

Anna Kościelniak

Ocena pracownika jako zasób wiedzy personalnej w przedsiębiorstwie

Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy 4,
47-58

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA KOŚCIELNIAK

OCENA PRACOWNIKA JAKO ZASÓB WIEDZY PERSONALNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Artykuł porusza kwestie wartościowania pracy zatrudnionych w przedsiębiorstwach pracowników. Praca jest próbą zanalizowania miejsca i roli oceny pracowniczej w organizacji oraz informacji, jakie dostarcza ona współczesnym procesom skutecznego zarządzania. Przedstawienie oceny pracowniczej jako źródła wiedzy personalnej ma na celu podkreślenie tego narzędzia i jego znaczenia w systemie ewaluacji pracy. Ukazuje jego wagę w działaniach zmierzających do podniesienia wydajności pracy w procesach, gdzie człowiek i jego kwalifikacje zawodowe zajmują kluczową pozycję.

Słowa kluczowe: ocena pracownika, ewaluacja pracy

1. WSTĘP

Przez wiele lat potencjał ludzki jako najważniejszy tryb organizacji nie był właściwie doceniany. Jeszcze w XVIII i XIX wieku w wielu przedsiębiorstwach pracownik traktowany był instrumentalnie i postrzegany jako tryb w wielkiej machinerii, która przynosiła zysk kapitalistom. Zarobki na poziomie minimum socjalnego zapewniały jedynie zaspokojenie podstawowych potrzeb. Do dziś podejście do zasobów ludzkich przeszło długą drogę ewolucji poprzez różne szkoły i modele zarządzania aż do uprzedmiotowienia pracownika. Ponieważ człowiek posiada zdolność uczenia się, postrzegania i wykorzystywania zdobytego doświadczenia, stał się cennym elementem wielu procesów sprawczych na różnych polach i w odmiennych dziedzinach, zwłaszcza jako jednostka biorąca udział w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Współczesny kierunek zarządzania potencjałem pracy zmierza do przekształcenia zasobów ludzkich w fundament organizacji, posiadający odpowiednie postawy, kwalifikacje i kompetencje, będący zarazem "siłą napędową" rozwoju przedsiębiorstwa¹. Aby jednak ów trend

¹ J. Dzieńdziora, *Obraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji celnej*, [w:] M. Michałowski (red.), *Zachowania adaptacyjne podmiotów TSL na europejskim rynku transportowym*, Wyd. AE, Katowice 2006, s. 148.

został zachowany, musi być wspomagany przez jasno sprecyzowaną misję i wizję organizacji, właściwą politykę personalną, która jest podstawą optymalnego wykorzystania kwalifikacji zawodowych zatrudnionych². Poza wymienionymi elementami; cennymi czynnikami, wpływającymi na właściwe wykorzystanie pracowników są: kultura organizacji, współpraca, przepływ informacji oraz profesjonalizm i autorytet kadry zarządzającej³. Bardzo istotnym elementem w systemie funkcjonowania przedsiębiorstwa jest ocena okresowa pracownika, która wspomaga budowanie strategii personalnych. Jest ona szczególnym narzędziem, opracowanym na potrzeby informacyjne firmy. Wykorzystuje ona szereg procedur i technik oceny oraz specjalnie konstruowane w tym celu arkusze, zawierające szereg płaszczyzn, na których ocenia się zachowania pracowników. Stanowi ona doskonałą informację zwrotną zarówno dla pracodawcy jak i pracowników. Na jej podstawie podejmowanych jest szereg decyzji personalnych. W ramach oceny rocznej pracodawca zwraca uwagę na gotowość pracownika do wprowadzenia zmian w swoim życiu zawodowym, umiejętność podejmowania ryzyka, posiadaną pasję do wykonywanych czynności, zdolności adaptacyjne, wiarę we własne możliwości, pewność siebie.

Biorąc pod uwagę powyższe elementy oceny można sformułować pogląd, że w swej wymowie realizuje ona cele przedsiębiorstwa poprzez możliwość planowania rozwoju pracowników a tym samym rozwoju przedsiębiorstwa. Wspiera ona motywację zatrudnionych w firmie osób poprzez rzetelność w ocenie realizacji zadań i weryfikacji błędów⁴.

2. ZASOBY LUDZKIE, JAKO NAJWIĘKSZY POTENCJAŁ FIRMY

Literatura przedmiotu przedstawia wiele definicji procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Można sądzić, że to ciąg kolejno następujących po sobie działań, polegających na efektywnym wykorzystaniu potencjału ludzkiego, w celu zapewnienia firmie jak najlepszego funkcjonowania przy jednoczesnym spełnieniu ambicji i potrzeb pracowników⁵. Najistotniejszymi elementami procesu zarządzania są: potrzeby kadrowe, rekrutacja i selekcja, adaptacja i rozwój zawodowy, ścieżki kariery, postawy i zachowania, etos pracy, wynagrodzenia, ocenianie, zwolnienia.

W każdym z wymienionych obszarów powinny być zrealizowane elementarne funkcje zarządzania, które tworzą pewien „szkielet” organizacji a mianowicie: planowanie i dobór kadr, organizacja i kooperacja działań zespołowych, motywowanie i stymulacja rozwoju zawodowego, kontrola i ocena pracownicza. Właściwe realizowanie wymienionych równa się podejmowaniu adekwatnych

² Z. Sciobiorek, *Ludzie-cenny kapitał organizacji*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2004, s. 11–12.

³ A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltekst, Warszawa 2000, s. 19.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 65.

⁵ H. Bieniok, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Katowice 2006, s. 14.

opcjonalnie decyzji na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi. Powyższe elementy są nieodzownym punktem racjonalnej polityki personalnej, która powinna spajać wszystkie elementy w zharmonizowaną całość i dać bazę pod właściwe zagospodarowanie zasobów pracowniczych⁶. Jednym ze znaczących celów oceny pracowniczej jest ukształtowanie pożądaných kompetencji. Wokół nich odbywa się proces odpowiedniego doboru pracowników, kwestii motywowania, budowania karier i szkoleń. To właśnie umiejętności zawodowe, wysoka kultura i profesjonalizm kadr warunkuje sukcesy przedsiębiorstwa na rynku branżowym.

Nie bez znaczenia i wpływu pozostaje także styl kierowania powierzonym zespołem pracowników, właściwe relacje i kształtowanie postaw. Na tej bazie powstają profile pracownicze zawierające opis i predyspozycje danego stanowiska. Stanowią podstawę do zbudowania systemu ocen pracowniczych, wartościujących pracę zatrudnionych w firmie osób. Konstrukcja samego systemu nie jest rzeczą prostą. Musi on być rzetelnym podsumowaniem funkcjonowania pracownika w organizacji, ukazującym jego słabe i mocne strony a jednocześnie konstruktywnym, nie wpływającym demotywująco na morale pracowników. Dlatego właśnie konstruowanie systemu ocen pracowniczych w przedsiębiorstwie następuje wiele trudności. Należy w nim bowiem zawrzeć wszelkie aspekty życia zawodowego pracownika.

Firmy, którym zależy na rozwoju przywiązują wagę do właściwych strategii zarządzania pracownikami a stosowanie odpowiednio dobranych, nowoczesnych metod zarządzania przekłada się na tworzenie sprawnych zespołów zadaniowych, inspiracji zawodowej i nauki, sprawnej komunikacji, trafniejszych ocen ludzi⁷. Wszystko to stanowi rodzaj walki konkurencyjnej, która jest jednym z istotnych elementów gry rynkowej, decydującej o „być albo nie być” firmy.

3. MIEJSCE OCENY OKRESOWEJ W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Ocena pracownika to osąd wartościujący, który jest efektem porównania kwalifikacji, zachowań i efektów pracy konkretnie wybranej osoby do wcześniej przyjętego standardu. Ma ona sformalizowany charakter i jest przeprowadzana w ustalonych odstępach czasu lub określonych regulaminem sytuacjach (przedłużenie umowy na okres próbny, awansu) z zachowaniem ustalonych metod, zasad, procedur i narzędzi. Służy ocenie całokształtu działań i efektów pracy, wiedzy, zdolności, umiejętności i postaw pracowników.

Ocenianie pracownika jest skuteczne, kiedy stanowi zwarty, poprawnie przemyślany i sprawnie funkcjonujący system, dostosowany do specyfiki danego zakładu pracy. System ocen pracowniczych to cały zasób modułów, powiązanych

⁶ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 341.

⁷ R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem: proces kadrowy i jego prawne aspekty*, ABC, Warszawa 2000, s. 42.

ze sobą w celu podniesienia efektywności funkcjonowania zasobów ludzkich dla usprawnienia strategii zarządzania przedsiębiorstwem, postrzeganym przez pryzmat jego misji i wizji. Ich wykorzystanie w procesie działalności firmy winno wiązać się z dążeniem do wytyczonego celu oceniania⁸. Okresowe oceny pracowników są doskonałym źródłem informacji o funkcjonującym w ramach zakładu pracy potencjale ludzkim, kwalifikacjach i możliwościach rozwojowych. Pozwalają one na kompleksowe planowanie polityki personalnej. Odpowiednio sformułowane wnioski zbiorcze są płaszczyzną komunikującą kadrze zarządzającej o słabych i silnych obszarach zarządzania personelem. Wszelkie decyzje personalne wypływające z właściwie sformułowanych wniosków dają gwarancje, że będą realizowały spójne cele⁹. Korzyści płynące z odpowiednio zbudowanego i wdrożonego systemu ocen są cenne tak dla pracodawcy, jak i pracowników, którzy chcą wiedzieć w jaki sposób odbierani są przez przełożonych¹⁰. Poza tym ocena pracownicza ma jeden, ważny dla zatrudnionych aspekt, jest szansą dla zgłaszania przez pracowników ich oczekiwań, zamierzeń i chęci podnoszenia kwalifikacji. Cykliczność ocen jest dla załogi bazą informacyjną na temat uzyskiwanych efektów pracy i jest konstruowana w oparciu o opinie klientów mających kontakt z przedsiębiorstwem¹¹. Dlatego właśnie daje kompleksowy obraz zatrudnionych przez organizację pracowników, będąc jednocześnie źródłem motywacji do rzetelnej pracy¹². Według znawców przedmiotowe nowoczesne systemy ocen powinny nie tylko wycenić wartość pracy zatrudnionych, ale także wskazywać możliwości rozwoju zawodowego. Po pierwsze: poprzez działania psychologiczne powinny wpływać na efektywność pracy, kształtować postawy i utożsamianie się pracowników z firmą. Po drugie: powinny być płaszczyzną właściwego wykorzystania wiedzy, umiejętności, kwalifikacji i talentów zespołu. Trzecim aspektem oceny pracowniczej powinno być ułatwianie komunikacji międzyludzkiej, które usprawnia działanie struktur całej organizacji. Czwartym, ważnym dla pracowników elementem oceny jest zbudowanie ścieżek kariery, która motywuje do zachowań zgodnych z oczekiwaniami pracodawców w dłuższym okresie czasu. Wdrożenie systemu ocen powinno być poprzedzone informacją, skierowaną do pracowników na temat celów, kryteriów, warunków oraz procedur dotyczących oceny. Niewłaściwy dobór wymienionych może doprowadzić do pojawienia się błędów, które dyskredytują znaczenie oceny pracowniczej jako narzędzia zarządzania i źródła informacji personalnej. Proces oceny pracowniczej

⁸ A. Ludwicyński, *Ocenianie pracowników*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007, s. 310.

⁹ M. Rapacka, J. Mrzygłód, T. Rostowski, *System ocen okresowych pracowników*, [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 136.

¹⁰ W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 90.

¹¹ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Dom Wydawniczy Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004 s. 23.

¹² B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WSZiB, Kraków 2001, s. 174.

nie ma tu związku z kontekstem moralnym, ale czysto zawodowym, ponieważ ocenie podlegają profesjonalne i zawodowe działania, ich skuteczność oraz kwestia umiejętności rozwiązywania problemów.

Podsumowując warto pokusić się o krótką konstatację dotyczącą wartościowania pracy. Dobrze skonstruowana ocena pracownicza umożliwi zarządowi firmy kierowanie wysiłku pracowników na realizowanie celów i strategii przedsiębiorstwa. Poprzez właściwie dostosowany proces oceny pracowników zakłady pracy mają szansę zdiagnozować cele pracowników, ich możliwości rozwoju zawodowego, kwalifikacji i kompetencji oraz wartościowanie poziomu ich realizacji¹³. Elastyczna konstrukcja modułu zarządzania, jakim jest ocena pracownicza pozwala na dostosowanie jego procesu i kryteriów do specyfiki firmy, jej potrzeb biznesowych i oczekiwań wobec kadry. Tak więc sama ocena pracownicza wspiera realizację zadań, celów i strategii przedsiębiorstwa, wspomaga rozwój kwalifikacji i kompetencji pracowników, weryfikuje cele firmy, a właściwie skonstruowana i wykonana powinna motywować zatrudnionych, kształtować korzystną kulturę organizacyjną, podejmować decyzje co do kar, nagród, premii czy awansu.

4. ROLA I ZADANIA OCENY PRACOWNICZEJ

System ocen pracowniczych jest konstrukcją, która pełni w organizacji określone funkcje: motywacyjne, informacyjne, kontrolne, korygujące i prognozujące. Pierwsza z wymienionych ma za zadanie nastawianie na poprawę i utrzymanie na wysokim poziomie efektów pracy poprzez dobór odpowiednich motywatorów i właściwe ich zastosowanie. Funkcja informacyjna to przede wszystkim sygnał o tym, jakie zasoby ludzkie działają wewnątrz przedsiębiorstwa, jak wygląda ich planowanie i rzeczywistość wydajność. Trzecim aspektem ocen pracowniczych jest szacunek dokonań, wyników oraz korekta niepożądanych zachowań. Ostatnią z funkcji ocen pracowniczych jest prognozowanie przyszłej kariery pracownika na podstawie jego możliwości i rozwoju oraz zdolności uczenia się, postrzeganej przez pryzmat misji i wizji organizacji.

System ocen pracowniczych powinien być jasny i przejrzysty oraz realizować szereg różnych celów: ustalenie zróżnicowania płac, uzasadnienia zwolnień, przesunięć czy awansów, uzyskania informacji co do koniecznych szkoleń i zwrotów ich kosztów. Ciekawym jest również fakt, że obserwując funkcjonowanie ocen pracowniczych w wielu zakładach pracy noszą one znamiona sprzeczności. Z jednej bowiem strony obostrzają rygory dotyczące pracy i obowiązków zawodowych, z drugiej strony mają za zadanie motywować pracownika. Samo działanie składające się na rozwój pracowników obejmuje planowanie, rozwój integrację, stwarzanie szans rozwoju¹⁴.

¹³ H. Hudson, *Doskonała ocena pracowników*, Rebis, Poznań 2003, s. 71.

¹⁴ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 142.

Planowanie kariery to jednocześnie określenie rozwoju pracownika w ramach struktury organizacyjnej. Jednak do tego potrzebna jest właściwa motywacja¹⁵. Aktualnie w bardzo wielu firmach to narzędzie jest oderwane od swojej motywacyjnej funkcji, ponieważ podniesienie kwalifikacji, ukończenie studiów czy dodatkowych kursów przekłada się jedynie na zwiększenie obowiązków i odpowiedzialności, ale nie na podniesienie gratyfikacji czy awans. Coraz częściej motywacją ma być posiadanie jakiegokolwiek zatrudnienia. Systemy motywacyjne będą skuteczne wtedy, gdy zostaną dopasowane do specyfiki organizacji. Oczywiście muszą też być co pewien czas modyfikowane i rozwijane¹⁶.

Oceny pracownicze są więc ważnym elementem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa o ile spełniają swoje podstawowe role. Jeśli tak nie jest pracownicy nie mają właściwych wytycznych co do kierunku postępowania. Ma ona wspomagać a nie zniechęcać wyznaczając kierunki przygotowania pracowników do podejmowania nowych obowiązków i zadań. Bez tego żadne przedsiębiorstwo nie mogłoby się rozwijać.

Regularnie przeprowadzana ocena pracownicza umożliwia optymalne wykorzystanie zdolności i kwalifikacji pracowników oraz planowanie dla zatrudnionych ścieżek kariery i rozwoju zawodowego¹⁷. Ocena pracownika jest też dla niego samego informacją zwrotną o tym w jaki sposób postrzegana jest jego praca i zaangażowanie w sprawy pracodawcy.

Ocena pracy służy przede wszystkim podniesieniu poziomu pracy, a informacja zwrotna w tym zakresie działa psychologicznie, ponieważ wiedząc o nieuchronnym wartościowaniu wyników pracy wykonuje się ją bardziej rzetelnie, obawiając się ewentualnych, niekorzystnych konsekwencji w razie niewłaściwego jej wykonania.

5. STREFY OCENY – PŁASZCZYZNY INFORMACJI

W okresie ostatnich kilkunastu lat zastosowanie ocen okresowych stało się jednym z ważniejszych narzędzi zarządzania personelem. Są one płaszczyzną informacji "organizującą" funkcjonowanie firmy. To właśnie ocena okresowa wskazuje zatrudnionym jakie są aprobowane przez firmę zachowania i działania¹⁸.

Ocena pracownicza konstruowana jest tak, by zebrać jak najwięcej informacji o potencjale zawodowym, kwalifikacjach, kompetencjach oraz osiągniętych przez podwładnych efektach pracy – terminowości, jakości, umiejętności organizacji pracy i samodzielności. Ocenie, prócz cech zawodowych podlegają także

¹⁵ M. Juchnowicz, *Współczesne tendencje motywowania pracowników w polskich realiach*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu personelem*, Wyd AE, Kraków 1997, s. 201.

¹⁶ E. Beck, E. Długosz-Truskowska, S. Guca (red.) *Zarządzanie pracownikami*, Wyd AGH, Kraków 2002, s. 103 i 104.

¹⁷ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s. 33.

¹⁸ T. Wach, *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Oficyna Wydawnicza WSZ, Warszawa 1997, s. 73.

elementy osobowości pracownika, takie jak kreatywność, odporność na stres, zdyscyplinowanie.

Inną z kolei strefą oceny jest kwestia socjalizacji pracowników, a więc ich umiejętności interpersonalne, zdolność do współpracy, komunikatywność, umiejętność formułowania myśli i wniosków, kultura osobista¹⁹.

Na wyższych stanowiskach ocenie podlegają umiejętności przywódcze a więc: koordynacja pracy podwładnych, zdolności kierownicze, samodzielność w działaniu i rozwiązywaniu problemów, umiejętność sterowania konfliktem, ponoszenie odpowiedzialności, odporność na stres.

Ocena pracownicza umożliwi samym ocenianym korektę zachowań i sposobu pracy a przy uzyskaniu pozytywnej oceny stanowi silne wzmocnienia, pozytywne do dalszego wysiłku na rzecz pracodawcy.

Oceny okresowe dokonywane są w różnych odstępach czasu, w zróżnicowany sposób. Mogą to być ankiety, kwestionariusze, rozmowy. Oczywiście w różnych firmach mają różny charakter. W dużych organizacjach są sformalizowane i przeprowadzane według ścisłej procedury²⁰. W małych firmach zawierają tylko podstawowe kwestie formalne. Pełne i rozbudowane systemy ocen warto stosować w dużych organizacjach, bo tam w pełni można wykorzystać kontrolne, organizacyjne, administracyjne i motywacyjne możliwości tych narzędzi.

Dla zrozumienia wagi ocen pracowniczych w systemach zarządzania, warto zwrócić uwagę na elementy, które tworzą cały obraz zawodowy zatrudnionej w firmie jednostki ludzkiej.

Opisują one sylwetkę pracownika tak w warstwie zawodowej specjalizacji jak i w kwestiach socjalizacyjnych i behawioralnych, dostarczając wiadomości „zarządczej” w sferze posiadanych zasobów ludzkich. W procesie oceniania identyfikuje się i wyznacza cele, co skłania zatrudnionych do lepszej i wydajniejszej pracy i rozwoju oraz daje pracodawcy rozpoznanie potencjału zawodowego zatrudnionych²¹.

Wyżej wymienione kryteria, na których budowane są konstrukcje systemów ocen pracowniczych przedstawiono poniżej w formie tabeli.

Tabela 1. Kryteria oceny pracowniczej

Nazwa kryterium	Charakterystyka
Rzetelność	Wnikliwe rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł
Terminowość	Przestrzeganie terminów realizacji zadań bez zwłoki
Stosowanie właściwych przepisów	Znajomość lub umiejętność wyszukania potrzebnych do realizacji zadania przepisów

¹⁹ M. Sidor-Rządowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 45.

²⁰ W. Bańka, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2001, s. 58.

²¹ J. Nadolski, *Ocenianie pracowników*, OWOPO, Bydgoszcz 1996, s. 23.

cd. Tabeli 1. Kryteria oceny pracowniczej

Nazwa kryterium	Charakterystyka
Planowanie i organizacja pracy	Precyzyjne określanie celów i priorytetów, planowanie działań, efektywne zarządzanie czasem pracy.
Etyka zawodu	Wykonywanie obowiązków w sposób nie budzący podejrzeń o o stronniczość. Postępowanie zgodnie z etyką.
Wiedza specjalistyczna	Wiedza warunkująca odpowiedni poziom wykonywanych zadań
Obsługa urządzeń	Odpowiedni stopień wiedzy, niezbędny do właściwego korzystania ze sprzętu.
Znajomość języka	Znajomość języka na poziomie odpowiednim do realizowanego zadania.
Nastawienie na podnoszenie kwalifikacji	Sklonność i chęci do uczenia się i podnoszenia wiedzy.
Komunikacja	Wypowiadanie się jasno, precyzyjnie, umiejętność czytelnego formułowania wypowiedzi pisemnych.
Komunikatywność	Umiejętność budowania kontaktu ze współpracownikami
Praca w zespole	Umiejętność harmonijnego współdziałania
Samodzielność	Zdolność do samodzielnego zdobywania wiedzy i informacji, formułowania wniosków i propozycji rozwiązań.
Inicjatywa	Wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i inicjowania działań
Umiejętność negocjacji	Umiejętność wypracowania stanowiska akceptowanego przez zainteresowane strony
Zarządzanie informacją	Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji.
Zarządzanie zasobami	Odpowiednie rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych
Zarządzanie personelem	Motywowanie pracowników do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy.
Jakość wykonywanych zadań	Nadzór nad efektami pracy
Zarządzanie zmianami	Wprowadzanie zmian i kontrola i ewaluacja
Zorientowanie na rezultaty pracy	Osiąganie zakładanych celów.
Podejmowanie decyzji	Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny.
Sytuacje kryzysowe	Rozwiązywanie sytuacji problematycznych. Podejmowanie działań zmierzających do zażegnania sytuacji patowych.

cd. Tabeli 1. Kryteria oceny pracowniczej

Nazwa kryterium	Charakterystyka
Kreatywność	Tworzenie nowych, lepszych rozwiązań dla wykonywania zadań.
Myślenie strategiczne	Tworzenie koncepcji i planów realizacji celów w oparciu o posiadane informacje.
Umiejętności analizy i wnioskowania	Trafne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków poprzez analizę i interpretację danych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie formularza oceny pracowniczej stosowanego w banku X.

Analizując powyższe kryteria należy zauważyć szerokie spektrum danych, jakie na podstawie podobnie skonstruowanej oceny można zebrać o każdym pracowniku. Daje to przegląd kwalifikacji i kompetencji, jakie w zasobach ludzkich posiada przedsiębiorstwo oraz możliwości decyzyjne co do dalszego rozwoju firmy.

5. ZNACZENIE OCEN PRACOWNICZYCH W STRATEGICZNYM ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

System okresowych ocen pracowniczych jest jednym z najważniejszych systemów zarządzania. Przyczynia się on do czerpania wiedzy na temat potencjału ludzkiego, jaki jest w dyspozycji zakładu pracy. Jako scalony system podchodzi kompleksowo do problematyki kadrowej, będąc jednocześnie źródłem informacji na temat szans i zagrożeń płynących ze strony personalnej²². Oceny pracownicze dają korzyści poprzez informację zwrotną, będącą podstawą postaw i dążeń zatrudnionych, określającą kryteria słabych i mocnych stron, możliwości niwelowania niedociągnięć lub rozwoju. Tego typu wiadomości są dla pracodawcy źródłem dostarczającym niezbędnej wiedzy do podejmowania decyzji kadrowych. Daje możliwość sukcesywnego zaplanowania wielkości kadr na potrzeby zakładu. Według informacji z ocen pracowniczych znacznie łatwiej jest zweryfikować rzeczywiste potrzeby pracodawcy. Na bazie tych wiadomości buduje się plany kadrowe i rozwojowe dla zatrudnionych. To właśnie oceny pracownicze pozwalają na przeanalizowanie adekwatności kwalifikacji pracowników do oczekiwań pracodawcy. Prawidłowa ocena zaspokaja także potrzeby pracowników, jak choćby wiedza, uznanie, rozwój czy bezpieczeństwo. Uważnie analizujący zachowanie pracowników mają ogromne pole do obserwacji i wyciągania wniosków na temat budowania w firmie właściwych systemów gratyfikacyjnych i motywacyjnych. Działając świadomie na potrzeby zatrudnionych można zmotywować ich do bardziej wyężonej i wydajnej pracy.

²² M. Rogacka, J. Mrzyglód, T. Rostkowski, *System ocen okresowych pracowników* [w:] *Nowoczesne metody...*, dz. cyt, s. 136.

Aspekt szkoleniowy oceny pracowniczej pozwala na ustalenie na najbliższy choćby rok planów szkoleniowych. Daje to przekrój wymagań i konieczności uzupełnienia wiedzy na niektórych nieodczynnych odcinkach. Ocena pracownicza ma też psychologiczne znaczenie. Dyscyplinuje pracownika w sensie zawodowym poprzez „presję” obserwacji, która stoi na straży etosu dobrej pracy. Zupełnie inaczej funkcjonuje jednostka ludzka, zdając sobie sprawę z tego, że jej poczynania są oceniane. Pozwala sobie na mniejszą dowolność postępowania i bardziej skupia się na celu, jaki wyznacza pracodawca.

Ocena daje też pracownikom możliwość wypowiedzenia się na temat własnego rozwoju zawodowego. Powinno to skupić uwagę pracodawcy, ponieważ informacje stąd płynące pozwalają zdiagnozować możliwości rozwojowe zakładu pracy poprzez chęć kształcenia kadr pracowniczych. Tak więc systemy ocen są bardzo ściśle powiązane z organizacją w obszarze procesów decyzyjnych. Oczywiście samo ocenianie powinno odbywać się w zakresie ściśle określonym przez organizację i powinno jednocześnie dostarczyć informacji co do kierunku działań w przyszłości. Odpowiednio wdrożony proces oceny ma swoje dobre strony w kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy. Trafne rozpoznanie sytuacji i odpowiednia refleksja ze strony pracownika skutkuje wiedzą o obszarach zawodowych, w których zatrudniony może rozwijać swoje umiejętności poprzez dialog z pracodawcą, w którym ustalona jest dla pracownika ścieżka kariery²³.

System ocen powinien być dialogiem między pracodawcą a pracownikiem, bo tylko wtedy przyniesie odpowiednie efekty. Właściwie skonstruowana i przeprowadzona ocena efektywności pracowników powinna pełnić rolę motywatora, gdzie prócz informacji zwrotnej o kwalifikacjach, zdolnościach, efektach, umiejętności organizacji pracy, samodzielności musi ona zawierać w sobie aspekt organizacyjny. Musi ona pozwolić na zebranie i przygotowanie informacji o każdej zatrudnionej osobie²⁴.

Przeprowadzanie cyklicznych procesów oceniania to źródło niezbędnej dla pracodawcy informacji o konieczności zmian w celu zwiększenia efektywności firmy. Otrzymuje on pełen obraz jakości wykonywanych obowiązków oraz poziomu motywacji poszczególnych osób. Ocena okresowa ma poza tym jeszcze jeden ważny aspekt. Dostarcza informacji na temat relacji między ocenianymi a przełożonymi i współpracownikami, co daje wiedzę na temat umiejętności motywowania i zarządzania przez kadrę menedżerską.

6. PODSUMOWANIE

Ocena pracownicza jako źródło informacji personalnej jest dobrą odpowiedzią na pytanie o skuteczne narzędzia zarządzania podwładnymi w organizacji wiedzy.

²³ S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 81.

²⁴ F. Poels, *Wartościowanie stanowisk pracy i strategii wynagrodzeń: jak wprowadzać efektywny system*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 94.

Jest właściwym sposobem wskazywania i niwelowania ewentualnych błędów, utrwalania oczekiwanych zachowań poprzez pozytywne wzmocnienia. Poza tym należy także wspomnieć o jej ważnej roli w modelowaniu struktur organizacji oraz realizacji misji i wizji przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie systemu ocen ma także służyć doskonaleniu przepływu informacji i komunikacji międzyludzkiej. Właściwy klimat rozmów oceniających ma być płaszczyzną do budowy zaufania, zaangażowania, poczucia wspólnoty i utożsamiania się z zakładem a także wypracowania właściwego klimatu pracy i stworzenia sytuacji rozwoju.

Tak zbudowana ocena pracownicza będzie nie tylko skuteczna, ale w dużym stopniu ułatwi trudne stosunki pracodawca – pracobiorca. W niniejszej pracy została podkreślona rola oceny okresowej pracowników nie w zakresie, do jakiego aktualnie ją sprowadzono, ale w jakim powinna funkcjonować w rzeczywistości aby właściwie spełniać swoją rolę dla jakiej ją skonstruowano.

Dla oceny ważne jest również powiązanie i przełożenie jej wyniku na faktyczne efekty, jakie powinno przynieść jej kompetentne wdrożenie i stosowanie. Aktualnie niewielu pracodawców potrafi odpowiedzialnie stosować to narzędzie. Najczęściej jest ono sprowadzone do roli „straszaka” a nie motywatora, dlatego właśnie ocena pracownicza jest postrzegana przez zatrudnionych jako kolejny przejaw kosztownej i nic nie znaczącej biurokracji, która niewiele wnosi do życia zawodowego. Konstruowanie oceny pracowniczej powinno odbywać się „na miarę” potrzeb i specyfiki danego zakładu pracy z uwzględnieniem oczekiwań i propozycji pracowników. Jej końcowy etap natomiast powinien mieć praktyczny charakter, konstruktywnie nadając kierunki działalności zawodowej ocenianym pracownikom. Tylko w ten sposób ocena pracownicza będzie skutecznym narzędziem, dostarczającym pracodawcy właściwej merytorycznie wiedzy personalnej.

BIBLIOGRAFIA

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Kraków 2000.
- Bańka W., *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
- Beck E., Długosz-Truskowska E., Guca S. (red.), *Zarządzanie pracownikami*, Wyd. AGH, Kraków 2002
- Bieniok H., *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE Katowice 2006
- Dzieńdziora J., *Obraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji celnej*, [w:] Michałowskiej M. (red.), *Zachowania adaptacyjne podmiotów TSL na europejskim rynku transportowym*, pod Wyd. AE, Katowice 2006
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Hudson H., *Doskonała ocena pracowników*, Rebis, Poznań 2003
- Juchnowicz M., *Współczesne tendencje motywowania pracowników w polskich realiach*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu personelem*, Wyd. AE, Kraków 1997

- Jurkowski R., *Zarządzanie personelem: proces kadrowy i jego prawne aspekty*, ABC, Warszawa 2000.
- Korach R., *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Helion One Press, Gliwice 2009
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000
- Listwan T., Król H. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004
- Ludwicyński A., *Ocenianie pracowników* [w:] Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, PWN, Warszawa 2007
- Nadolski J., *Ocenianie pracowników*, OWOPO, Bydgoszcz 1996.
- Poels F., *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń: jak wprowadzać efektywny system*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rapacka M., Mrzygłód J., Rostowski T., *System ocen okresowych pracowników* [w:] Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. CeDeWu, Warszawa 2004
- Ratyński W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2005
- Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001
- Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy, Kraków 2004
- Ściobiorek Z., *Ludzie-cenny kapitał organizacji*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2004
- Wach T., *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Warszawa 1997.
- Wiernek B, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981

THE PERIODIC APPRAISAL AS A RESOURCE OF A PERSONAL KNOWLEDGE IN THE FIRM

Summary: The paper is a short characteristic a periodic employee appraisal it administrative functionality, what it's serve in a lot of firms. The subject of that paper is connected with a human resources as a basic of the work-shop. It deliberates about part, place and meaning the appraisal as a source of information. It underlines that implement and it's role in the system of work evaluation. It's try to show a importance in the undertaking to tend ti the increase the productivity of a work, where the man and his professional qualifications takes the main position.

Key words: employee appraisal, work evaluation

*mgr Anna Kościelniak
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy
Wydział Ekonomii
ul. Piotrowskiego 12-14
85-098 Bydgoszcz
e-mail: a.koscielniak@pocztowy.pl
a.kosciel@interia.pl*