

Janusz KARWOT
PWik Rybnik
e-mail: karwotj@interia.pl

OCENY PRACOWNIKÓW – REALNA POTRZEBA CZY WYMYSŁ ZARZĄDZAJĄCYCH?

Streszczenie. Oceny pracowników są dla wielu osób zajmujących się zarządzaniem ważnym, a zarazem jednym z najbardziej kontrowersyjnych elementów zarządzania, który niestety może prowadzić do powstania wielu sytuacji konfliktogennych w organizacji. System ocen pracowniczych nie może być celem samym w sobie. Powinien być powiązany z systemami: kadrowym, motywacyjnym, wynagrodzeń i awansowania. Powinien być także wspomagany przez system informatyczny. Celem tego artykułu jest bardzo zwięzły przegląd wybranych problemów związanych z ocenianiem pracowników oraz zwrócenie uwagi na kwestie wpływające na to, czy system ocen spełnia pozytywną rolę w organizacji, czy też tej organizacji szkodzi. Rozważania prowadzone będą na podstawie wybranej literatury przedmiotu i wieloletnich doświadczenia autora, pełniącego funkcje menedżerskie w organizacjach, zajmującego się zarządzaniem dużymi zespołami pracowniczymi o bardzo różnorodnej strukturze.

Słowa kluczowe: oceny pracowników, zarządzanie w organizacji, system kadrowy, system motywacyjny, system wynagrodzeń, system awansowania

EMPLOYEE ASSESSMENT – A REAL NEED OR AN EXAGGERATION OF MANAGERS?

Summary. For many people involved in managing employee evaluation are important and one of the most controversial elements of management, which unfortunately can lead to many conflictive situations in organization. Employee assessment system it may not be a goal in itself. It should be associated with: human resources, motivation, remuneration and promotion. It also should be supported with information system. The purpose of this article is a very brief review of selected problems associated with evaluating employees and draw attention to issues that affect whether a ratings system meets a positive role in the organization or the organization. Considerations will be carried out on the basis of selected literature and many years of

experience of the author, holding managerial functions in organizations for managing large teams of workers with very diverse structure.

Keywords: employee assessment, organization management, HR system, incentive system, payroll system, promotion system

1. Wstęp

Znaczenie czynnika ludzkiego w rozwoju organizacji zauważone zostało właściwie dopiero w XX wieku. Współcześnie uważa się, że to właśnie ludzie stanowią kluczowy zasób każdej organizacji. „Kapitału ludzkiego”¹ (takiego terminu często używa się w literaturze przedmiotu) nie można kupić tak, jak innych dóbr na rynku. Ludzie nie są zwykłymi zasobami organizacji. Obdarzeni psychiką, intelektem, cechami społecznymi, uczestniczą aktywnie lub pasywnie w funkcjonowaniu organizacji, przyczyniając się w większym lub mniejszym stopniu do jej ogólnej sprawności działania. Kapitał ludzki to ludzie z ich wiedzą i umiejętnościami, doświadczeniami zawodowymi, aspiracjami, motywacjami i postawami; to powiązania, relacje i stosunki między nimi, poziom zaufania i pewność wzajemnych relacji (sieci powiązań), a także obowiązująca kultura, czyli wzorce zachowania, normy i wartości².

Bez większych problemów każdy w miarę sprawny menadżer daje sobie radę z zarządzaniem środkami trwałymi. W każdej organizacji dokłada się wszelkich starań mających na celu trafny dobór dostawców środków i materiałów, dokonuje się regularnych przeglądów i napraw czy też wymienia się zużyty sprzęt na bardziej nowoczesny, energooszczędny, i co ważne, zdecydowanie bardziej efektywny. Przedsiębiorstwa wdrażają kosztowne inwestycje, licząc się z tym, że zwrot kosztów może nastąpić dopiero za kilka lat. Co jednak z ludźmi, którzy mają wykorzystywać te coraz nowocześniejsze środki i narzędzia pracy? Wielu przedsiębiorców czasami zapomina, że równoległe trzeba również zarządzać zasobami, jakimi są pracownicy organizacji, albo robi to w mało efektywny sposób. Bezsprzecznie zespół ludzi stanowi taki zasób organizacji, który wymaga bardzo starannego doboru, regularnych ocen, napędu do pracy w postaci odpowiednich narzędzi motywowania. To poprzez ludzi zarządza się wszystkimi innymi zasobami organizacji i właśnie ludzie, podobnie jak maszyny i urządzenia, potrzebują systematycznego „udoskonalania”, podwyższania i rozszerzania kompetencji poprzez szkolenia, kursy i inne inwestycje w rozwój ich wiedzy i umiejętności. Proces zarządzania ludźmi w organizacji przeszedł daleko idącą ewolucję od podejścia tradycyjnego do strategicznego zarządzania zasobami pracy. Z idei zarządzania zasobami ludzkimi wynika potrzeba traktowania ludzi jako najcenniejszego kapitału organizacji

¹ Dla określenia czynnika ludzkiego w organizacji używa się terminów „kapitał ludzki” lub „zasoby ludzkie”. Pierwszy termin, choć dosyć popularny reifikuje człowieka.

² Penc J.: Nowoczesne kierowanie ludźmi. Difin, Warszawa 2007, s. 156.

i bezpośrednio powiązanie jej rozwoju z procesami strategicznego rozwiązywania problemów organizacji. Służy temu właściwy klimat i kultura organizacyjna, a także oparta na jasnych i przejrzystych procedurach spójna polityka personalna, gwarantująca optymalne wykorzystanie potencjału intelektualnego i zawodowego pracowników oraz realizację ich osobistych aspiracji i ambicji zawodowych przy pełnej identyfikacji z celami organizacji³. Nowoczesne zarządzanie w obszarze zasobów ludzkich to przede wszystkim w pełni świadome, zaplanowane i przemyślane zarządzanie, uwzględniające rzetelną ocenę potencjału pracowników i odniesienie tego do celów strategicznych organizacji. Menadżer musi umieć właściwie zdiagnozować stan obecny i określić cele organizacji oraz dobrać skuteczne narzędzia do realizacji nakreślonych celów. Tylko dzięki umiejętnemu wykorzystaniu wszystkich zasobów przedsiębiorstwa (w tym przede wszystkim zasobów ludzkich), menadżerowie są w stanie skutecznie działać i rozwijać organizację na konkurencyjnym rynku.

Ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest ocena pracowników. Pomaga w świadomym kształtowaniu polityki personalnej organizacji. Dobrze prowadzona ma pozytywny wpływ zarówno na jakość procesów, efektywność pracy i wyniki działalności organizacji, jak też na motywację oraz rozwój zawodowy pracowników. Jest to jednocześnie jedno z najtrudniejszych zadań menadżera, wymagające nie tylko znajomości ludzi i problemów, ale także umiejętności „patrzenia i widzenia”, co nie zawsze oznacza to samo. Rzeczywista ocena osoby, zdarzenia, problemu często zostaje zakłócona subiektywizmem, uprzedzeniami i stereotypami. Wybiórczość percepcji sprawia, że zauważamy to, czego oczekujemy, albo to, co chcemy zauważyć⁴. Często w ocenie drugiego człowieka pokutuje efekt pierwszeństwa, efekt uporczywości i samospełniające się proroctwo⁵.

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce istnieje wiele modeli i systemów ocen, które są mniej lub bardziej skuteczne i efektywne, co w dużej mierze zależy od charakteru firmy, etapu jej rozwoju, wielkości i specyfiki branży, a nawet lokalizacji. Są systemy oparte na mierzalnych wynikach osiągniętych przez pracownika, np. w dziale sprzedaży: uzyskana marża, liczba nowych klientów itp. Takie systemy koncentrują się na efektach pracy. Trudność powstaje, kiedy ten mechanizm już nie wystarcza i kiedy zaczyna się poszukiwanie narzędzi do skutecznego mierzenia realizacji wszystkich celów strategicznych firmy.

³ Ścibiorek Z.: *Ludzie, cenny kapitał organizacji*. Toruń 2004, s. 11-12.

⁴ McKay M., Davis M., Sanning P.: *Sztuka skutecznego porozumiewania się*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 173.

⁵ Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M.: *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 128-169.

2. Po co firmie system ocen?

Można stwierdzić, że system ocen pracowniczych jest potrzebny, by efektywnie i kompleksowo zarządzać ludźmi i procesami w organizacji. Przeprowadzanie cyklicznych ocen może być źródłem istotnej wiedzy potrzebnej pracodawcy (menadżerowi) do wprowadzenia niezbędnych zmian. Otrzymuje on pełen obraz zarówno jakości wykonywanych obowiązków, jak i poziomu motywacji poszczególnych pracowników. Co istotne, ocena okresowa pozwala także na sprawdzenie jakości relacji między ocenianą osobą a jej przełożonymi i współpracownikami.

Jednym z głównych problemów systemów ocen pracowniczych jest porównywanie takich przedsięwzięć w zakładzie pracy do sytuacji w szkole. Słowo „ocena” kojarzy się z wartościowaniem, przede wszystkim z krytyką i negatywnymi konsekwencjami. Zdecydowana większość ludzi nie lubi sytuacji, w których jest poddawana jakiegokolwiek ocenie. Innym problemem jest to, że każdy menadżer, szef, nawet ten najlepszy, jest tylko człowiekiem i niekoniecznie jest nieomylny i w 100% obiektywny. Może się zdarzyć, że ocenia swoich pracowników niesprawiedliwie, czasem nawet krzywdząco. Błędy te mogą być popełniane nieświadomie, mogą wynikać z braku doświadczenia lub wiedzy związanej z procesem oceniania. Zdarza się także, że przełożony ocenia niesprawiedliwie z pełną premedytacją, by kogoś psychicznie pogrążyć. Zdarza się także, że oceniający wystawia lepsze oceny pracownikom, którzy są jego zdaniem sympatyczni, a ocenia w sposób bardziej surowy tych, których osobowość mu nie odpowiada. Popełnia zatem błąd subiektywizmu. A przecież wyznacznikiem prawidłowo przeprowadzonej oceny jest jej obiektywna miara.

Aby ocena była efektywna, należy wziąć pod uwagę także oczekiwania samych pracowników. Pracownicy przede wszystkim chcą, aby ocena:

- a) nie była zbyt rygorystyczna i nie skutkowała „ukaraniem” pracownika czy też dyskredytacją w oczach innych pracowników;
- b) nie niszczyła istniejącego zaufania pracownika do własnych kompetencji i umiejętności (niewłaściwie przeprowadzona ocena niszczy zaufanie interpersonalne, kompetencyjne, poczucie sprawiedliwości proceduralnej);
- c) dostarczała obiektywnej wiedzy o silnych stronach (działała motywująco);
- d) była związana z udzielaniem nagród, premii za właściwą pracę, posiadaną i wykorzystywaną wiedzę, rozwijane umiejętności.

Wiele badań dowodzi, że oczekiwania pracowników zdecydowanie różnią się w zależności od zajmowanego w firmie stanowiska czy sprawowanej funkcji. Oczekiwania przełożonych

i podwładnych są inne, ponieważ inne są ich role społeczne. Te odmienne oczekiwania rzutują na oceny pracownicze w takim samym zakresie, jak liczne zniekształcenia psychologiczne⁶.

Ocena jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu). Ocena okresowa ma charakter sformalizowany i jest dokonywana w ustalonych odstępach czasu, przy zastosowaniu określonych zasad, metod, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter. Służy kompleksowej ocenie pracy, obejmuje bowiem całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, elementy oceny jego wiedzy, umiejętności, zdolności oraz postaw⁷.

Ocena pracowników powinna być stosowana, jeżeli kierownictwu zależy na sprawiedliwym przyznawaniu swoim pracownikom nagród czy awansów. Przeświadczenie, że ocenianie pracowników sprzyja sprawiedliwemu rozdzielaniu nagród, jest swoistym czynnikiem motywującym do lepszego wykonywania obowiązków przez pracowników. Dokonywanie okresowej oceny pracowników ma istotne znaczenie organizacyjne. Pozwala na przegląd posiadanych zasobów ludzkich dzięki ocenie wiedzy, umiejętności i pracy każdej zatrudnionej osoby. To z kolei umożliwia tworzenie indywidualnych ścieżek kariery zawodowej, systemu awansowania oraz strategii karania i premiowania. Kierownicy otrzymują informacje o osiągniętych przez podwładnych efektach pracy – stopniu, jakości i terminowości realizacji wyznaczonych zadań, umiejętności organizacji pracy oraz samodzielności. Oceny okresowe umożliwiają przedstawienie pracownikom, jakie postawy, zachowania i działania są aprobowane przez firmę. Z kolei kierownicy, przełożeni zyskują wiedzę o potencjale zawodowym pracowników, czyli o kwalifikacjach, możliwości rozwoju, zdolności do podejmowania decyzji.

Ocena okresowa obejmuje całokształt wyników pracy ocenianego pracownika oraz zawiera elementy oceny jego umiejętności, a także postawy wobec pracy. Oceny okresowe umożliwiają ocenę pracy w określonym przedziale czasowym, a także pozwalają określić zadania na przyszłość, jak również potrzebę rozwoju pracownika. Są one oparte na określonych regułach, zasadach, kryteriach, metodach, zarówno ocenianego, jak i ocenianego, co pozwala na obiektywizm ocen i ich porównywalność w czasie. Powiązanie tych elementów tworzy system okresowych ocen pracowniczych. Odpowiednio wdrożony proces oceniania ma również pozytywne skutki w kreowaniu dobrego wizerunku pracodawcy. Właściwe rozpoznanie sytuacji skutkuje pogłębioną autorefleksją pracownika, który zdobywa wiedzę o obszarach zawodowych, w których mógłby się rozwijać, a także o tych, nad którymi warto popracować.

⁶ Por. Jiang J., Klien G., Wang Eric T.G.: Relationship of Skill Expectation Gap between is empolyee and their managers with user satisfaction. "Information Resources Management Journal", No. 20(2), 2007, p. 63-75.

⁷ Bieniok H. (red.): System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Katowice 2006, s. 20.

System okresowych ocen pracowniczych jest więc zbiorem celowo dobranych i wzajemnie powiązanych elementów, mających na celu zwiększenie efektywności bieżącego i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów organizacji. Na system ocen najczęściej składają się świadome i logicznie dobrane elementy, takie jak: cele, zasady, kryteria, metody i procedury oceniania pracowników. Jednym z zadań położonych jest obiektywna ocena podległych im pracowników, która umożliwi sprawne zarządzanie organizacją. Dokonywanie bieżącej oceny jest obowiązkiem służbowym przełożonego, w którym przejawia on zainteresowanie stopniem realizowanych przez pracownika zadań. Prawidłowo dokonana ocena, według jawnych kryteriów, usprawnia współdziałanie oraz sprzyja rozwojowi pozytywnych postaw interpersonalnych.

3. Analiza istniejącego systemu oceny pracowników w PWiK Sp. z o.o. w Rybniku

Praktyczne aspekty dotyczące znaczenia zasobów ludzkich dla organizacji zostaną ukazane na przykładzie PWiK Sp. z o.o. w Rybniku. Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie PWiK jest procesem ciągłym, rozpoczynającym się już na etapie planowania zatrudnienia. Opiera się na rozwiązaniach organizacyjnych, które zostały w firmie zastosowane i sprawdziły się. Do najważniejszych instrumentów Zarządzania Kapitałem Ludzkim stosowanych organizacji zaliczyć możemy:

- 1) Metody Zarządzania Zasobami Ludzkimi w PWiK, takie jak analiza pracy, rachunek kosztów pracy, analiza czynników wydajności pracy, analizy wskaźnikowe.
- 2) Techniki Zarządzania: techniki szkolenia – procedura szkoleń w ramach ZSZ, techniki ankietowo-kwestionariuszowe, angażowanie pracowników w projekty realizowane przy udziale polskiej nauki.
- 3) Systemy operacyjne: system oceniania pracowników, system wynagradzania motywacyjnego, systemy organizacji czasu pracy – różne, systemy ubezpieczeń społecznych, program emerytalno-rentowy PPE od 2005 roku stanowiący zabezpieczenie dla pracowników po osiągnięciu określonego wieku, sposoby ograniczania zatrudnienia – podnoszenie efektywności, systemy informacji personalnej, spotkania z przedstawicielami organizacji związkowych jako formy partycypacji pracowników w życiu organizacji, czy wprowadzony system komercyjnego programu ochrony zdrowia – TU Zdrowie.
- 4) Zarządzanie różnorodnością istniejącą w zasobach ludzkich.

Dużą uwagę przywiązuje się do kompetencji zawodowych ludzi zatrudnianych w PWiK. Aby konkretna osoba mogła zostać zatrudniona, musi przedłożyć odpowiednie dokumenty potwierdzające jej kwalifikacje oraz wykazać się konkretnymi umiejętnościami. Umiejętności praktyczne zdobyte w trakcie pracy są bardzo cenne i można je dodatkowo rozwijać poprzez szkolenia organizowane w przedsiębiorstwie czy doskonalenie zawodowe. Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach umysłowych, poza szkoleniami obowiązkowymi związanymi z konkretnym stanowiskiem pracy, w zależności od potrzeb, wysyłani są na szkolenia dodatkowe, mające na celu podniesienie ich kwalifikacji zawodowych. Są to szkolenia z zakresu np. przepisów podatkowych, przepisów księgowych, związanych ze zmianami w systemie ubezpieczeń społecznych, związanych z obsługą programów komputerowych, niezbędnych do wykonywania codziennych obowiązków. Szkolenia nie są cykliczne, lecz związane raczej z monitorowaniem zmian w konkretnej dziedzinie, którą dany pracownik się zajmuje. Szkolenia te finansuje pracodawca mający świadomość tego, że inwestowanie w kapitał ludzki jest przedsięwzięciem, które pozwala firmie funkcjonować w zmiennym otoczeniu i osiągać sukcesy w swojej branży.

Jednak nie wszyscy pracownicy odczuwają potrzebę inwestowania w rozwój zawodowy, chociaż cechy takie jak: innowacyjność, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian, są niezwykle cennymi charakterystykami kapitału ludzkiego. Bardzo niewielka grupa pracowników wykazuje się cechami, które pomocne są w kreatywnym rozwiązaniu jakiegoś problemu. Raczej kierują się osobliwą przesłanką, że „jak pojawia się problem, to należy zgłosić go przełożonemu, który zaproponuje jego rozwiązanie, a następnie pracownik postara się je wdrożyć”. Pracobiorcy rzadko podejmują ryzyko, a zmiany przyjmują zwykle z dużym oporem, chociaż starają się do nich dostosować.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie w dużej mierze opiera się na motywacji pracowniczej, ukierunkowanej na zachęcanie do działania, uwzględniające predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań czy zaangażowanie w procesy organizacyjne. Rozpatrując ten aspekt, należy wspomnieć, że niestety nie wszyscy pracownicy poddają się takim zachętom. Są tacy, którzy wykonują powierzone zadania bez potrzeby ich nadzoru. Taką grupę generalnie stanowią pracownicy wysoko wykształceni, o większym doświadczeniu zawodowym. Jednakże część załogi (zwłaszcza niektórzy pracownicy z niższym poziomem wykształcenia) wymaga kontroli i nadzoru, gdyż niejednokrotnie dosyć nieprofesjonalnie podchodzą do swoich obowiązków, w myśl schematu: „jeżeli jest nadzór, to trzeba pracować, jeżeli go nie ma, to można sprawiać wrażenie, że się pracuje, a w rzeczywistości nie wykonywać swojej pracy, czyli pozorować ją”.

W PWiK pracowników motywuje się głównie poprzez nagrody finansowe, które są najbardziej akceptowalną formą zachęcania do pracy, wpływającą na pozytywne podejście do powierzonych obowiązków oraz redukującą absencję chorobową. Ten wewnętrzny system

został wypracowany w ramach długoletniego doskonalenia procesów oceny i motywacji, uwzględniających konsensus. Jakkolwiek próba zmiany tego systemu napotyka na opór, co może generować różnego typu problemy. Co zatem przedsiębiorstwo powinno lub może zrobić, aby rozwiązać pojawiające się problemy w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim? Wydaje się, iż właściwym działaniem byłoby wdrożenie zmodyfikowanych instrumentów motywowania, które okazałyby się bardziej efektywne i skuteczne od dotychczas stosowanych, wśród których występowałyby również środki zachęty, perswazji czy nawet przymusu, dostosowane do indywidualnych potrzeb poszczególnych jednostek czy grup pracowniczych i uwzględniające cechy osobowościowe pracowników.

Jak wspomniano, najlepszym motywatorem w PWiK okazała się gratyfikacja finansowa, jako najbardziej skuteczny sposób wpływania na wydajność pracowników. Można by w tym kierunku oczywiście podążać i, w miarę możliwości finansowych firmy, zachęcać i nagradzać pracowników za wykonywanie pracy na wysokim jakościowo poziomie (choć właściwie należy to do obowiązków pracowniczych). Należy jednak mieć na uwadze to, że dodatkowe formy motywowania w postaci np. nagród finansowych czy premii obciążają budżet przedsiębiorstwa i nie można sobie na nie pozwolić w czasie bessy, czy różnorodnych kryzysów w branży: finansowych, ekonomicznych, surowcowych itd. Dlatego w pierwszej kolejności kierownictwo firmy powinno zastosować możliwie zróżnicowane motywy pozafinansowe, przede wszystkim wzbudzać wśród pracowników potrzebę rozwoju zawodowego i doceniać ich wysiłki podejmowane w tym kierunku. Ponadto kierownictwo powinno zadbać o to, by praca powierzona poszczególnym pracownikom była dla nich interesująca i przynosiła satysfakcję. Możliwe jest to dzięki właściwej ocenie kompetencji pracowniczych, uwzględniających zarówno wiedzę, umiejętności, doświadczenie, jak i cechy osobowości oraz właściwe przyporządkowanie tych kompetencji do wykonywanych zadań na danym stanowisku pracy⁸. Pozytywnym stymulatorem mógłby okazać się także elastyczny czas pracy, jak również inne motywy pozafinansowe, które wpływają korzystnie na wizerunek firmy jako pracodawcy.

Niewątpliwie czynnikiem wewnętrznym, który przyczynia się do sukcesu PWiK, jest koncepcyjne podejście do każdego rozwiązania i realizowanego projektu, w tym także, a właściwie w szczególności, wszystkich projektów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Firma posiada bardzo dobrze zorganizowany zespół pracowników o wysokich kompetencjach kluczowych⁹ i specjalistycznych kompetencjach zawodowych. Sukces przedsiębiorstwa (tak należy ocenić stan obecny) jest z pewnością skutkiem właściwego wykorzystania kompetencji jego pracowników. Dodatkowo kultura organizacyjna firmy

⁸ Kuzior A.: Development of competences key to sustainable development. *Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie*, z. 75. Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 74.

⁹ Rozumiane zgodnie z: European Reference Framework concerning Key competences for lifelong learning, por. Kuzior A.: op.cit., s. 72-73.

promuje innowacyjne i kreatywne podejście pracowników, warunkując je jedynie przestrzeganiem zasad działania firmy, zgodnością z jej priorytetami rozwojowymi oraz przepisami prawa. Wykorzystując model kompetencyjny w zarządzaniu zasobami ludzkimi, menadżerowie umiejętnie motywują pracowników do wydajności, zaangażowania i kreatywności, ale także odpowiedzialności za wysoką jakość produktów i usług. System ocen pracowników jest jednym z elementów modelu kompetencyjnego i metodą oceny wyników pracy zatrudnionych w badanej firmie osób, pozwalającym sprawdzić przydatność pracowników na danych stanowiskach pracy, ocenić jakość i terminowość wywiązywania się z powierzonych obowiązków oraz określić ich potencjał rozwojowy. Ocena pracowników najczęściej wpływa na rodzaj i wysokość nagród i awansów. Wspomaga także rozwój zawodowy pracowników. Obecnie w PWiK ocena pracowników dokonywana jest za pomocą metody opisowej, na podstawie określonego arkusza. Firma ma własny, jednakowy dla wszystkich pracowników formularz ocen pracowniczych, stosowany niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy, niemniej najbardziej rygorystyczne wymagania i kryteria oceny dotyczą obszaru stanowisk kierowniczych. Zaznaczyć jednak należy, że niezależnie od formy, jaką przybiera ocena okresowa, ma ona każdorazowo nie tylko otwartych na zmiany zwolenników, ale także całą rzeszę zbudowanych i zagorzałych przeciwników zmian i kryteriów oceny wśród wszystkich grup pracowniczych. W PWiK pracownicy poza oceną roczną podlegają także codziennej kontroli (obserwacja pracy przez bezpośrednich przełożonych). Kontrola ta jest dla pracowników z jednej strony źródłem stresu, jednak z drugiej jest doskonałym motywatorem do lepszej pracy. Pracownicy mają szansę wykazania się rzetelnością w wykonywaniu swoich obowiązków, co jest zauważane przez przełożonych i odpowiednio nagradzane.

Pracownicy „produkcyjni” są oceniani ze względu na realizację norm jakościowych, ilościowych, jak również stopień wielozadaniowości. Okresowa ocena pracownika dostarcza mu informacji, w jaki sposób jest postrzegany przez kierownictwo firmy i czy dobrze wywiązuje się z obowiązków. Ponadto ma możliwość zapoznania się z oczekiwaniami organizacji w stosunku do jego osoby. Na podstawie wyników ocen okresowych są podejmowane bardzo ważne decyzje personalne związane z przeniesieniem pracownika na inne stanowisko, delegowaniem na dodatkowe kursy doszkalające, czy także decyzje o zwolnieniu pracownika w przypadku likwidacji jego stanowiska pracy bądź braku wystarczających kompetencji do świadczenia pracy w dotychczasowym zakresie.

PWiK posiada zatem system ocen pracowników, na który składają się coroczne oceny okresowe oraz oceny bieżące, dokonywane przez bezpośrednich przełożonych. Dzięki tak skonstruowanemu systemowi ocena pracownika spełnia swoją ważną funkcję motywacyjną, a pracownicy mają pełną, potrzebną do prawidłowego wykonywania zadań informację. Dzięki systemowi ocen menadżerowie mają także informację zwrotną, dzięki czemu jeszcze

efektywniej mogą przygotować procesy zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystując model kompetencyjny. Zespół czy menadżer dokonujący oceny pracowników musi mieć odpowiednie przygotowanie, aby ocena była obiektywna i przyczyniała się do bardziej efektywnego wykorzystania, ukierunkowania bądź rozszerzenia kompetencji pracowników.

Nie istnieje uniwersalny, dobry dla wszystkich firm system oceny pracowników. W każdym konkretnym przypadku na przebieg ocen mogą wpływać takie czynniki, jak: uwarunkowania prawne, system norm i wartości oraz postawy ludzkie, kultura organizacyjna, preferowany w firmie styl pracy czy też poziom zróżnicowania zadań. Mimo to można wskazać na kilka założeń ogólnych, których spełnienie daje dużą szansę skuteczności systemu ocen pracowniczych w realizowaniu zadań w sferze personalnej:

- a) system ocen pracowniczych (SOP) musi być spójny z założeniami ogólnej strategii firmy i wynikającej z niej strategii personalnej. Efektywny SOP musi być opracowany pod kątem konkretnej firmy, która ma własną specyfikę wynikającą z jej organizacji, sposobu i obszarów funkcjonowania na rynku, tradycji, kultury organizacyjnej, czy wreszcie zatrudnionych w niej ludzi;
- b) odpowiednio dobrane kryteria i techniki oceniania – zbieżne z celem oceny, zrozumiałe zarówno dla oceniających, jak i ocenianych. Skala stosowanych ocen powinna być adekwatna do możliwości ocenianych;
- c) SOP musi być powszechny, czyli musi stworzyć warunki stosowania jednakowych zasad wobec wszystkich pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie;
- d) SOP powinien być znany i akceptowany przez zasoby ludzkie organizacji.

Ocena pracowników powinna być stosowana, jeżeli kierownictwu zależy na sprawiedliwym przyznawaniu swoim pracownikom nagród czy awansów. Przeświadczenie, że ocenianie pracowników sprzyja sprawiedliwemu rozdzielaniu nagród, jest swoistym czynnikiem motywującym do lepszego wykonywania obowiązków przez pracowników. Dokonywanie okresowej oceny pracowników ma istotne znaczenie organizacyjne. Pozwala na przegląd posiadanych zasobów ludzkich dzięki ocenie wiedzy, umiejętności i pracy każdej zatrudnionej osoby. To z kolei umożliwia tworzenie indywidualnych ścieżek kariery zawodowej, systemu awansowania oraz strategii karania i premiowania. Kierownicy otrzymują informacje o osiągniętych przez podwładnych efektach pracy – stopniu, jakości i terminowości realizacji wyznaczonych zadań, umiejętności organizacji pracy oraz samodzielności. Ocenie podlegać mogą też cechy osobowości. Odpowiednio wdrożony proces oceniania ma również swoje pozytywne skutki w kreowaniu dobrego wizerunku pracodawcy.

Reasumując rozważania dotyczących ocen pracowniczych w teorii i praktyce polskiego przedsiębiorstwa, należy podkreślić, że dobry system oceny pracowników to taki, który pozwala w sposób optymalny wykorzystać potencjał ludzi zatrudnionych w podmiocie gospodarczym (organizacji/firmie), będący jednocześnie czynnikiem motywującym

zatrudnionych do podnoszenia swoich kwalifikacji, umiejętności i kompetencji przy stosunkowo niskich nakładach ze strony firmy. Ocena nie jest wygodną pod względem psychologicznym sytuacją dla żadnego z podmiotów biorących udział w procesie oceniania. Poza tym jest procesem zabierającym sporo czasu i energii, dlatego też działania z tego zakresu muszą być naprawdę dobrze uzasadnione i właściwie przygotowane. Systemy (okresowe) oceny pracowników, popularne już od dawna w Europie Zachodniej, a stosowane też bardzo powszechnie w USA, Japonii i innych krajach o wysokim poziomie rozwoju, w naszym kraju nie mają jeszcze należnego miejsca w procesach zarządzania zasobami ludzkimi i czasami bardzo trudno je wdrożyć w polskiej rzeczywistości społeczno-kulturowej z powodu chociażby trwających i dzisiaj licznych procesów transformacji, fuzji, zmian właścicielskich.

Menadżerowie powinni także pamiętać, że o ile zaufanie do organizacji i pozytywne postawy pracowników buduje się latami, o tyle stracić je można niemal w jednej chwili. Dlatego właściwe przygotowanie procesów oceny jest tak ważne i pomimo występowania wielu trudności i przeszkód warto podejmować działania na rzecz wprowadzania ocen pracowniczych jako stałego elementu zarządzania zasobami ludzkimi. Dzisiaj pracownika oceniać trzeba szybciej, częściej i w nieco innych aspektach. Pracownicy oczekują konstruktywnej informacji zwrotnej, a tradycyjna ocena czysto formularzowa jest często jej zaprzeczeniem. Ważna jest nie tylko odpowiedź na pytanie, dlaczego i po co oceniamy. Ocena musi być też szersza i uwzględniać czynnik humanistyczny, gdyż ludzi zdecydowanie bardziej motywuje i inspirowa konstruktywna rozmowa niż nieanonimowa „checklista” w stylu rozbudowanego, przestarzałego w swojej formie i treści formularza.

Bibliografia

1. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M.: Psychologia społeczna. Serce i umysł. Zysk i S-ka, Poznań 1997.
2. Jiang J., Klien G., Wang Eric T.G.: Relationship of Skill Expectation Gap between is empolyee and their managers with user satisfaction. "Information Resources Management Journal", No. 20(2), 2007.
3. Kuzior A.: Development of competences key to sustainable development. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 75. Politechnika Śląska, Gliwice 2014.
4. McKay M. Davis M., Sanning P.: Sztuka skutecznego porozumiewania się. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
5. Penc J.: Nowoczesne kierowanie ludźmi. Difin, Warszawa 2007.
6. Ścibiorek Z.: Ludzie, cenny kapitał organizacji. Toruń 2004.
7. Bieniok H. (red.): System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Katowice 2006.

Abstract

For many people involved in managing employee evaluation are important and one of the most controversial elements of management, which unfortunately can lead to many conflictive situations in organization. Employee assessment system it may not be a goal in itself. It should be associated with: human resources, motivation, remuneration and promotion. It also should be supported with information system. Nowadays employees should be assessed more quickly, more often and in a slightly different way to approach them. Employees expect constructive feedback and a traditional evaluation is often formalized the denial. It is important to not only answer the question "why and what we judge" but include also humanistic factor, because the worker much more motivates and inspires a constructive conversation and this among other things expected from managers.