

Daria Hrydzewicz

Oceny okresowe pracowników a motywacja do pracy i dalszego rozwoju zawodowego : na podstawie badań

Problemy Profesjologii nr 2, 121-129

2008

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

Daria Hrydzewicz

OCENY OKRESOWE PRACOWNIKÓW A MOTYWACJA DO PRACY I DALSZEGO ROZWOJU ZAWODOWEGO – NA PODSTAWIE BADAŃ

Streszczenie

System ocen okresowych to jedno z podstawowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Jest też skutecznym narzędziem motywującym pracowników do coraz lepszej, efektywniejszej pracy i ciągłego rozwoju zawodowego – podnoszenia kwalifikacji, doskonalenia umiejętności oraz kształtowania i realizacji indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego. Przeprowadzone badania wykazały istnienie u znaczącej liczby pracowników ścisłego związku pomiędzy przeprowadzonymi ocenami okresowymi a wzrostem motywacji do pracy i dalszego rozwoju zawodowego.

PERIODICAL APPRAISAL SESSION OF EMPLOYEES AND MOTIVATION TO FURTHER VOCATIONAL DEVELOPMENT – BASED ON RESEARCH

Summary

The system of periodical appraisal session is one of the main tools of Human Resources Management. It is also a very useful tool motivating employees to better and more efficient work and constant vocational development-improving qualifications, skills and furthermore develop and follow own vocational development path. The conducted research proved the existence of strong relation between the periodical appraisal sessions and increased motivation to work and further vocational development among the significant number of employees.

ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ, А МОТИВИРОВКА К ТРУДУ И ДАЛЬНЕЙШЕМУ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ – НА ОСНОВАНИИ ИССЛЕДОВАНИЙ

Содержание

Система периодических оценок человеческих ресурсов – это один из основных инструментов управления человеческими ресурсами. Является также эффективным инструментом мотивирующим работников ко все лучшей, более эффективной работе и непрерывному профессиональному развитию – усовершенствование квалификации, совершенствование умений и формирование и выполнение индивидуального профессионального развития. Осуществленные исследования показали существование у значимого числа работников плотной связи между проводимыми периодическими оценками, а ростом мотивировки к работе и дальнейшему профессиональному развитию.

Zastosowanie oceny pracowników może być bardzo szerokie. Ocenie podlegają zarówno kandydaci do pracy, jak i pracownicy. Wiele jest też w literaturze przedmiotu definicji tego procesu.

Według „Słownika języka polskiego” ocena jest wyrażonym w formie ustnej lub pisemnej sądem o wartości czegoś, osądem, krytyką, natomiast ocenić, to znaczy wydać opinię o kimś lub o czymś, wypowiedzieć sąd o wartości czegoś lub kogoś¹.

¹ M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN Warszawa 1988, t. II, s.436

Jak wynika z tej definicji, ocena pracownika jest sądem o jego zachowaniu, postawach, cechach osobowości, efektach jego pracy.

Z punktu widzenia organizacji system oceny pracowników jest narzędziem do przeprowadzenia kompleksowej oceny wyników pracy jej członków pod kątem realizacji celów przedsiębiorstwa. Natomiast z punktu widzenia pracowników jest to ocena wyników ich pracy, a także ocena ich kompetencji i możliwości².

Rozumiana w ten sposób ocena jest elementem procesu zbierania informacji i przygotowywania decyzji związanych z doбором ludzi do stanowisk, racjonalizacją zatrudnienia, rozwojem zawodowym, awansami pracowników, tworzeniem systemu wynagrodzeń oraz dążeniem do wzrostu efektywności.

Proces oceny przebiega zarówno w sposób nieformalny, jak i systematyczny, sformalizowany. Ocena nieformalna prowadzona jest codziennie, jest procesem ciągłym. Polega ona na tym, że kierownik sam mówi pracownikowi jak ocenia wykonywanie przez niego pracy, bądź pracownik pyta przełożonego, jak została oceniona jego praca. Natomiast ocena sformalizowana, systematyczna jest prowadzona w regularnych odstępach czasu – najczęściej co pół roku lub raz na rok. Taki rodzaj oceny oparty musi być na ustalonej procedurze i spełniać następujące warunki:

1. Posiadać jasno określone cele, którym ma służyć.
2. Posiadać odpowiednio dobrane kryteria ocen:
 - elastyczne i adekwatne, zróżnicowane w zależności od grup zawodowych,
 - jednolite, pozwalające na standaryzację i porównywanie w czasie w poszczególnych grupach,
 - konkretne, jednoznacznie określone treści cech,
 - niezbyt rozbudowane.
3. Uwzględniać specyfikę danej organizacji.
4. Być powszechnym – obejmować wszystkich członków organizacji.
5. Być okresowym – cyklicznym i powtarzalnym w określonych terminach.
6. Być jawnym – znanym i akceptowanym w organizacji, w szczególności co do zasad i wymogów oceniania, wyników oceny (dla danego pracownika), procedury odwoławczej, sposobu dokumentowania, sposobu wykorzystywania wyników³.

Nie mniej istotne jest też właściwe przygotowanie osób dokonujących oceny w zakresie sposobów i zasad posługiwania się narzędziami oceny. Dokonywanie ocen pracowników jest jednym z najważniejszych zadań kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie. Może ono być przeprowadzane praktycznie przy wykonywaniu przez pracowników wszystkich czynności zawodowych. Jest to również zadanie najtrudniejsze. Wymaga wiedzy o człowieku, umiejętności trafnego postrzegania ludzi, ale także wiedzy o czynnikach zakłócających rzetelną ocenę, takich jak nastawienie do ocenianego pracownika czy też emocje, jakie w nim budzi proces oceniania.

² K. Atamańczuk, *Ocena pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2001, s. 7.

³ R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC Warszawa 2000, s. 132-133.

Ocena pracownika nie może być oceną osoby, ani też oceną moralną. Oceniać można jedynie zachowania pracownika, podejmowane przez niego działania i ich skuteczność, metody, formy zachowania czy wykonywania pewnych działań.

Ocenianie pracowników może służyć wielu różnym celom, które można podzielić na dwie grupy:

- cele organizacyjne – istotne przede wszystkim z punktu widzenia pracodawcy, gdzie ocena służy pozyskaniu informacji o pracowniku, niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych,
- cele psychologiczne – znaczące i ważne dla pracownika, gdzie ocena służy kształtowaniu postaw i zachowań pracowników przez dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach ich rozwoju zawodowego, służy także zaspokajaniu jednej z ważniejszych potrzeb człowieka – potrzeby uznania⁴.

Proces oceniania pracowników pełni dwie znaczące funkcje: ewaluacyjną, polegającą na ocenie dotychczasowego poziomu pracy pracownika, sposobu wywiązywania się z powierzonych mu obowiązków i stopnia przydatności na zajmowanym stanowisku pracy oraz rozwojową, polegającą na ocenianiu pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego, umiejętności i możliwości.

Analizując znaczenie dokonywania ocen personalnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i dla zatrudnionych w nim pracowników, funkcje procesu oceniania pracowników można rozpatrywać również w aspektach informacyjnym, decyzyjnym i motywacyjnym.

Dzięki prawidłowo przeprowadzonej ocenie zarówno pracodawca, jak i pracownik mogą uzyskać wiele istotnych informacji. Pracownik dowiaduje się, jak jest postrzegany, jak oceniają jego pracę i postawę przełożeni i współpracownicy. Uzyskuje informację, czego w związku z tym może oczekiwać: czy zostanie w jakiejś formie nagrodzony, czy ukarany, jakie ma możliwości dalszego rozwoju kariery zawodowej, awansu, jakie ma perspektywy zawodowe. Natomiast oceniający uzyskuje informację na temat możliwości pracownika, a także zespołu, którym kieruje.

Z punktu widzenia kierownictwa organizacji, ocena ułatwia w znaczący sposób podjęcie właściwych i skutecznych decyzji dotyczących organizacji pracy – w ten sposób przejawia się funkcja decyzyjna ocen pracowniczych.

Motywacyjna funkcja ocen pracowniczych polega natomiast na oddziaływaniu na psychikę pracownika, na jego samoocenę – prawidłowo przeprowadzona ocena powinna zmotywować ocenianego do doskonalszego i efektywniejszego działania, do rozwoju i doskonalenia swoich umiejętności i kwalifikacji.

Motywacja jest ogólnym terminem odnoszącym się do regulacji zachowań w celu zaspokojenia określonych potrzeb człowieka, wywołuje ona, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi. W odniesieniu do pracy zawodowej – jest to działanie skierowane na proces pracy, ukierunkowujące podejmowane przez pracownika zachowania i reakcje związane z wykonywaną przez niego pracą. Takimi reakcjami mogą być na przykład rozwijanie zainteresowań zawodowych, dążenie do doskonalenia umiejętności, podnoszenia kwalifikacji zawodowych, kształcenie i doksztalcanie pracownika, ale także określone zachowania pracow-

⁴ Ibidem, s. 131.

nika w sytuacjach zawodowych – jego zaangażowanie, odpowiedzialność za wykonywaną pracę, dyscyplina pracy i wiele innych.

Chcąc sprawdzić, jak funkcjonuje system ocen okresowych w praktyce i czy rzeczywiste skutkiem dokonywania ocen pracowników jest zwiększenie ich motywacji, podjęłam badania, których wyniki prezentuję poniżej. Przeprowadziłam je w jednym z urzędów skarbowych województwa śląskiego⁵.

Stan wiedzy pracowników Urzędu na temat funkcjonującego systemu ocen okresowych, jak dowiodły tego wyniki badań, jest zadowalający. Powszechna jest wśród pracowników wiedza na temat częstotliwości przeprowadzania ocen. Wszyscy badani wiedzieli, że oceny przeprowadzane są w odstępach rocznych. Pracownicy są również świadomi tego, że ocenie podlegają wszyscy zatrudnieni pracownicy. Jedynie 5% badanych nie wiedziało, kto podlega ocenom. Były to osoby o stosunkowo krótkim stażu pracy i ten fakt być może wpłynął na ich niedoinformowanie w tym zakresie. Nieco gorzej przedstawia się natomiast wiedza pracowników na temat formy oceny stosowanej w Urzędzie. Aż 20% badanych uważa, że oprócz wypełniania arkusza oceny, przeprowadza się również rozmowy oceniające. Przymuszczalnie wynika to z faktu, że niektórzy oceniający rzeczywiście takie rozmowy przeprowadzają, mimo że z obowiązującej w badanym Urzędzie procedury dokonywania ocen okresowych nie wynika taki obowiązek. Jeśli taki fakt rzeczywiście ma miejsce, świadczy to o wysokiej świadomości tych oceniających na temat znaczenia prawidłowo przeprowadzanych ocen okresowych w zarządzaniu personelem. Ta grupa oceniających zdaje sobie sprawę z tego, że właściwie przeprowadzony proces oceniania umożliwia efektywne wykorzystanie wiedzy, umiejętności i kwalifikacji pracowników, ich cech osobowościowych korzystnych z punktu widzenia funkcjonowania organizacji, a także rozumie motywacyjne znaczenie okresowych ocen pracowników.

Badaniu poddałam też opinie pracowników na temat funkcjonowania w Urzędzie systemu ocen okresowych.

Większość respondentów (75%) uważało, że przełożony był obiektywny podczas przeprowadzania oceny. Przejawem obiektywizmu było, zdaniem ankietowanych, stosowanie przez oceniającego wobec wszystkich pracowników jednolitych kryteriów ocen. Zasada ta jest rzeczywiście istotną przesłanką do uznania oceny za obiektywną i prawidłowo przeprowadzoną. Jednak stosunkowo duża jest też liczba osób, które stwierdziły, że oceniający nie był obiektywny (25%), kierował się osobistymi sympatiami i uprzedzeniami, nie potrafił ocenić umiejętności, kwalifikacji, zachowań zawodowych i możliwości pracownika całościowo, uwzględniając cały okres podlegający ocenie. Analiza wypowiedzi respondentów na ten temat wydaje się wskazywać, że niedociągnięcia funkcjonowania systemu nie polegają na jego błędnych założeniach, lecz na braku przygotowania i umiejętności oceniających w tym zakresie. Prawidłowe przeprowadzenie oceny wymaga umiejętności trafnego postrzegania ludzi, wyciągania wniosków z ich zachowań i postępowania, nie kierowania się emocjami i uprzedzeniami, a wypowiedzi respondentów mogą sugerować, że tych właśnie cech zabrakło oceniającym.

⁵ Badania realizowane w ramach seminarium magisterskiego pod kierunkiem dr Anatola Bodanko w WSHE w Łodzi.

Wyciągając wnioski z wypowiedzi respondentów na temat tego, czy w ocenie wzięto pod uwagę cały oceniany okres, czy tylko ostatnie wydarzenia, można stwierdzić, że zdecydowana większość badanych (65%) uznała, że oceniający ich przełożony uwzględnił cały podlegający ocenie okres. Ankietowani ci stwierdzali ponadto, że spowodowało to większy obiektywizm oceniającego, a ocena była bardziej sprawiedliwa. Za prawdziwością tej opinii przemawia również fakt, że w większości osoby, które miały takie zdanie, udzieliły też pozytywnej odpowiedzi na wcześniej zadane pytanie na temat obiektywizmu oceniającego. Jednak dość znaczna liczba ankietowanych (17%) uważa, że na ocenę znaczący wpływ miały ostatnie wydarzenia i w wyniku tego ocena była mniej obiektywna. Przełożony, który ma w prawidłowy sposób dokonać oceny, musi posiadać wiedzę na temat czynników mogących ją zakłócić, a takimi mogą być emocje spowodowane niezbyt odległymi w czasie negatywnymi wydarzeniami. Obiektywizm oceniającego powinien polegać nie tylko na umiejętności obiektywnej oceny poszczególnych wydarzeń w mijającym okresie, ale przede wszystkim na umiejętności pewnej generalizacji, całościowego spojrzenia na pracownika, jego zachowania w miejscu pracy, cechy osobowościowe, wiedzę i kwalifikacje zawodowe, dokonania i porażki, ale także na umiejętności dostrzeżenia tkwiącego w pracowniku potencjału, jego możliwości rozwojowych, pobudzenia jego motywacji do rozwoju. Celem oceny okresowej nie może być skupianie się na ostatnich wydarzeniach, gdyż w znaczącym stopniu wpłynie to negatywnie na obiektywizm dokonanej oceny, a tym samym na jej wartość. Trzeba pamiętać, że ocenianie nie jest działaniem oderwanym od innych sfer działalności organizacji, ale niezbędnym elementem zarządzania posiadanymi przez tę organizację zasobami ludzkimi i wykorzystania tkwiącego w nich potencjału do realizowanych celów. Dzięki prawidłowo przeprowadzonej ocenie można uzyskać informacje przydatne nie tylko organizacji – wykorzystywane w procesie zarządzania, ale też oceny są źródłem informacji zwrotnej dla pracowników na temat ich pracy w ocenianym okresie.

Z analizy wypowiedzi ankietowanych ta temat ich stanu emocjonalnego wywołanego oceną wynika, że – podobnie jak wynikało to z odpowiedzi na poprzednie pytania badające opinię respondentów na temat funkcjonowania systemu ocen w badanej organizacji – istniejący system ocen posiada pewne wady i niedociągnięcia. Wypowiedzi większości badanych (62%) odzwierciedlają ich negatywne stany emocjonalne związane z oceną lub przynajmniej obojętność wobec niej. Znacząca jest jednak liczba osób (38%), którą przeprowadzona ocena zmotywowała do dalszej pracy i do rozwoju zawodowego. Pozwala to sądzić, że funkcjonujący system nie jest nieprawidłowy, źle skonstruowany, lecz jedynie wymaga korekty, opartej na jego dogłębnej analizie. W żadnym razie nie powinno się z niego rezygnować i zaprzestać przeprowadzania ocen okresowych, gdyż duża jest liczba osób, które oceniają go pozytywnie, którym takie podsumowanie ich rocznej działalności zawodowej jest potrzebne i przynosi pozytywne efekty. Również z punktu widzenia badanej organizacji – całościowa, obiektywna ocena zasobów ludzkich, jakimi dysponuje, pozwala na zaplanowanie dalszej działalności, wyznaczanie celów operacyjnych i ich realizację. Pozwala na zebranie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji.

Kończąc badanie opinii respondentów na temat funkcjonującego w Urzędzie systemu ocen okresowych pracowników, zadałam ankietowanym pytanie: „Co zmieniłby Pan/zmieniłaby Pani w systemie ocen funkcjonującym w Urzędzie?”. Pytanie sformułowałam

jako pytanie otwarte, w którym ankietowani mogli swobodnie wypowiadać się na temat swoich propozycji zmian w obowiązującym systemie. Największa liczba badanych (55%) uważa, że w funkcjonującym systemie ocen nie są potrzebne żadne zmiany. Analizując tę sytuację, należałoby otrzymany wynik powiązać z odpowiedziami na wcześniej zadane pracownikom pytanie o ich odczucia po dokonanej ocenie – 38% badanych stwierdziło, że ocena spowodowała u nich wzrost motywacji do pracy. Ta grupa prawdopodobnie nie widzi potrzeby dokonywania zmian w funkcjonującym systemie. Z ich punktu widzenia system ocen spełnia swoje funkcje motywacyjne, aktywizujące pracownika do pracy i rozwoju zawodowego. Odmierna może być jednak interpretacja tego wyniku w stosunku do osób, które nie widzą potrzeby zmian systemu oceniania, ale uważają, że ocena nie zmotywowała ich do pracy i rozwoju zawodowego. Być może osoby te nie widzą możliwości wpływu na dokonanie zmian w tym zakresie, albo też ich zdaniem – jak sugeruje kolejna co do częstotliwości pojawiania się wypowiedź: „oceny są niepotrzebne”, „oceny są niepotrzebną formalnością”. Stwierdzenie takie zamieściło w ankiecie 13% badanych. Zbyt sformalizowany system dokonywania ocen okresowych nie może spełniać swoich funkcji, nie może być efektywny.

Taka sama liczba respondentów nie ma zdania na ten temat, bądź nie zastanawiała się nad tym. Osoby te nie są, jak wynika z ich wypowiedzi, zainteresowane tym obszarem działalności organizacji, w której pracują.

Istotna jest też sugestia badanych, aby wprowadzić do istniejącego arkusza oceny pracownika samoocenę. Taką propozycję wpisały wprawdzie tylko 3 osoby, ale mimo to jest ona warta rozważenia przy ewentualnym podejmowaniu działań zmierzających do wprowadzenia zmian w istniejącym systemie, zmierzających w kierunku udoskonalenia jego funkcjonowania. Nowoczesny, dobrze przygotowany i prawidłowo funkcjonujący system ocen okresowych pracowników nie powinien opierać się na ocenie dokonanej przez jedną osobę – w tym przypadku bezpośredniego przełożonego pracownika. Powinien również zawierać samoocenę dokonaną przez pracownika. Pozwoli to na uzyskanie pełniejszych i bardziej obiektywnych informacji o pracowniku.

Poza wymienionymi powyżej, najczęściej pojawiającymi się odpowiedziami, pojedynczy respondenci wpisali inne jeszcze, istotne propozycje:

- jest zbyt sformalizowany,
- rozmowa oceniająca powinna podsumowywać oceniany okres i dawać wskazówki na przyszłość, a nie tylko polegać na roztrząsaniu ostatniego potknięcia pracownika,
- w czasie rozmowy oceniającej pracownik powinien mieć możliwość wypowiedzenia swojego zdania i dyskusji, a nie tylko podpisania arkusza,
- zmienić należy sposób oceniania – jest zbyt powierzchowny.

Wypowiedzi te zdają się świadczyć głównie o błędach popełnianych przez oceniających, o ich nieprzygotowaniu do przeprowadzania oceny. Są to wypowiedzi pojedynczych osób, nie mogą więc świadczyć o funkcjonowaniu całego systemu. Ich sporadyczny charakter sugeruje, że takie krytyczne wypowiedzi spowodowane zostały nie przez wadliwe funkcjonowanie całego systemu oceniania, ale przez brak profesjonalizmu pojedynczych osób – prawdopodobnie przez nieprzygotowanych do dokonywania ocen przełożonych.

W celu stwierdzenia, jakie czynniki motywują ankietowanych, zadałam im pytanie: „Co najbardziej motywuje Pana/Panią do pracy?”. Respondenci mogli wybrać dowolną liczbę

czynników motywujących ich do pracy i rozwoju zawodowego, spośród zaproponowanych w kafeerii lub wpisać samodzielnie czynniki, które najbardziej ich motywują. Z możliwości samodzielnego określenia bodźca wpływającego pozytywnie na motywację nie skorzystał żaden z ankietowanych. Natomiast spośród zaproponowanych odpowiedzi respondenci wybierali najczęściej:

- wynagrodzenie	- 92%
- dobra atmosfera w pracy	- 62%
- satysfakcja z wyników pracy	- 60%
- docenianie osiągnięć	- 25%
- premie i nagrody finansowe	- 13%
- możliwość rozwoju zawodowego	- 8%
- możliwość awansu	- 5%

Jak wynika z powyższych zestawień dla największej liczby respondentów (92%) bodźcem najbardziej motywującym do pracy i rozwoju zawodowego jest wynagrodzenie. Odpowiednia płaca pozwala na zaspokojenie wielu potrzeb pracownika i jego rodziny, dlatego właśnie jest czynnikiem tak silnie motywującym. Ponadto otrzymywanie wysokiego wynagrodzenia powoduje wzrost prestiżu pracownika. Wynagrodzenie powinno być adekwatne do pełnionej funkcji, gdyż otrzymywanie zbyt niskiego wynagrodzenia ma oddziaływanie demotywujące, zniechęcające do wykonywania zadań, do angażowania się w realizację celów organizacji, w której pracuje, do utożsamiania się z tą organizacją.

Kolejnym co do częstotliwości czynnikiem pozytywnie wpływającym na wzrost motywacji jest, zdaniem 62% respondentów, dobra atmosfera w pracy. Jest to jak najbardziej zrozumiałe – nikt przecież nie potrafiłby pracować wydajnie i efektywnie, dążyć do rozwoju, w atmosferze konfliktów, nieporozumień, złości, zawiści, czy nawet „tylko” obojętności. Miła, przyjacielska, oparta na współdziałaniu i zdrowej rywalizacji, atmosfera w pracy sprawia, że do takiej pracy chce się przychodzić, z takim zespołem ludzi chce się pracować, osiągać wspólne cele.

Niemniej istotnym bodźcem motywującym jest według opinii 60% ankietowanych satysfakcja z wyników pracy. Wiąże się to zapewne z potrzebą samorealizacji, najwyższą potrzebą odczuwaną przez człowieka (według hierarchii potrzeb Masłowa).

Dla nieco mniejszej liczby badanych (25%) ważnym czynnikiem motywującym do pracy jest docenianie osiągnięć. Dostarczenie pracownikowi informacji o tym, że dobrze wykonuje swoje obowiązki, uświadomienie mu, że efekty jego pracy mają znaczenie dla całej organizacji, zaspokaja występującą u pracowników potrzebę oceny własnej pracy, a także potrzebę uznania i przynależności. Jest to na pewno czynnik o dużej sile pozytywnego oddziaływania – jeśli jesteśmy doceniani i chwaleni motywuje nas to do pracy wydajniejszej, zdecydowanie przekraczającej ustalone standardy.

Premie i nagrody finansowe są natomiast znaczącym motywatorem dla stosunkowo niewielkiej liczby osób – odpowiedź taką wybrało tylko 13% badanych. Spowodowane jest to prawdopodobnie jak najbardziej racjonalnym podejściem badanych pracowników do tego zagadnienia. Jedynym rodzajem nagród finansowych, który zgodnie z obowiązującymi przepisami funkcjonuje w Urzędzie, są nagrody motywacyjne. Są to jednak, ze względu na niskie

środki finansowe, jakimi dysponuje Urząd na ten cel, nagrody przyznawane w stosunkowo niewielkich kwotach.

Zdaniem niewielkiej liczby badanych czynnikiem motywującym jest możliwość rozwoju zawodowego i możliwość awansu. Takich odpowiedzi udzieliło odpowiednio 8,33% i 5% badanych, mimo że poprzez rozwój zawodowy i awans, czyli rozwój kariery zawodowej, człowiek zaspokaja potrzebę samorealizacji. Nie znaczy to zapewne, że badani pracownicy takiej potrzeby nie odczuwają, lecz preferują inne kierunki działań w celu jej zaspokojenia. Jak wynika ze struktury odpowiedzi na to pytanie – dla większości osób jest to satysfakcja z wyników pracy.

Celem nadrzędnym przeprowadzanych badań było stwierdzenie czy i w jakim stopniu dokonywana ocena okresowa pracowników wpływa na ich motywację do pracy i dalszego rozwoju zawodowego.

Informacji na ten temat dostarczyły już przeanalizowane wcześniej opinie respondentów dotyczące stanu emocjonalnego, jaki wywołała u nich przeprowadzona ocena. Jak wynika z przedstawionych wcześniej danych 38% badanej grupy, po dokonanej przez bezpośredniego przełożonego ocenie okresowej, czuje się zmotywowanymi do dalszej pracy, do angażowania się w realizację zadań, do podejmowania działań, współuczestniczenia w realizowaniu celów organizacji, której są częścią.

W celu sprawdzenia autentyczności i szczerości odpowiedzi respondentów na jedno z najistotniejszych, z punktu widzenia wyznaczonego celu badań, pytań zawartych w ankiecie, pod koniec badania zadano respondentom pytanie kontrolne: „Czy przeprowadzona ocena zwiększyła Pana/Pani motywację do pracy?”. Struktura odpowiedzi udzielanych na to pytanie przez respondentów wykazała, że wypowiedziane wcześniej opinie były szczere i stanowią odzwierciedlenie rzeczywistych odczuć badanych po przeprowadzeniu procesu oceniania. Ci sami respondenci, którzy uznali, że przeprowadzona ocena okresowa zmotywowała ich do pracy, odpowiedzieli pozytywnie pytanie kontrolne.

Świadczy to nie tylko o szczerości wypowiedzi respondentów, ale i o tym, że w przypadku dość znacznej części pracowników zachodzi wyraźny związek pomiędzy ocenami okresowymi a wzrostem ich motywacji do pracy i rozwoju zawodowego. W ten sposób funkcja motywacyjna ocen została zrealizowana w stosunku do znaczącej grupy osób. Pracownicy ci dzięki funkcjonowaniu w badanym Urzędzie systemu ocen okresowych odczuwają wzrost motywacji, co z punktu widzenia organizacji jest zjawiskiem jak najbardziej pożądanym i oczekiwanym. Ponadto zdając sobie sprawę z tego, że ich zaangażowanie, postawy, wyniki pracy będą oceniane w sposób ciągły, pracownicy ci zmotywowani są do podejmowania dalszych wysiłków, do jeszcze lepszej i wydajniejszej racy, do podnoszenia swoich kwalifikacji, umiejętności i pogłębiania wiedzy fachowej.

Niestety jednak u większości badanych (62%) przeprowadzona ocena okresowa nie spowodowała wzrostu motywacji do pracy i dalszego rozwoju. Wynika to zapewne z niedociągnięć i pewnych wad funkcjonującego systemu. Wymaga on na pewno dokonania korekt i podjęcia działań mających na celu jego udoskonalenie, poprawę funkcjonowania, wynikających z dokładnej i dogłębnej jego analizy.

Stworzenie poprawnie funkcjonującego systemu ocen okresowych pracowników jest procesem niezmiernie trudnym. Niemożliwym wręcz wydaje się zaprojektowanie systemu,

który od razu będzie działał idealnie. Nie znaczy to jednak, że z tej przyczyny należy w ogóle zrezygnować z dokonywania ocen okresowych pracowników. Przeciwnie – funkcjonowanie tego systemu należy dokładnie przeanalizować, ustalić jego słabe punkty i dokonać niezbędnych zmian i korekt tak, aby stawał się stopniowo jak najdoskonalszym narzędziem służącym zarówno do pozyskania jak najpełniejszej informacji o pracowniku, jak i do dostarczenia pracownikowi informacji zwrotnej na temat jego pracy, osiągnięć, mocnych i słabych stron, posiadanych możliwości oraz zmotywowania pracownika do coraz efektywniejszej pracy i do dalszego rozwoju zawodowego – podnoszenia swoich kwalifikacji, doskonalenia umiejętności i pogłębiania wiedzy zawodowej.

Bibliografia

- Adamiec M., Kozusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Atamańczuk K., *Ocena pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2001.
- Celińska-Nieckarz S., *Ocenianie jako umiejętność*, „Personel” nr 4/1999.
- Gruszka A., Sedlak K., *Zanim zaczniesz oceniać*, „Personel” nr 5/1999.
- Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Koper P., *Jak zarządzać personelem. Ocena*, „Poradnik Gazety Prawnej” nr 30/2004.
- Kossowska M., *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2001.
- Kozioł L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002.
- Pacaj-Jasiuk I., *Motywacja do pracy – rozważania teoretyczne*, „Edukacja ustawiczna dorosłych” nr 3/2006.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Rogacka-Trawińska B., *Rola oceniania pracowników w oddziaływaniach motywacyjnych*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 1983.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa 2004.
- Stasiła-Sieradzka M., *Motywacja – nie tylko finansowa*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, red. Kozusznik Barbara, Adamiec Marek, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr., *Kierowanie*, tłum. Ehrlich A., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1997.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN Warszawa 1988, t. II.
- Ślusarczyk A., *Współczesne tendencje w motywowaniu pracowników*, [w:] *Problemy współczesnego zarządzania*, red. Matczewski Andrzej, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
- Zimbardo P.G., Ruch F.L., *Psychologia i życie*, tłum. J. Radzicki, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1994.