

**Barbara Chomątowska**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ZMIANY W OBSZARZE OCEN PRACOWNICZYCH**

### **1. Wstęp**

Podejście do zarządzania zasobami ludzkimi oraz szczegółowe rozwiązania przyjmowane w tym obszarze ulegają przeobrażeniom wraz ze zmianami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstw oraz w ich otoczeniu. Procesy transformacji systemowej, modernizacji, globalizacji oraz informatyzacji, obecne w polskiej gospodarce, nie pozostają bez wpływu na kształt funkcji personalnej w przedsiębiorstwach i jej poszczególnych składowych. Odnosi się to m.in. do bardzo ważnego elementu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, jakim jest ocena pracownicza.

Celem opracowania jest ukazanie najważniejszych zmian w obszarze ocen pracowniczych, jakie zaszły i będą zachodzić w odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw. Wskazanie na główne cechy współczesnych systemów ocen pracowniczych ukaże postęp, jaki się dokonał w przedsiębiorstwach w tym obszarze. Podjęta zostanie również próba odpowiedzi na pytanie, w jakim kierunku może się rozwijać dzisiejsze podejście do ocen pracowniczych. W artykule zostaną wykorzystane wyniki badań autorki nad doświadczeniami polskich przedsiębiorstw w zakresie ocen pracowniczych<sup>1</sup>.

### **2. Najważniejsze kierunki zmian**

Przed rokiem 1989 funkcja personalna charakteryzowała się m.in. brakiem systemowego podejścia, aktywnością podejmowanych działań, upolitycznieniem decyzji kadrowych, wysokim stopniem scentralizowania wewnątrz organizacji, niskim poziomem kompetencji osób zajmujących się tą problematyką [Listwan 1993]. Miało to bezpośrednie przełożenie na poszczególne składowe funkcje perso-

---

<sup>1</sup> Autorka prowadzi badania nad doświadczeniami polskich przedsiębiorstw w obszarze ocen pracowniczych. Do tej pory przeanalizowała ok. 30 przedsiębiorstw wykorzystujących sformalizowane systemy ocen pracowniczych oraz tzw. nieformalne oceny bieżące. Uczestniczy także w pracach opracowywania i wdrażania systemów ocen dla przedsiębiorstw oraz prowadzi szkolenia kadr w tym zakresie.

nalnej. Tabela 1 ukazuje główne charakterystyki funkcji personalnej i jej składowej – oceny pracowników, przed okresem transformacji systemowej.

Tabela 1. Charakterystyka funkcji personalnej i jej składowej – oceny pracowników przed okresem transformacji systemowej

Funkcja personalna	Ocena pracowników
Brak systemowego podejścia	Oceny pracownicze nie były postrzegane w kategoriach systemu – całości złożonej ze ściśle powiązanych ze sobą elementów, takich jak: cele oceny, kryteria oceny, podmioty oceniania, techniki oceny oraz zasady oceniania. Nie wiązano ocen pracowniczych z pozostałymi elementami funkcji personalnej, co powodowało, że akcje oceniania były wysiłkiem podejmowanym dla idei. Podstawową funkcją ocen pracowniczych była funkcja administracyjna, w małym stopniu wykorzystywano wyniki ocen pracowniczych w obszarze motywowania i rozwoju pracowników
Akcyjność działań	Ocenianie pracowników nie było działaniem systematycznym, raczej incydentalnym, dokonywanym według indywidualnych (subiektywnych) potrzeb zarządzających. Ocena nie była dokonywana według z góry ustalonych, znanych wszystkim pracownikom kryteriów i zasad. Cele, którym służyła ocena, były bardzo często utajnione i nie zawsze służyły pozytywnej motywacji pracowników, np. dokonywano ocen tylko po to, aby mieć podstawę do zwolnienia lub degradacji pracownika
Podporządkowanie względem ideologicznym i politycznym; wysokie scentralizowanie	Ocena pracowników była wysoce upolitycznionym narzędziem oddziaływania na pracowników. Organy zewnętrzne nie tylko inicjowały ocenę kadr, ale miały decydujący głos przy formułowaniu kryteriów oceny. W konsekwencji nie wynik oceny, ale ukryte za nim cele określonych instytucji i podmiotów decydowały o pozycji pracownika w przedsiębiorstwie. Takiej sytuacji towarzyszyła i sprzyjała wysoka formalizacja działań w obszarze ocen pracowniczych, idąca w parze z nadmierną biurokracją decyzji personalnych
Niskie kompetencje sztabu personalnego; słabe oprzyrządowanie służb personalnych	Brak specjalistów, profesjonalnie przygotowanej kadry, oprzyrządowania w postaci odpowiednich metod i technik oceniania nie sprzyjało budowaniu dobrej tradycji ocen pracowniczych. Proces oceny i jego wyniki były mało wiarygodne i obciążone dużym stopniem subiektywizmu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Listwan 1993].

Obecne podejście do funkcji personalnej, a przez to i ocen pracowniczych znacznie różni się od ukazanego w tab. 1. Wzrosła ranga funkcji personalnej i świadomość, że jest ona całością złożoną z wielu powiązanych ze sobą elementów, a także to, że jakość i efektywność całości uzależniona jest od jakości i efektywności

jej składowych. Współcześni menedżerowie coraz częściej doceniają rolę człowieka w organizacji, co więcej, interesują się problemami funkcjonowania ludzi w organizacji, wdrażają nowoczesne metody zarządzania personelem.

Obserwacja ostatnich kilkunastu lat pozwala zauważyć, że znacznemu przeobrażeniu uległy samo podejście do problemu oceniania pracowników, a także przyjmowane rozwiązania w zakresie celów, kryteriów, metod, technik, podmiotów, zasad oceniania i obszarów wykorzystywania wyników ocen pracowniczych.

Obecnie ocena pracownicza zajmuje bardzo ważne miejsce wśród pozostałych elementów funkcji personalnej. Przypisuje się jej rolę spoiwa łączącego ze sobą wszystkie elementy funkcji personalnej. Dostarcza ona bowiem podstaw do podejmowania decyzji w takich obszarach, jak: dobór, wynagradzanie, szkolenia i rozwój, przemieszczanie i zwolnienia pracowników. W praktyce jest to widoczne w rosnącym zainteresowaniu zarządzających problematyką ocen pracowniczych, w poszukiwaniu przez nich narzędzi, które pozwolą oceniać pracowników i odpowiednio wykorzystywać informacje zwrotne generowane przez proces oceny (np. sformalizowane systemy okresowych ocen pracowniczych). W wielu organizacjach podejmowane są działania, których celem jest wpisanie czynności oceniania na stałe do kultury organizacyjnej.

Coraz większa liczba zarządzających widzi potrzebę systemowego podejścia do ocen pracowniczych. Ich działania w tym obszarze są w większym stopniu przemyślane, odpowiednio przygotowane. Cechują się one m.in. celowością i systematycznością. Rośnie przekonanie, że dobrze przygotowany i funkcjonujący system ocen pracowniczych może przynieść wiele korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji. Oprócz tego zarządzający w coraz większym stopniu decydują się na konkretne podejście do ocen pracowników po uprzednim rozpoznaniu i analizie potrzeb organizacji i pracowników w tym zakresie. Zdają sobie bowiem sprawę z tego, że jedynie system „szyty na miarę” może być w pełni użyteczny. Rzadkością są już przedsiębiorstwa, w których na zasadzie „ślepego naśladownictwa” stosuje się gotowe, wypracowane przez inne przedsiębiorstwa, rozwiązania (jak np. arkusze ocen).

Wzrost rangi i roli oceniania pracowników w przedsiębiorstwach przejawia się również w coraz większej wiedzy zarządzających na ten temat. Trudno dzisiaj spotkać organizację, która decydując się na wprowadzenie systemu okresowej oceny pracowników, nie przeprowadza szkoleń kadry w tym zakresie. Oczywiście nie sposób nie wspomnieć o wsparciu, jakiego udziela praktykom bogata literatura i szereg opracowań z dziedziny oceniania pracowników.

Postępując z czasem uświadamianie sobie roli ludzi w przedsiębiorstwach, permanentnie podkreślana konieczność podmiotowego traktowania człowieka w procesie pracy, a także rozwój globalizacji, informatyzacja społeczeństwa i coraz bardziej agresywna konkurencja przyczyniły się do istotnych przeobrażeń na gruncie poszczególnych elementów tworzących system ocen pracowniczych, takich jak: cele, kryteria, metody i techniki oceniania, podmioty oceniania, obszary wykorzystania wyników ocen pracowniczych.

W odniesieniu do celów oceny widoczne jest przesunięcie akcentów z celów typowo administracyjnych w stronę celów informacyjnych i motywacyjnych (zob. [Pocztowski 1998, s. 143]). Chodzi tutaj przede wszystkim o uwypuklenie znaczenia ocen dla samych pracowników, ze szczególnym wskazaniem na informacje zwrotne generowane przez proces oceny i możliwości ich wykorzystania w obszarze motywacji (wewnętrznej, zewnętrznej) oraz rozwoju (samorozwoju) pracownika.

Wyraźnie rysuje się również tendencja do uzupełniania ocen zorientowanych jedynie na wyniki (przeszłość) o oceny ukierunkowane na przyszłość. Według M. Juchnowicz i E. Smyk organizacje współczesne i przyszłości będą musiały odejść od klasycznego paradygmatu oceny, polegającego na tym, że przydatność pracownika na określonym stanowisku przewiduje się na podstawie wyników z przeszłości. Zdaniem autorek, uwaga oceniających powinna się koncentrować raczej na wnioskowaniu o zdolnościach adaptacyjnych jednostki, jakimi będzie musiała się wykazać w przyszłości [Juchnowicz, Smyk 1999, s. 246]. Proces oceny pracowników powinien generować informacje, które odpowiadają nie tylko na pytanie, jak jest, ale przede wszystkim, co robić, aby było lepiej, w jakim kierunku się rozwijać. Patrząc na cele oceniania pracowników w perspektywie ostatnich kilkunastu lat, warto zauważyć, że coraz rzadziej mamy do czynienia ze zjawiskiem nadmiaru celów stawianych przed systemem ocen, zarządzający z coraz większą rozważą podejmują decyzje w tym obszarze. Skłania ich do tego coraz bardziej wszechstronna wiedza odnosząca się do problemu oceniania pracowników, np. na temat wzajemnej konfliktowości niektórych celów oceniania.

Kryteria oceny skupiają kapitał ludzki organizacji wokół wspólnych wartości. Niewątpliwie zmiany zachodzące wewnątrz i poza przedsiębiorstwem powodują znaczne przeobrażenia na tym gruncie. Obserwacja praktyki pozwala zauważyć tendencję do przechodzenia od tradycyjnego profilu wartości pracownika, opartego na pilności i dokładności wykonywania zadań, podporządkowaniu się istniejącej hierarchii, poczuciu obowiązku, posłuszeństwie, do obecnie preferowanego profilu wartości opartego na kreatywności i samorealizacji, pracy zespołowej i partycypacji, komunikatywności, poczuciu odpowiedzialności, konstruktywnym krytycyzmie oraz kompetencjach fachowych i społecznych [Smoleński 2001, s. 34]. Ma to przełożenie na kryteria oceniania pracowników. Chociaż wielu zarządzających ocenia swoich pracowników według klasycznego zestawu kryteriów złożonego z kryteriów efektywnościowych, behawioralnych i osobowościowych, kierunkiem zmian wydaje się tutaj ocena oparta na kompetencjach (zob. szerzej np. [Levy-Leboyer 1997]).

Przechodząc do podmiotów uczestniczących w procesie oceniania, zarówno tych, co oceniają, i tych, co są oceniani, warto zwrócić uwagę na kwestie zmiany roli przełożonego podczas oceniania pracownika, a także na wzrost aktywności i zaangażowania samych pracowników w tym obszarze. Współczesny menedżer „musi być nauczycielem, doradcą i przyjacielem w równym, a nawet większym stopniu niż dowódcą, inspektorem kontroli czy sędzią” [Handy 1998, s. 109]. Świadczy to o zachodzącej reorientacji na poziomie relacji przełożony-podwładny. Ocenianie pracowników w coraz mniejszym stopniu polega na osądzaniu, komunikowaniu oceny i żądaniu poprawy. Nowy sposób myślenia o organizacjach i

zatrudnionych w nich ludziach powoduje, że rację bytu ma ocena oparta na wzajemnym, otwartym i budowanym na zaufaniu dialogu pomiędzy przełożonym i podwładnym. Wymaga to otwarcia zablokowanych do tej pory tzw. zwrotnych kanałów informacyjnych („od pracownika”), a także stwarzania okazji do wymiany poglądów, dyskusji o problemach oraz mocnych i słabych stronach pracownika między przełożonym i podwładnym. W odpowiedzi na powyższe pojawiła się w wielu przedsiębiorstwach, jako bardzo ważny etap procesu oceniania, rozmowa oceniająca. Przejawem rosnącej dojrzałości współczesnych menedżerów, dowodem na zrozumienie przez nich nowego sposobu myślenia o relacjach między przełożonym i podwładnym, jest ich wzrastające poparcie dla tzw. oceny oddolnej. Polega ona na odwróceniu ról – pracownicy oceniają swoich przełożonych, dostarczając im w ten sposób niezwykle cennych informacji o jakości ich pracy, mocnych i słabych stronach zarządzania itd.

Wyraźne przeobrażenia nastąpiły i będą następować w odniesieniu do podmiotów podlegających ocenie. W wielu przedsiębiorstwach nie tylko bada się potrzeby pracowników przed stworzeniem systemu ocen pracowniczych, dając w ten sposób do zrozumienia, że system ocen jest tworzony przede wszystkim dla nich, ale także zachęca się pracowników do współtworzenia tego narzędzia. Razem z zespołem ds. ocen wypracowują oni kryteria oceniania, biorą czynny udział w szkoleniach tematycznych, a także w wypracowywaniu własnej oceny poprzez tzw. samoocenę pracownika.

Dającą się zaobserwować, ogólną tendencją, występującą prawie we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, jest podejmowanie działań mających na celu podnoszenie obiektywizmu, wiarygodności, rzetelności i kompleksowości oceny pracownika i generowanych przez nią informacji zwrotnych. Widoczne jest to w wykorzystywanych przez zarządzających metodach i technikach oceniania. Coraz większą popularnością cieszy się metoda oceny 360°, której główna idea polega na pozyskiwaniu informacji o ocenianym pracowniku od wielu uprawnionych do tego podmiotów (nie tylko od bezpośredniego przełożonego) i wypracowywaniu obiektywnej i wszechstronnej (pochodzącej z wielu źródeł) oceny pracownika.

### 3. Zakończenie

Niewątpliwie podejście do oceniania pracowników i rozwiązania przyjmowane w tym obszarze zmieniają się z upływem czasu i wraz z przeobrażeniami w sferze uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw. Analiza doświadczeń przedsiębiorstw pozwala stwierdzić, że zmiany te mają charakter pozytywny i idą we właściwym kierunku. Niestety, wciąż jeszcze istnieją przedsiębiorstwa, w których sposób podejścia do oceny pracowników zamiast wzmacniać motywację pracowników do lepszej pracy i rozwoju, niszczy ją. Takie przedsiębiorstwa są w najgorszej sytuacji, z jednej strony stoją przed nierozstrzygniętymi problemami z przeszłości, z drugiej jawią się przed nimi wyzwania przyszłości.

Ogólnie rzecz ujmując, można zauważyć, że tak jak sprawowanie funkcji personalnej w sposób tradycyjny nie przyczynia się do sukcesu organizacji, tak

klasyczny paradygmat oceny powoli będzie odchodził w niepamięć. Pożądanym kierunkiem zmian wydaje się ocena oparta na kompetencjach, pochodząca z wielu źródeł, wykorzystująca samoocenę pracownika, generująca informacje o potrzebie i kierunku jego rozwoju. Ponadto zarządzający powinni mieć świadomość tego, że zmiany będą towarzyszyć im nieustannie, będą pojawiać się nowe problemy i wyzwania (choćby w konsekwencji wejścia polski do Unii Europejskiej). Oznacza to konieczność tworzenia elastycznych systemów ocen, dających się szybko i sprawnie dostosowywać do zachodzących zmian. Tylko taki system ocen, który zmienia się wraz z organizacją i zatrudnionymi w niej ludźmi, może spełniać przypisane mu funkcje i cele. Będzie to wymagało jednak większego nacisku na kwestie monitoringu w obszarze ocen pracowniczych – w wymiarze zarówno operacyjnym, jak i strategicznym.

## Literatura

- Handy Ch. (1998), *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa.
- Juchnowicz M., Smyk E. (1999), *Ocena pracy i pracowników*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa.
- Levy-Leboyer C. (1997), *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa.
- Listwan T. (1993), *Funkcja personalna przedsiębiorstwa w okresie zmian systemowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
- Smoleński S. (2001), *Zarządzanie potencjałem pracowniczym*, OPO, Bydgoszcz.
- Strużyna J. (1997), *Ocenianie pracowników*, [w:] *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, AE, Katowice.

## THE CHANGES IN THE AREA OF EMPLOYEES' APPRAISAL

### Summary

This article shows the changes in the area of employees' appraisal- an important part of Human Resources Management. The changes are constantly taking place in the organization's inside and outside. This situation causes the difference in approach to evaluate of employees in the past and modern companies. This article shows the most important characteristics of modern approach to employees evaluations. In this way, we can see the progress in this area.