. (1966), *A theory of psychological reactance*, Nowy York.
- Culbert S.A., Rout L. (2012), *Skończ z okresową oceną pracowników*, Warszawa.
- Gagne M., Deci E.L. (2005), *Self-determination theory and work motivation*, „Journal of Organizational Behavior”, nr 26.
- Lipowska J. (2012), *Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4 (86–87).
- Louart P. (1995), *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Warszawa.
- Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. (2001), *Job burnout*, „Annual Review of Psychology”, nr 52 (1).
- McKenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- Perry P.M. (1996), *Employee evaluation balancing act: avoid these six pitfalls*, „Materials Management in Health Care”, nr 5 (3).
- Pittman T.S., Davey M. E., Alafat K. A., Wetherill, K. V., & Kramer, N. A. (1980), *Informational versus controlling verbal rewards*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, 6(2).
- Ryan R.M. (1982), *Control and Information in the Intrapersonal Sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory*, „Journal of Personality & Social Psychology”, nr 43 (3).
- Ryan R.M., Deci E.L. (2000), *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, „American Psychologist”, nr 55 (1).
- Ryan R.M., Mims V., Koestner R. (1983), *Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation. A review and test using cognitive evaluation theory*, „Journal of Personality and Social Psychology”, nr 45 (4).
- Sidor-Rządkowska M. (2006), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków.

- Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków.
- Woodford K., Maes J.D., Clay D. (2011), *Getting them right and getting them written*, „Journal of International Diversity”, nr 4.
- Worchel S., Brehm J.W. (1971), *Direct and implied social restoration of freedom*, „Journal of Personality & Social Psychology”, nr 18.