

Jolanta Urbańska

System ocen pracowniczych jako środek ustalania potencjału zasobów ludzkich

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 385-394

2008

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.

Jolanta Urbańska

SYSTEM OCEN PRACOWNICZYCH JAKO ŚRODEK USTALANIA POTENCJAŁU ZASOBÓW LUDZKICH

Wprowadzenie

W zarządzaniu zasobami ludzkimi ocenianie pracowników odgrywa szczególną rolę – warunkuje wykonawstwo pozostałych funkcji procesu zarządzania. System ocen realizuje dwa główne cele: organizacyjny i psychospołeczny. Pierwszy z wymienionych celów polega na uzyskiwaniu informacji niezbędnych dla podejmowania decyzji personalnych. Do decyzji tego typu zalicza się:

- zatrudnianie pracownika,
- zwolnienia,
- przesuwanie pracownika na inne stanowisko,
- ustalanie potrzeb szkoleniowych,
- planowanie ścieżek karier zawodowych,
- przyznawanie gratyfikacji finansowych,
- karanie pracowników¹.

Cel psychospołeczny ocen pracowniczych realizowany jest poprzez kształtowanie postaw i zachowań ludzi zatrudnionych w organizacji poprzez regularne dostarczanie informacji na temat ich osiągnięć i niepowodzeń oraz szans dalszego rozwoju zawodowego.

Na bazie przeprowadzonej oceny można modyfikować zachowania pracowników: wzmacniać pozytywne, ograniczać niepożądane, co stanowi determinantę

¹ K. Atamańczuk, *Ocena pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, 2001, s. 61.

propagowania pożądaných wartości, norm postępowania czyli proefektywnościowej kultury organizacyjnej. Warunkiem dla realizacji wymienionych celów jest przyjęcie zasady systemowości. W skład systemu oceniania wchodzi takie elementy, jak:

- cele oceniania,
- kryteria oceniania,
- podmiot oceniania,
- przedmiot oceniania,
- techniki oceniania,
- częstotliwość oceniania².

Kryteria oceniania można podzielić na cztery główne grupy. Pierwszą grupą są kryteria kwalifikacyjne obejmujące wiedzę i umiejętności pracownika zdobyte na wszystkich szczeblach nauczania i w trakcie pracy, które umożliwiają prawidłową realizację zadań na danym stanowisku. Wśród kwalifikacji tego typu wymienia się: wykształcenie, doświadczenie, wprawę w wykonawstwie czynności, znajomość języków obcych, obsługę komputera, znajomość prawa, umiejętność pracy w zespole itp. Kryteria kwalifikacyjne odgrywają szczególną rolę w systemach oceniania wykorzystywanych przy rekrutacji pracowników, przenoszeniu pracownika na inne stanowisko, w szkoleniach i awansowaniu pracowników³.

Kryteria efektywnościowe obejmują wyniki pracy w aspekcie rzeczowym i wartościującym. Gdy odnoszą się do całego przedsiębiorstwa, służą ocenie menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Sprecyzowanie kryteriów efektywnościowych wymaga konkretnych warunków danego stanowiska pracy czy komórki organizacyjnej dla wskazania specyfiki zakresu zadań. Wśród kryteriów efektywnościowych oceniania występują takie, jak: ilość wykonywanej pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym, jakość i terminowość wykonywanych zadań, koszty realizacji zadań, pozyskiwanie nowych klientów, negocjowanie kontraktów. Kryteria efektywnościowe mają zastosowanie przy ocenianiu przydatności pracownika na danym stanowisku, w procesie nagradzania i premiowania pracowników oraz przy zwalnianiu pracownika z pracy⁴.

Kryteria behawioralne oceniające pracowników bądź zespoły pracownicze znajdują swe uzasadnienie w trudnościach mierzalności wielu stanowisk pracy.

² J. Moskałow, *System ocen pracowników*, w: „Businessman” 1993, nr 5, s. 17.

³ A. Ludwicyński, R. Trochimiuk, *Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, w: „Organizacja i Kierowanie”, 2005, nr 1, s. 24.

⁴ K. Atamańczuk, *Ocena pracowników w strategii zarządzania*, op. cit. s. 69.

Stąd dąży się do określenia specyficznych dla danych stanowisk wzorców zachowań sprzyjających efektywności pracy. Wśród kryteriów behawioralnych wymienia się: wytrwałość i systematyczność działania, staranność, profesjonalizm, uczciwość, lojalność, gotowość doskonalenia zawodowego, przestrzeganie dyscypliny pracy, relacje z klientami, przełożonymi i współpracownikami. Kryteria behawioralne stanowią uzupełnienie oceniania kryteriami efektywnościowymi. W sytuacji, gdy ocena może być dokonana tylko za pomocą kryteriów zachowań, należy precyzyjnie określić pożądane wzorce zachowań dla konkretnych stanowisk pracy⁵.

Kryteria osobowościowe oceniają cechy psychiki pracownika ważne dla danego stanowiska pracy. Predyspozycje psychiczne człowieka korelują z wymogami stanowiska pracy. Kryteria osobowościowe różnią się w zależności od zajmowanego stanowiska i wykonywanego zawodu. W takich zawodach, jak na przykład menedżer, osobowość determinuje wykonawstwo zadań. Wśród czynników osobowościowych ocenie podlegają takie czynniki, jak: odpowiedzialność, rzetelność, kreatywność, opanowanie, dynamizm, odporność na stres czy temperament. Kryteria osobowościowe wykorzystywane są podczas rekrutacji pracowników na stanowiska wymagające specjalnych predyspozycji i zdolności⁶.

Oceny pracowników pełnią w przedsiębiorstwie następujące funkcje: administracyjną (polityka doboru pracowników i nagradzania), informacyjną (informacja dla kierownictwa) oraz motywacyjną. Funkcja motywacyjna w aspekcie realizowania modelu zasobów ludzkich ma szczególne znaczenie⁷. Jednak oceny pracownicze stają się motywatorami przy spełnieniu warunku uwzględnienia sytuacji społecznej, ekonomicznej i organizacyjnej firmy oraz jej pozycji w otoczeniu. System ocen pracowniczych, dla realizacji funkcji motywującej, musi podlegać ewolucji podobnie jak sama organizacja. Stąd tak ważne dla systemu ocen pracowniczych są: modyfikacja, udoskonalanie i umiejętne realizacja⁸. Planowanie karier pracowniczych wymaga realizacji zasady motywowania pracowników, a zasadę tę tworzą: szkolenia pracowników, wynagradzanie, restrukturyzacje oraz oceny pracownicze.

⁵ J. Moskalew, *System ocen*, op. cit., s. 18.

⁶ Ibidem, s. 18-19.

⁷ Z. Jankowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001, s. 115.

⁸ L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck, E. Długosz-Truskowska, S. Gruca, M. Lenart, B. Wiernek, *Zarządzanie pracownikami*, Wyd. Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002.

1. Opis przedsiębiorstwa

Przedmiotowe przedsiębiorstwo działa w branży motoryzacyjnej – jest światowym liderem w produkcji części do samochodów osobowych, przemysłowych i motocykli. Racjonalna organizacja produkcji i dystrybucji podporządkowana jest realizacji w licznych zakładach kompletnemu cyklowi obróbki od projektu po gotowy produkt. Wysoka jakość produktów osiągnięta jest dzięki kompetentnemu personelowi i nowoczesnej technologii. Specyfika produktu, jakim są tarcze hamulcowe, wymaga personelu o odpowiednim poziomie wykształcenia, umiejętnościach i gotowości do uczestnictwa w szkoleniach. Raz w roku dział personalny sporządza listę zapotrzebowań na szkolenia i kursy doskonalenia zawodowego dla poszczególnych stanowisk. System ocen pracowniczych w przedsiębiorstwie został wprowadzony w 2004 roku i towarzyszył wdrażaniu systemów jakościowych ISO i systemu ochrony środowiska. Proces ocen pracowniczych został poprzedzony szkoleniem kadry kierowniczej dla przygotowania do umiejętnego oceniania podwładnych. Dyrekcja firmy zatrudniającej 700 osób, wprowadzając system ocen pracowniczych, dążyła do realizacji trzech głównych celów:

- a) celu korekcyjnego – poprawy występujących niedoskonałości,
- b) celu stabilizującego – zachęty do kontynuacji zachowań proefektywnościowych,
- c) celu rozwojowego – ustalenia przyszłości ocenianego.

Korzyści, jakie odnoszą pracownicy dzięki systemowi ocen, to: informacje zwrotne na temat opinii o wykonywanej pracy, informacje o osiągnięciach zawodowych, możliwość zmiany wykonawstwa pracy i zachowań oraz, przy ocenie pozytywnej, motywacja do dalszej pracy.

Korzyści, jakie przedsiębiorstwo upatruje we wprowadzeniu ocen pracowniczych, to głównie: możliwość prezentacji zachowań, postaw, działań aprobowanych, zdobywanie danych o potencjale zawodowym pracowników (kwalifikacjach, możliwościach rozwoju, zdolnościach podejmowania decyzji), informacje o efektach pracy (terminowości, samodzielności, organizacji pracy).

Korzyści dla pracowników i dla firmy, jakie niosą okresowe oceny, to: możliwość tworzenia indywidualnych programów rozwoju pracowników (ścieżki kariery zawodowej, awansowanie, nagradzanie, karanie, premiowanie), rozpoznanie potrzeb szkoleniowych, dokumentowanie przebiegu pracy, przejrzystość systemu wynagrodzeń.

System ocen pracowniczych został opracowany przy zachowaniu zasady dostosowania do konkretnego stanowiska pracy. Stąd w przedmiotowym przedsiębiorstwie system ocen pracowniczych obejmuje trzy karty ocen pracownika:

- ocena pracownika *blue collar* po okresie próbnym,
- ocena pracownika *blue collar*,
- ocena pracownika *white collar* – roczna rozmowa oceniająca.

Do kategorii *blue collar* zalicza się pracowników produkcyjnych (bezpośrednio i pośrednio), zatrudnionych w działach produkcyjnych i okołoprodukcyjnych (operatorzy, monterzy, pakowacze, magazynierzy, elektromechanicy, kontrolerzy jakości, jockerzy, przezbrajające, ustawiacze maszyn).

Kategorię *white collar* tworzą pracownicy pośrednio produkcyjni zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych, specjaliści i administracja.

Przynależność do danej kategorii determinuje częstotliwość ocen; dla pracowników *blue collar* oceny dokonywane są dwa razy w roku, natomiast dla pracowników *white collar* – jeden raz w roku. Ocena pracowników *white collar* dokonywana jest na podstawie rozmowy oceniającej, ocena pracowników *blue collar* oparta jest na kilku kryteriach (wartość stanowiska pracy, kompetencje, autokontrola, ocena przełożonego).

2. Przedmiot badań

W przedmiotowym przedsiębiorstwie badania przeprowadzono w pierwszej połowie 2008 roku. Celem podjętych badań było ustalenie tendencji w czterech zakresach problemowych:

- a) zaangażowanie i kompetencje osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w realizację procesu ocen podwładnych w percepcji ocenianych i uznanie zasadności funkcjonowania systemu ocen pracowniczych wśród pracowników);
- b) wpływ procesu oceniania na motywację pracowników;
- c) poziom zadowolenia (niezadowolenia) z funkcjonowania systemu ocen w odczuciu pracowników;
- d) skuteczność systemu oceniania z uwzględnieniem wyróżnień.

Dobór osób do badań był celowy – wszyscy respondenci są zatrudnieni w omawianym przedsiębiorstwie. Do badań wyselekcjonowano osoby zatrudnione na stanowiskach specjalistycznych (i legitymujące się wyższym wykształceniem) oraz

osoby wykonujące czynności produkcyjne (o różnym poziomie wykształcenia). Odpowiedzi uzyskane na pytania kwestionariusza ankiety uszeregowano według następujących kryteriów:

- a) kryterium wieku (podział na grupy wiekowe do 25 lat, od 26 do 34 lat, od 35 do 35 lat, powyżej 45 lat);
- b) kryterium stażu pracy w firmie (zatrudnieni od roku do 5 lat, od 6 do 10 lat, od 11 do 15 lat, powyżej 15 lat);
- c) podział z uwagi na poziom wykształcenia (wyższe, średnie, zawodowe, inne);
- d) zróżnicowanie wynikające ze względu na zatrudnienie w danym dziale firmy (obróbka/montaż, magazyn/logistyka, administracja/jakość).

3. Wyniki badań

1) Ocena zaangażowania osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w realizację procesu ocen podwładnych w percepcji pracowników (i uznanie zasadności funkcjonowania systemu ocen pracowniczych wśród pracowników). Odpowiedzi badające powyższą zależność pozwalają na wyróżnienie dwóch grup. Do pierwszej należą pracownicy, którzy uznają zasadność procesu oceniania w firmie. 42% respondentów uważa, że ocenianie przez przełożonych spełnia wymogi sprawiedliwości i obiektywizmu, a sami oceniający są kompetentni do przeprowadzania ocen pracowniczych. Grupę tę tworzą osoby z wyższym i średnim wykształceniem, w wieku od 26 do 34 lat, zatrudnione w przedsiębiorstwie powyżej pięciu lat. Odpowiedzi na pytanie o potrzebę funkcjonowania systemu ocen pracowniczych uzależnione są od wieku, poziomu wykształcenia, stażu pracy. Natomiast zajmowane stanowisko nie różnicuje badanych. Zatem stanowisko produkcyjne vs. nieprodukcyjne nie ma wpływu na ocenę zasadności oceniania w percepcji badanych.

Do grupy drugiej, stanowiącej 38% badanych, należą osoby z wykształceniem zawodowym i niższym, w wieku od 35 do 45 i powyżej, legitymujące się stażem pracy od roku do 5 lat. W ocenie tych respondentów czas poświęcony przez przełożonych na ocenianie pracowników jest niewystarczający, oceny są subiektywne, a oceniający nie posiadają kompetencji do przeprowadzania ocen. Osoby te, nie negując potrzeby przeprowadzania ocen, nie akceptują zasad ich przeprowadzania i osób, które je przeprowadzają. W tym przypadku odpowiedzi uzależnione są od wszystkich branych pod uwagę kryteriów: wieku, wykształcenia, stażu pracy

i zajmowanego stanowiska. Wszyscy respondenci zajmują stanowiska produkcyjne i mają wcześniejsze doświadczenia zawodowe w innych firmach.

Uznanie zasadności funkcjonowania systemu ocen pracowniczych wśród pracowników przy nieuwzględnianiu żadnych kryteriów charakteryzujących pracowników wskazują, że 23% badanych udzieliło odpowiedzi raczej tak, 43% zdecydowanie tak, 26% raczej nie, a 8% – nie. Zatem w badanej grupie 66% pracowników, bez względu na wiek, wykształcenie, staż pracy w przedsiębiorstwie i zajmowane stanowisko, uznaje potrzebę przeprowadzania ocen pracowniczych.

2) Wpływ procesu oceniania na motywację pracowników. Odpowiedzi sprawdzające poczucie wpływu wyników oceniania na motywację wśród badanych są uzależnione od poziomu wykształcenia i wieku, natomiast nie korelują istotnie ze stażem pracy i zajmowanym stanowiskiem. Udzielone odpowiedzi konstytuują dwie grupy.

Pracownicy nie dostrzegający motywacyjnej funkcji oceniania to osoby z wykształceniem wyższym, w wieku od 25 do 34 lat, zatrudnione głównie na stanowiskach nieprodukcyjnych. W grupie tej respondenci podkreślają brak zmian zachowań organizacyjnych wobec pracowników, którzy uzyskali negatywną ocenę. Podobnie nie zauważają wyróżnień dla pracowników wysoko ocenionych. Zaledwie 9,4% respondentów z tej grupy uznaje motywacyjną funkcję ocen.

Drugą grupę stanowią pracownicy dostrzegający wzrost motywacji i mobilizacji do pracy dzięki wynikom ocen. Respondenci dostrzegający tę zależność to osoby z wykształceniem zawodowym i średnim, w wieku od 35 lat i więcej. W grupie tej wzrost motywacji i mobilizacji do pracy wskazuje odpowiednio – z wykształceniem zawodowym 29,9%, natomiast z wykształceniem średnim – 24,6%.

W całej grupie pracowników, bez względu na przyjęte kryteria, ocena pozytywna mobilizuje do lepszej pracy, natomiast ocena negatywna jest czynnikiem demobilizującym – opinię tę podziela 92% respondentów.

3) Poziom zadowolenia (niezadowolenia) z funkcjonowania systemu ocen w percepcji pracowników. Odpowiedzi respondentów na tak sformułowany problem pozwalają na wyróżnienie dwóch grup.

Największe zadowolenie z systemu ocen występuje w grupie wiekowej od 26 do 34 lat, z wykształceniem wyższym, stażem pracy od 6 do 10 lat. Grupę tę stanowi 46% badanych zatrudnionych w administracji i działach okołoprodukcyjnych. Poczucie zadowolenia z systemu ocen pracowniczych uzależnione jest od takich kryteriów, jak: wykształcenie, wiek, staż pracy i zajmowane stanowisko.

Najmniejszy poziom zadowolenia deklarują osoby z wykształceniem zawodowym -5,5%, średnim - 6% i innym - 1%. Są to pracownicy zatrudnieni powyżej 11 lat, w przedziale wiekowym od 35 lat i więcej, zatrudnieni na stanowiskach produkcyjnych.

4) Skuteczność systemu oceniania z uwzględnieniem wyróżnień i wzrostu wynagrodzeń. W kwestii zmian wynagrodzeń jako efektu działań oceniających badani pracownicy nie dostrzegają zależności pomiędzy wynikami ocen a wzrostem wynagrodzeń. Zależność tę w niewielkim stopniu dostrzegają jedynie osoby z wykształceniem wyższym i stażem pracy do 5 lat, przy czym do grupy tej należy zaledwie 3,1% respondentów. Natomiast w kwestii wpływu wyników ocen na wyróżnianie pracowników odpowiedzi są silnie różnicowane przyjętymi kryteriami podziałów.

Ze względu na dział zatrudnienia dostrzega badaną zależność:

- 20% zajmujących stanowiska związane z obróbką/montażem,
- 22% zatrudnionych w magazynach/logistyce,
- 34% pracujących w administracji,
- 24% z działu jakości.

Podobnie wiek różnicuje oceny wpływu wyników ocen na politykę wyróżniania pracowników. W zależności od wieku odpowiedzi respondentów przedstawiają się następująco:

- 32 % badanych dostrzega wpływ wyników ocen na wyróżnienia i są to osoby w grupie wiekowej do 25 lat,
- 37% podzielających tę opinię znajduje się w przedziale wiekowym od 26 do 34 lat,
- 17% to pracownicy mający od 35 do 45 lat,
- 14% to osoby mające powyżej 45 lat.

Wykształcenie jest kolejną determinantą wpływającą na poczucie wpływu wyników ocen na wyróżnianie pracowników:

- z wykształceniem zawodowym jedynie 4% pracowników postrzega związek pomiędzy wynikiem oceny a wyróżnieniem,
- 53% osób z wykształceniem średnim ma poczucie motywacyjnej funkcji ocen w kwestiach wyróżniania,
- 42% pracowników z wyższym wykształceniem widzi omawianą zależność,
- zaledwie 1% zatrudnionych o wykształceniu innym (niższym niż zawodowe) czuje się wyróżnionych w efekcie wyników ocen.

5) Zależności pomiędzy wyróżnionymi kryteriami a poczuciem roli systemu ocen w polityce wyróżnień. Grupą, która w największym stopniu postrzega tę zależność, są osoby zatrudnione w administracji, w wieku od 26 do 34 lat, z wykształceniem średnim i wyższym. Natomiast brak wyróżniającej funkcji oceniania to odczucia pracowników należących do grupy zatrudnionych w działach obróbka/montaż, mających powyżej 45 lat, z wykształceniem niższym od zawodowego i zawodowym.

Podsumowanie

Wyniki badań nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków w kwestii percepcji wpływu ocen pracowniczych na efektywność zarządzania. Zwraca uwagę stosunek do procesu oceniania w dwóch grupach pracowniczych.

Pierwszą grupę stanowią osoby z wykształceniem wyższym, w wieku od 26 do 34 lat, zatrudnione powyżej pięciu lat na stanowiskach nieprodukcyjnych. Grupa ta wysoko ocenia kompetencje oceniających, wskazując na sprawiedliwość i obiektywizm jako główne cechy systemu ocen (42% badanych) i jest zadowolona z funkcjonowania ocen pracowniczych w firmie. Jednocześnie grupa ta nie dostrzega motywacyjnej funkcji wyników oceniania.

Do drugiej grupy zalicza się pracowników w wieku 35 i więcej lat, z wykształceniem zawodowym i mniej niż zawodowym, zatrudnionych na stanowiskach produkcyjnych. Osoby te w największym stopniu spośród badanych wskazują na motywacyjną funkcję wyników oceniania. Natomiast w kwestii kompetencji oceniających grupa ta jest najbardziej krytyczna, podkreśla brak obiektywizmu i niesprawiedliwość przebiegu i wyników ocen pracowniczych.

Pozorny brak konsekwencji w dwóch wyróżnionych grupach wskazuje na dużą zależność pomiędzy percepcją ocen pracowniczych a zajmowanym przez pracownika stanowiskiem. W badanym przedsiębiorstwie zdaje się mieć to pełne uzasadnienie wobec zróżnicowanego modelu oceniania dostosowanego zarówno ocenianymi parametrami, jak i częstotliwością przeprowadzania ocen. Jedynie odpowiedź na pytanie o wymiar kar/nagród jako efektu systemu oceniania nie różnicuje pracowników. Ocena pozytywna mobilizuje do lepszej pracy, natomiast ocena negatywna jest czynnikiem demobilizującym – opinię tę podziela 92% respondentów. Podobnie żadna z wyróżnionych grup pracowniczych, mimo krytycznej oceny przebiegu oceniania, nie neguje konieczności funkcjonowania systemu ocen.

SYSTEM OF EMPLOYEE JUDGEMENT AS A MEDIUM OF ESTABLISHING THE HUMAN POTENTIAL

Summary

The paper concerns the organizational and psychological goals of employee judgement. In the empirical part, on the basis of the research results there is an analysis of four problems: the commitment and competence judgement of the people who make the judgement in the perception of being judged, the influence of judgement process on the employee motivation, acceptance level from the operating of the judgement system and effectiveness of the judgement results for rewarding and financial regulations.

Translated by Jolanta Urbańska