

Ewa Markowska

System oceny pracy instrumentem wspomagającym procesy restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Celem tego opracowania jest ukazanie możliwości, jakie może dać sprawne funkcjonowanie systemu ocen efektów pracy oraz zasad, etapów i metod jego konstruowania. Przy założeniu, że istnieje ścisły związek między skutecznością procesów restrukturyzacji a racjonalnością zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, problematyka ocen nabiera istotnego znaczenia.

Codzienna praktyka organizacji działających w konkurencyjnym systemie dowodzi, że o ich przetrwaniu i sukcesie ekonomicznym decydują przede wszystkim kompetentne kierownictwo oraz wykwalifikowany i skutecznie umotywowany zespół pracowników. Jeśli zatem procesy restrukturyzacji mają być skuteczne, tzn. zapewnić przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa, to muszą prowadzić nie tylko do racjonalnych zmian w gospodarowaniu zasobami finansowymi i materialnymi, ale przede wszystkim wywoływać zmiany w dotychczasowym gospodarowaniu kadrami.

Jednym z instrumentów doskonalenia zarządzania kadrami jest system ocen pracy zatrudnionych w organizacji. G. Randall określa ocenę pracy jako „każdą procedurę, która pomaga zebrać, sprawdzić, porównywać, przekazywać i wykorzystać informacje zebrane od pracowników i o pracownikach w celu określenia efektów ich pracy”. Tak rozumiana ocena może stanowić doskonałe źródło niezbędnych informacji do:

- planowania zatrudnienia,
- naboru i selekcji,
- motywowania,
- szkolenia i doskonalenia kadr.

R. Henderson ujął zależność między efektami pracy organizacji i systemem ocen jako relację pomiędzy produktywnością, czyli miarą wyników działania organizacji, a oceną efektów pracy zatrudnionego, która jest jego udziałem w produktywności organizacji [4].

Ponieważ hasłem i zadaniem nr 1 dla kierowników wszystkich szczebli w organizacji jest stałe doskonalenie produktywności, trudno oczekiwać, aby ten proces mógł się odbywać bez rozszerzenia i doskonalenia procesu ocen efektów pracy. Prawidłowość ich realizacji jest proporcjonalna do dostępności oraz jakości informacji o dotychczasowych efektach pracy. Źródłem tych informacji jest dobrze funkcjonujący system ocen pracy w organizacji.

Cele systemu

Oceny pracy, choć są jednym z podstawowych zadań w ramach zarządzania kadrami, budzą opory zarówno wśród kierowników, jak i pracowników. Nie jest łatwo ocenić pracownika, a jeszcze trudniej przekazać mu tę ocenę w sposób inspirujący. Niemniej, zgodnie z opiniami kierowników, muszą być stosowane metody do mierzenia postępów lub braku postępów w pracy zatrudnionych. Dlatego formalnie takie systemy funkcjonują w większości liczących się dużych i średnich organizacji. Systemy oceny pracy dostarczają informacji, które służą następującym celom:

- Dostarczeniu informacji zwrotnych (*feedback*) pracownikowi o:
 - ilości i jakości pracy wykonanej,
 - słabych i mocnych stronach wykonawcy,
 - możliwości doskonalenia organizacji pracy i jej efektów,

- możliwościach rozwoju pracownika i kierowania własną karierą.

- Identyfikacji obecnego i przyszłego potencjału pracowników oraz rozpoznaniu potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników i kadry kierowniczej.

- Ustaleniu podstaw do różnicowania wynagrodzeń.

- Doskonaleniu polityki awansów i zwolnień.

- Ocenie i rozwojowi procedur doboru i selekcji.

- Doskonaleniu planowania zatrudnienia.

- Doskonaleniu komunikacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

Przed zaprojektowaniem systemu organizacji muszą jasno zdecydować, które cele chcą osiągnąć w pierwszym rzędzie. Jest to istotne, gdyż przedstawione cele mogą być wzajemnie sprzeczne. Sprzeczności wynikają z selekcyjnego bądź doradczego charakteru samych celów oraz z rozbieżności pomiędzy celami jednostki a celami organizacji. W pierwszym przypadku, jednoczesna realizacja wymienionych celów prowadzi do konfliktu ról oceniającego. Zadania oceny związanej z wynagrodzeniem, awansowaniem wymagają od niego roli sędziego, obiektywnego, precyzyjnego i niezależnego. Z kolei, motywowanie czy informowanie pracownika o jego mocnych i słabych stronach wymagają wytworzenia atmosfery zaufania, otwarcia, odwagi, a nawet zaangażowania emocjonalnego. Tym konfliktem ról kierow-

nicy najczęściej tłumaczą swoją niechęcią, czy raczej ambiwalentną postawę wobec systemów ocen. Rozbieżność pomiędzy celami jednostki i organizacji przejawia się w tym, że pracownicy boją się ocen krytycznych o tyle, o ile przyznanie się do słabości oznacza dla nich ujemne konsekwencje, np. wstrzymanie premii czy awansu. Organizacja, z kolei, oczekuje od jednostek otwartości na krytykę i propozycji poprawy, aby umożliwić polepszenie efektów pracy [7].

Projektowanie i budowanie formalnego systemu ocen

Warunkiem przydatności ocen do realizacji celów organizacji jest wymóg, aby system ten był źródłem precyzyjnych i wiarygodnych ocen. Spełnienie tego wymogu wiąże się z opracowaniem formalnego systemu ocen w danej organizacji. Etapy tworzenia takiego systemu można przedstawić następująco:

- Wybór kategorii pracowników, które będą objęte oceną pracy oraz tych, które będą wyłączone oraz analiza treści pracy na badanych stanowiskach. Określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności oraz oczekiwanych zachowań i rezultatów pracy.

- Wybór i opracowanie kryteriów oceny stanowisk lub zespołu. Winny one być dostosowane do treści pracy na stanowisku oraz wagi tej pracy.

- Wybór metody i przygotowanie dokumentacji procesu ocen. Metody oceny winny być dopasowane do kryteriów oceny, a w konsekwencji do celów, jakie mają być osiągnięte.

- Wybór oceniających – głównym oceniającym w praktyce jest przełożony, który odpowiada za efekty pracy podległego zespołu. Coraz częściej wprowadza się także oceny podwładnych, kolegów oraz klientów.

- Przygotowanie przez pracowników samooceny. Arkusz samooceny powinien zawierać:

- wyznaczone zadania,
- poziom ich wykonania,
- przyczyny odchyleń w wykonaniu zadań.

- Opracowanie raportu z ocen formalnych opartych na wypełnionej dokumentacji (formularze ocen).

- Przygotowanie i przeprowadzenie rozmów (wywiadów) oceniających. Rozmowy te powinny być głównym punktem oceny. Punktem wyjścia powinny być formularze samooceny i oceny przełożonego. Rozmowa winna dotyczyć możliwości usprawniania pracy podwładnego, a nie np. karania.

- Opracowanie raportu końcowego i wykorzystywanie wyników do zarządzania kadrami w firmie (wzięcie pod uwagę dostępnego czasu, pieniędzy oraz umiejętności przeprowadzania ocen przez kadrę kierowniczą).

Aby przezwyciężyć emocjonalne podejście do oceny i pozostałe bariery wynikające z samej pracy, należy zaprojektować system, który będzie głęboko zakorzeniony w treści ocenionej pracy [4].

Ograniczenia objętościowe pozwalają zwrócić uwagę na dwa najistotniejsze, jak sądzę, etapy: wybór kryteriów oraz wybór metod.

Wybór i opracowanie kryteriów oceny wymaga:

- określenia, czego dotyczy ocena: rozwoju, motywacji, awansu, wynagrodzenia, organizacji pracy. Przy różnicowaniu wynagrodzenia wystarczy oceniać tylko wyniki pracy, zaś przy decyzji awansu potrzebna jest dodatkowa ocena osobowości i zdolności pracownika;

- zrozumienia i rozważenia psychologicznego i emocjonalnego wpływu, jaki oceny mogą mieć na pracowników oraz na ich oczekiwaniam;

- zróżnicowanego podejścia w zależności od:

- ▲ szczebla organizacyjnego, tj. dyrektorzy, kierownicy liniowi, wykonawcy,

- ▲ rodzaju jednostki funkcjonalnej (np. finansowej, marketingowej, produkcyjnej, planowania),

- ▲ rodzaju wymagań wobec pracy na stanowiskach administracyjnych, informacyjnych, technicznych itp.

W praktyce funkcjonują dwa zasadnicze podejścia do systemu ocen:

- tradycyjne,
- oparte o pomiar wcześniej ustalonych z przełożonym celów (zarządzanie przez cele – Z.P.C.).

Tradycyjne podejście stosowane jest jeszcze często wobec pracowników bezpośrednio wykonawczych, których praca przynosi mierzalne efekty, np. karta oceny efektywności pracy stosowana w Niemczech zawiera następujące kryteria: ilość pracy, jakość pracy, postawa w pracy (inicjatywa, racjonalne postępowanie), współdziałanie wewnątrzzakładowe (wspólne rozwiązywanie zadań roboczych, wymiana informacji) [2].

Bardzo podobny zestaw kryteriów ocen pracowników wykonawczych stosowany jest w amerykańskiej korporacji „Motorola” [3].

Oceny oparte na pomiarze realizacji celów stosowane są najczęściej wobec kadry kierowniczej różnych szczebli oraz pracowników wykonujących pracę trudno mierzalną, np. administracyjną. Przy tym podejściu efektywność danego pracownika, grupy lub zespołu oceniana jest poprzez porównanie ustalonych celów z osiągniętymi wynikami i określenie, w jakim stopniu te cele przyczynią się do realizacji celów całej organizacji, na wzór oceny okresowej efektów pracy kierowniczej w General Electric, przytoczonej przez S. Borkowską [1], który zawiera dwa obszary oceny:

- składniki osiągnięć organizacji (np. rezultaty finansowe),

- czynniki indywidualnych osiągnięć kierownika, np. pomoc organizacji poprzez rozwój talentów kierowniczych [1].

Cele te odnoszą się zarówno do wykonywanych zadań, jak i indywidualnego rozwoju ocenianych.

Wybór metody procesu ocen związany jest ściśle z wcześniej przyjętą koncepcją ocen i odpowiadających jej kryteriów. Steinmann [7] przytacza trzy podstawowe koncepcje ocen:

- według cech – przedmiotem oceny jest osobowość, zdolności pracownika, np. lojalność, kreatywność,

- według czynności – ocenia się sposób wykonywania czynności – co i jak robi dana osoba i na ile zachowania odpowiadają wymaganiom, jakie stwarza praca na danym stanowisku.

Najczęściej stosowane metody to:

▲ skale kwalifikacyjne – wykorzystywane do różnicowania wynagrodzeń,

▲ metody zdarzeń krytycznych – stosowane do różnicowania wynagrodzeń oraz warunkowo do celów motywacyjnych,

▲ metody szeregowania, rozkład wymuszony, zgrupowana lista wypowiedzi z przymusem wyboru przy podejmowaniu decyzji osobowych, np. dobór, awansowanie;

● koncepcja oceny według wyniku – stanowi równocześnie składnik kompleksowego modelu „zarządzania przez cele”. Wykorzystywana jest przy ocenach indywidualnych i zespołowych. Zamiast oceniać, czy pracownicy są uczciwi i lojalni, kierownik określa przejrzyste cele, jasno komunikuje go podwładnemu lub cel określają wspólnie na piśmie. Charakter i przebieg działań według tej koncepcji jest następujący:

1. Cel dotyczy najczęściej kilku zadań kluczowych dostosowanych do zakresu i form pracy.

2. Ocena polega na porównaniu wyników z:

● ustalonymi normami lub wzorcami,

● wynikami innych pracowników i ustaleniu wyników przeciętnych, ponad i poniżej przeciętnych, wystawianie not punktowych.

3. Formułowanie wniosków z dokonanej oceny.

4. Pracownik otrzymuje informacje zwrotne od oceniającego o poziomie oceny jego rezultatów.

5. Pracownik ma prawo aktywnie uczestniczyć w procesie oceny. Arkusze ocen powiniene zawierać komentarz ocenianego o efektach pracy i o samym procesie oceny.

6. Sposób wykorzystania oceny pracownika [5].

W tej metodzie, która także w pełni nie jest obiektywna, oceniane są rezultaty w stosunku do wcześniej zaakceptowanych celów. W znacznie mniejszym stopniu przykłada się w niej uwagę do sposobów i warunków realizacji celów. Jest to źródło zarówno wad, jak i zalet zarządzania przez cele.

Fundamentem powodzenia każdego systemu ocen jest jego akceptacja zarówno przez ocenianych, jak i oceniających. Wymagania oceny pracy winny być tak sformułowane, aby pracownik wiedział:

■ Według jakich kryteriów i jakimi metodami będzie oceniana jego praca.

■ Kto będzie oceniającym i kiedy będą przeprowadzane oceny.

■ Na czym ma polegać jego udział w samym procesie oceny.

■ Jakiej pomocy może oczekiwać, aby poprawić efekty swojej pracy.

■ Jakie korzyści może otrzymać za efekty pracy powyżej oczekiwanych standardów. Kryteria i metody oceny muszą być przy tym zrozumiałe

i w przekonaniu pracowników sprawiedliwe.

Jednocześnie system oceny winien dostarczyć oceniającemu realnych i rzetelnych informacji niezbędnych do podejmowania właściwych decyzji w zakresie motywowania, awansowania oraz programów szkolenia i doskonalenia kadr.

Ewa Markowska

BIBLIOGRAFIA

[1] BORKOWSKA S., *Jak wynagradzać*, Warszawa 1982.

[2] CZYJKA Z., KRAWCZYŃSKA Z., *Zasady wynagradzania w gospodarce rynkowej*, IPiSS, Warszawa 1992.

[3] KOZDRÓJ A., *Strategia kierowania ludźmi w Motorola Company*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/1993, s. 51-67.

[4] HENDERSON R., *Performance appraisal. Theory and Practice*, Reston Publishing Co, Inc. A. Prentice – Hall Co, Reston, 1980.

[5] FULMER R. M., *The new management*, 4th ed, Maxwell, Macmillan Publishing Co, Singapur, N. York 1989.

[6] IVANCEVICH J., GLUECK W., *Foundations of Personnel Human Resource Management*, 3th ed, Business Publications, Plano, Texas, 1986.

[7] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*. Politechnika Wroclawska, Wrocław 1992.

[8] STONER J., WANKEL Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

