

ETAPY PROCEDOWANIA PRZY WDRAŻANIU SYSTEMU OCENY ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW W KONCERNIE PRODUKUJĄCYM ARTYKUŁY SPOŻYWCZE

<https://doi.org/10.33141/po.2014.08.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 8 (895), 2014, ss. 27-35

www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Leszek Kiełtyka
Aleksandra Krawczyk

Wprowadzenie

Na bazie literatury przedmiotu można stwierdzić, że systemy okresowych ocen pracowników wzbudzają relatywnie najwięcej emocji spośród wszystkich przedsięwzięć składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi (Human Resources Management – HRM). W analizowanej strukturze koncernu menedżerowie zastanawiali się, czy warto, mając na uwadze tego typu działania prowadzone w innych przedsiębiorstwach, wprowadzać sformalizowany system ocen okresowych. Jakie korzyści przyniesie takie działanie, a jakie trudności mogą powstać podczas jego stosowania? Czy rzeczywiście sformalizowane ocenianie tak bardzo przewyższa efektywnością nieformalne działania, dokonywane na bieżąco przez przełożonych i dające możliwość natychmiastowego reagowania? Jak dokonywać ocen, aby nie stały się one formalną procedurą, którą trzeba systematycznie przeprowadzać, ale by były one rzeczywistym źródłem wiedzy dla przedsiębiorstwa? Jak prowadzić procedowanie oceny pracownika, aby rezultat końcowy dawał mu poczucie docenienia i sprawiedliwości oraz motywował go do dalszej pracy? Usprawnienie procesów oceny, a tym samym przeanalizowanie doboru personelu, realizowane jest coraz częściej poprzez wykorzystanie procedur zaimplementowanych w systemach informatycznych [Wrzałik, 2013, s. 45].

Wiele przedsiębiorstw, próbując wdrażać nowoczesne rozwiązania w dziedzinie oceny personelu, napotyka na opór nie tylko szeregowych pracowników, lecz także wielu menedżerów.

Zwolennicy wymiernych wyników liczbowych uważają, iż sformalizowany system ocen pracowniczych angażuje zbyt dużo czasu i energii oraz wprowadza poczucie niepewności i zagrożenia wśród pracowników, zwłaszcza jeżeli ma się na uwadze utrzymanie miejsca pracy. Twierdzą, że kompleksowa ocena pracownika, uwzględniająca kompetencje, nie odzwierciedla rzeczywistych wyników pracy.

Powyższe rozważania nurtowały także zarząd jednego z koncernów produkujących artykuły spożywcze dla dzieci. Kierownictwo koncernu wyraziło zgodę, aby w ich przedsiębiorstwie dokonać czynności związanych z zaprojektowaniem systemu okresowej oceny pracowników. Zadanie to było szczególnie trudne, gdyż

dotyczyło niedawno przejętego przez koncern byłego państwowego zakładu produkcyjnego. Wdrożenie systemu ocen poprzedzić musiały głębokie zmiany kultury organizacyjnej całego przedsiębiorstwa. Takie działania zostały zaproponowane z tego względu, że dotychczasowe rozwiązania i działania organizacyjne w tym przedsiębiorstwie podporządkowane były kulturze kraju, z którego pochodził kapitał. Z perspektywy kilku ostatnich lat można stwierdzić, że wprowadzenie systemu ocen było ze wszech miar dobrą decyzją. Osoba wyznaczona przez kierownictwo koncernu, która odpowiadała za realizację całego przedsięwzięcia, w pierwszej kolejności musiała poznać i zrozumieć intencje oraz plany rozwojowe koncernu. Następnie na długo przed wdrożeniem systemu ocen, wspólnie z zarządem oraz kierownikami poszczególnych działów i wydziałów, ustalała plan stopniowego zapoznawania pracowników z przygotowywanym nowym systemem oceniania. Wszelkie zmiany, przeprowadzane w przedsiębiorstwie, wymagały bowiem aprobaty ogółu zainteresowanych. Tylko wtedy mogły mieć szansę powodzenia.

Zasadniczym celem opracowania jest przedstawienie – na przykładzie koncernu spożywczego – przebiegu procedowania podczas wdrażania systemu ocen odzwierciedlającego zadowolenie z wykonywanej pracy osób zatrudnionych na różnych szczeblach zakładu produkcyjnego. Jako metodę badawczą wybrano studium przypadku. Przytaczając niektóre zachowania sytuacyjne, jakie mogą zachodzić pomiędzy osobami lub grupami osób realizujących wyznaczone zadania, przybliżono formy modyfikacji pracy, które dokonywane są z przesłaniem, aby wprowadzany system ocen przydatności zawodowej nie powodował niepotrzebnych napięć emocjonalnych. Sygnalnie przedstawione zostały badania ewaluacyjne nad procedurą oceny.

Przesłaniem w analizowanym studium przypadku jest pokazanie koncepcji warty wykorzystania. Przed podjęciem analizy zapoznano się z wszechstronnym działaniem zbiorowości, jaką stanowili menedżerowie i pracownicy koncernu. Do badań przystąpiono bez wstępnych hipotez, z zamiarem dokładnego zbadania natury złożonego zjawiska w jego rzeczywistym kształcie.

Planowanie i projektowanie systemu ocen okresowych

Koncentrując się na formalnym systemie ocen, należy odpowiedzieć na pytania: czemu system ocen ma służyć i jakie korzyści wynikają dla przedsiębiorstwa oraz dla pracownika z jego stosowania? Każdy menedżer chciałby, aby jego podwładni, pracując na odpowiednim stanowisku, mogli w pełni wykorzystywać swoje umiejętności zawodowe, przyczyniając się do rozwoju przedsiębiorstwa. Pracownicy natomiast oczekują od przełożonego przede wszystkim informacji o tym, jak są widziane osiągnięcia przez nich wyniki. Oczekują istotnych wskazówek, co i jak mogliby robić lepiej, oraz prognoz dotyczących ich rozwoju. Innymi słowy, chcą wiedzieć, w jakim zakresie spełniają stawiane przed nimi oczekiwania.

Na rynku jest wiele przedsiębiorstw, które oferują gotowe, sprawdzone rozwiązania, służące okresowej ocenie personelu pod kątem wykorzystania ich zdolności zawodowych (kwestionariusze, oceny, raporty, profesjonalne testy itp.). Powielanie gotowych standardów, stosowanych w innych przedsiębiorstwach, jest błędem, ponieważ nie uwzględniają one specyfiki danego, właśnie analizowanego przedsiębiorstwa, działającego w konkretnej (zazwyczaj innej) branży oraz potrzeb i oczekiwań pracowników. Dobry system ocen powinien być maksymalnie dostosowany do potrzeb określonej organizacji. W przypadku każdego podmiotu gospodarczego, niezależnie od tego, czy jest to niewielkie przedsiębiorstwo czy międzynarodowa korporacja, należy poświęcić więcej uwagi etapowi planowania, tak aby uwzględnić kluczowe aspekty funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa o zbieżnym profilu działania, zaliczane do tego samego resortu, mają możliwość wykorzystania systemu oceniania przydatności zawodowej własnych pracowników, korzystając z wcześniej opracowanych modeli, dostosowując specyfikę do oczekiwań wszystkich zainteresowanych. W każdym resorcie, w którym

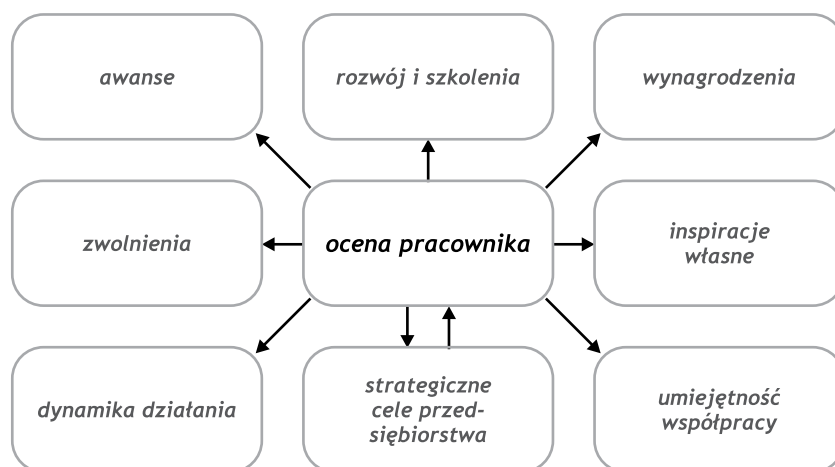
istniejące przedsiębiorstwa są zainteresowane tego typu oceną zatrudnianych pracowników, powinien zostać wypracowany własny system oceniania, spełniający oczekiwania wszystkich zainteresowanych.

System ocen okresowych jest kompleksowym narzędziem, zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Jest bezpośrednio powiązany ze wszystkimi obszarami polityki personalnej, jak również dostosowany do strategii, struktury i kultury organizacyjnej [Kostera, 2010, s. 70]. System ten powinien być stosowany przy kompleksowej ocenie wyników pracy oraz kompetencji wszystkich osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie ze szczególnym zwróceniem uwagi na stanowiska decyzyjne [Ludwiczynski, 2007, s. 310]. Przyjęty już system ocen powinien w swojej strukturze zawierać niezbędne informacje, dotyczące zasadności działań podejmowanych w ramach całej polityki personalnej, począwszy od zatrudnienia, poprzez awanse stanowiskowe i finansowe, personalizację dynamiki działań, umiejętność współpracy indywidualnej i zespołowej, a na zwolnieniach skończywszy. Ważniejsze działania, które należy wziąć pod uwagę przy ocenie pracownika, a dotyczące analizy oceny pracownika przedstawione zostały na rysunku 1. Należy zaznaczyć, że ocenianie zarówno wyników pracy, jak i kompetencji poszczególnych pracowników powinno być działaniem systemowym, a nie tylko doraźnym [Pocztowski, Urbaniak, 2007, s. 193].

Przed przystąpieniem do projektowania systemu ocen należało ustalić:

- cele oceny,
- kryteria oceny,
- przedmiot oceniania,
- podmiot oceniający,
- częstotliwość oceniania.

Tak jak wskazuje rysunek 1, najwyższy priorytet miało skonkretyzowanie celów, gdyż dopiero na ich podstawie możliwe było ustalenie przedmiotu, podmiotu, kryteriów i częstotliwości oceniania. Cele



Rys. 1. Ważniejsze efektywne obszary zarządzania zasobami ludzkimi realizowane na bazie systemu okresowych ocen

Źródło: opracowanie własne

rozpatrywano z poziomu dwóch płaszczyzn – pracodawcy oraz pracownika.

Na podstawie prowadzonych badań można było stwierdzić, że najważniejszym celem pracodawcy jest pozyskanie kompleksowych informacji na temat posiadanego potencjału ludzkiego. Prawdłowo skonstruowany system powinien zatem identyfikować wszystkie predyspozycje pracownicze, niezależnie czy mowa jest o kompetencjach aktualnie wykorzystywanych, brakach kompetencji, czy też nadpotencjale kompetencji. Wiedza ta jest niezbędna do ustalenia strategicznych planów dalszego rozwoju przedsiębiorstwa [Kozłowski, 2009, s. 109]. Z kolei dla pracownika jest to okazja, aby w rzetelny i usystematyzowany sposób uzyskać informację na temat postrzegania go przez przełożonego [Ratyński, 2005, s. 90]. W tym aspekcie, rozpatrując dotychczasowe wyniki pracy danego pracownika, rozpoznaje się m.in. braki kompetencyjne, które należy uzupełnić poprzez odpowiednio przygotowany program rozwoju oraz profesjonalne szkolenia. W ten sposób system ocen okresowych spełnia niezmiernie ważną – z punktu widzenia pracownika – funkcję rozwojową. W analizie przypadku uwzględnia się fakt, że pracownicy, którzy zdają sobie sprawę z tego, iż ścieżka ich kariery jest przemyślana i właściwie zaplanowana, wykazują się większą motywacją i zaangażowaniem do pracy. Jest to niezmiernie ważne, ponieważ z punktu widzenia przedsiębiorstwa identyfikowanie się pracowników z miejscem pracy minimalizuje ryzyko ich rezygnacji z pracy, co zmniejsza rotację i konieczność ciągłego poszukiwania oraz kształcenia nowego personelu. Dokonując merytorycznej oceny umiejętności i przydatności pracowników do wykonywania powierzonych im zadań, bierze się pod uwagę możliwości wykorzystania ich wiedzy niejawniej (ukrytej). System ocen okresowych w umiejętny sposób pozwala wyeksponować wiedzę niejawną pracownika, która nabywana jest m.in. z biegiem lat pracy w danej branży [Kiełtyka, 2013, s. 60].

W kontekście przedstawionych wyżej kluczowych celów ustalono także dodatkowe korzyści, możliwe do uzyskania w wyniku wdrożenia systemu ocen okresowych. Prowadząc badania w koncernie produkującym artykuły spożywcze, autorzy korzystali z publikacji naukowych, nawiązujących do podobnych analiz. Określone korzyści wynikające z wdrożenia systemu ocen okresowych były zbieżne z badaniami przedstawionymi w publikacji [Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 124], w której autorka rozważała formy zarządzania pracownikami firmy. Korzyści wynikające z badań to:

- wzrost efektywności i kreatywności pracowników,
- polepszenie komunikacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym,
- wzrost skuteczności planowania i prowadzenia polityki personalnej,
- zastąpienie subiektywnych, często przypadkowych opinii, obiektywnymi kryteriami oceny wyników pracy,
- stworzenie obiektywnego systemu wynagradzania oraz awansowania pracowników.

Przedmiot i podmiot oceniania

W toku analizy podjętego problemu zdecydowano, że przedmiotem oceniania zostaną objęci wszyscy pracownicy. Osoby zatrudnione na okres próbny oceniane były na dwa tygodnie przed zakończeniem tego okresu. Zgodnie z zasadami studium przypadku, badanie pilotażowe jest konieczne, aby zdecydować o tym, co powinno się znaleźć w badaniu właściwym. Tak więc uznano, że pilotażowym przeglądem kadrowym objęta będzie tylko kadra menedżerska. Dopiero w drugim przeglądzie, po uzyskaniu odpowiednich doświadczeń, ocenieni zostaną wszyscy zatrudnieni. W tym momencie pojawiła się wątpliwość, czy obrana strategia jest właściwa. Należy zauważyć, że niewątpliwie miała ona swoje zalety i wady. Do pierwszych należało zaliczyć fakt, że zastosowana metoda jest łatwo weryfikowalna ze względu na zaangażowanie niewielkiej grupy osób. Ponadto menedżerowie, którzy mieli być oceniani, mieli możliwość relatywnie szybko zapoznać się z zaproponowaną metodą. Z kolei personel zajmujący stanowiska operacyjne w przedsiębiorstwie miał świadomość, że ocenie podlegać będą wszyscy pracownicy niezależnie od rangi stanowiska. Jeżeli chodzi o wady, to przede wszystkim zauważyć należy przedłużenie się w czasie wprowadzania systemu ocen. Mogło się też okazać, iż pomyślne rezultaty oceny menedżerów niekoniecznie będą równie korzystne dla pozostałych pracowników. Za ostatnią wątpliwością przemawiał fakt, że zastanawiano się nad zróżnicowaniem kryteriów oceny dla poszczególnych grup pracowniczych. W tej sytuacji należałoby cofnąć się do początkowej fazy projektowania systemu i rozpocząć ten proces od początku.

Innym problemem, pojawiającym się w ramach przygotowań do przeprowadzenia oceny personelu, była kwestia wyboru podmiotu ocenającego. Uznano, że powinien nim być bezpośredni przełożony pracownika, ponieważ najlepiej zna wymogi stanowiska pracy, oczekiwania zarządu, wyniki pracy oraz rozwój pracownika na przestrzeni okresu, jaki obejmuje ocena. Podejście zbieżne z przytoczonymi rozważaniami prezentowane było nieco wcześniej w literaturze [Pocztowski, 1998, s. 147]. Rozważając proces oceniania personelu z innej strony, z racji codziennej styczności przełożonego z podwładnym, nie trudno jest zauważyć, że ocena może być obciążona pewnym subiektywizmem. W tym kontekście rozważano możliwość jej uzupełniania poprzez samoocenę podwładnego. W rezultacie zrezygnowano z wprowadzenia formalnej samooceny, niemniej jednak osoba oceniana nie jest „niemym świadkiem” zdarzenia, lecz równoprawnym partnerem podczas rozmowy ocenającej. Końcowa ocena musiała być zaakceptowana przez obie strony, czego wyrazem było złożenie – przez każdą z nich – podpisu. Brak podpisu podwładnego świadczyłby o niezaakceptowaniu oceny. Wówczas powinna odbyć się ponowna rozmowa z udziałem przełożonego osoby ocenającej. Dla zwiększenia wiarygodności każdej

z ocen, niezależnie od akceptacji pracownika i przełożonego, musiała ona dodatkowo zostać podpisana przez przełożonego osoby oceniającej.

W rozpatrywanym aspekcie oceny personelu istnieje spora ilość kryteriów oceniania. Ich odpowiedni dobór zależy od wielu czynników, wśród których bardzo ważne znaczenie ma specyfika przedsiębiorstwa oraz danego stanowiska. W tym miejscu należy zauważyć, że kryteria oceniania powinny zostać opracowane wspólnie z osobami, których ocena ma dotyczyć. Jest bowiem rzeczą niesłychanie istotną, aby kryteria oceny pracy – dla wszystkich zatrudnionych – były jasne, czytelne i sprawiedliwe, a stojące za nimi cele – możliwe do osiągnięcia.

W związku z powyższym, w toku podjętych działań oceniających, powołano specjalny zespół, składający się z przedstawicieli różnych komórek organizacyjnych, który zajął się formułowaniem kryteriów oceny. W rezultacie licznych spotkań we własnym składzie oraz spotkań konsultacyjnych z pracownikami stwierdzono, że zaprojektowanie jednego spójnego systemu ocen dla wszystkich pracowników, pomimo że działania dotyczą jednego koncernu spożywczego, jest niemożliwe. Wskutek tego sporządzono trzy odrębne arkusze ocen, zawierające różne kryteria dla menedżerów, dla pracowników liniowych i dla przedstawicieli handlowych. Podobny problem na początku tego wieku rozważała J. Łucewicz [2000, s. 183].

Niezależnie od grupy pracowniczej każdy z formularzy podzielony został na trzy części. W pierwszej części główny nacisk położono na zadania i odpowiedzialność, wynikające z opisu stanowiska pracy, a także dodatkowe zadania i projekty wykonane przez pracownika, które nie zostały ujęte w opisie stanowiska. W tym miejscu omawia się z pracownikiem takie kwestie, jak: ilość i jakość pracy, efektywność, wydajność, skuteczność, jego inwencję i inicjatywę, samodzielność w pracy, rozwiązywanie problemów, a także jego osobiste zaangażowanie. Dyskusja ta powinna dotyczyć informacji na temat czynników i sposobów osiągnięcia wyżej wymienionych zadań poprzez omówienie indywidualnego stylu pracy i umiejętności zawodowych. Ważne jest także ukierunkowanie na rozwiązywanie problemów, wspólne omówienie i opracowanie metod pracy celem osiągnięcia lepszych wyników oraz satysfakcji z pracy.

W drugiej części formularza nacisk położono na rozwój osobisty. W rezultacie dyskusji na temat efektów i osiągnięć pracownika w kilkunastu przypadkach okazało się, że należy przeprowadzić szkolenia lub inne działania rozwijające (np. specjalne zadania, projekty, współpraca z osobą, która posiada taką umiejętność), mające na celu podniesienie wydajności pracownika.

Trzecia część formularza służyła dokonaniu podsumowania przeprowadzonego procesu oceny i przypisania jednej z poniższych opinii:

- wyróżniający się,
- powyżej oczekiwań,

- spełnia oczekiwania,
- nie spełnia oczekiwań,
- znacznie poniżej oczekiwań.

Kwestią sporną okazała się częstotliwość oceniania. Z jednej strony pracownik powinien możliwie szybko otrzymywać informację zwrotną dotyczącą swoich wyników, z drugiej natomiast kompleksowa ocena wszystkich pracowników jest dużym przedsięwzięciem, które wymaga czasu. W toku rozważań pierwotnie planowano przeprowadzać ocenę personelu co pół roku, jednak przedsięwzięcie to okazało się zbyt czasochłonne i kosztowne. W rezultacie zdecydowano się na przeprowadzanie całościowej oceny wszystkich pracowników raz w roku. Nie zmieniało to faktu, że każdy menedżer na bieżąco powinien komunikować się ze swoimi podwładnymi, co pozwoli wykorzystać informacje w ten sposób pozyskane do scharakteryzowania sylwetki pracownika w ramach rozmowy oceniającej wyniki pracy. Podczas rozmowy przełożony, wspólnie z pracownikiem, powinien ustalać plan na najbliższy rok i zastanawiać się, w jakim kierunku zmierza kariera zawodowa danego pracownika. Sugestią, że wszech miar słuszną było, że termin corocznej procedury powinien być ustalany z dużym wyprzedzeniem, aby zarówno przełożony, jak i pracownik mogli się przygotować.

Należy zauważyć, że w celu ujednoczenia sposobu przeprowadzania oceny każdego pracownika niezbędnym jest opracowanie procedury, dającej gwarancję obiektywności i rzetelności oceny przeprowadzonej zgodnie z jej wytycznymi. Podobną zbieżność rozważań można odczytać w publikacji opisującej zarządzanie personelem w organizacji [Bańka, 2001, s. 58]. W proponowanej przez autorów procedurze zamieszczone zostały wyjaśnienia następujących kwestii: jak przygotować się do rozmowy, jak kształtuje się skala ocen, jakie są konsekwencje uzyskania danej oceny, gdzie przechowywany jest formularz oceny pracownika, traktowany jako dokument poufny. Należy dodać, że prawidłowo sporządzona procedura eliminuje niejasności wynikające z rozbieżności pomiędzy oceną otrzymaną a oczekiwaną. Ponadto stanowi kompendium wiedzy oceniania, do którego każdy zainteresowany w każdej chwili ma dostęp.

W koncernie, na bazie którego przeprowadzono badania, etap planowania i projektowania trwał kilka miesięcy. Następnym działaniem było wdrażanie nowo zaprojektowanego systemu ocen pracowniczych. Podczas opracowywania systemu wzięto pod uwagę to, że system ocen jest najbardziej złożonym systemem zarządzania zasobami ludzkimi i dlatego jego wdrażanie wymaga szczególnego wyczucia i delikatności.

Prawidłowo przygotowana i wdrożona procedura ma szczególne znaczenie dla kształtowania kariery zawodowej każdego pracownika, jak też dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. Dlatego, decydując się na zastosowanie systemu ocen, należy rzetelnie i rozważnie dobierać kryteria sprzyjające jego obiektywnemu działaniu. Dopiero dopracowany i do-

brze ustrukturalizowany model systemu oceny można oddać w ręce osób przeszkolonych, odpowiedzialnych i zainteresowanych dobrem pracownika.

Wdrożenie systemu ocen okresowych

Informacja o planowanym wdrożeniu systemu ocen pracowniczych spowodowała w pierwszej chwili u większości pracowników przedsiębiorstwa pewne obawy. Pomimo wcześniejszych rozmów, większą konsternację dało się zauważyć wśród kadry menedżerskiej. Problem potraktowano poważnie, rozumiejąc, iż wdrożenie systemu okresowych ocen pracowniczych pociąga za sobą ogromne zmiany i wymaga specjalnego, niezwykle delikatnego potraktowania. Wymagając od pracowników relatywnie szybkiego przyzwyczajenia się do nowego systemu ocen okresowych, naraża się ich na lęk i stres, czego skutkiem może być niechęć, a nawet opór.

Za główny warunek sukcesu systemu ocen uznano staranne opracowanie i przeprowadzenie kampanii informacyjnej, przekazującej korzyści wynikające z jego wprowadzenia. Każdy pracownik powinien mieć świadomość, że wdrożony system usprawni pracę całego personelu. Dzięki zwiększeniu świadomości zwiększy się także akceptowalność systemu. Dodatkowo zdecydowano, że zadanie przeprowadzenia rozmów oceniających będzie łatwiejsze, jeżeli ocenianie pracowników stanie się jedną z ważniejszych funkcji kadry menedżerskiej. W tym celu opracowany został specjalny program szkoleniowy dla wszystkich oceniających osób. Szkolenia miały za zadanie wyjaśnić procedurę oceny, jej cele, kryteria oraz przeanalizowanie formularzy ocen. Najważniejsze jednak było pokazanie i nauczenie, jak prawidłowo pokierować rozmową, by stworzyć atmosferę zaufania i szczerości (dobrze jest mieć możliwość stworzenia atmosfery partnerstwa, chociażby przez umiejętne rozmieszczenie miejsc podczas spotkania, przygotowania kawy i wykazania się podejściem przyjacielskim). Podobne podejście do stwarzania atmosfery zaufania rozważane było przez B. Jamkę, podczas prezentacji przez nią potencjału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej [Jamka, 2012, s. 116]. Rozluźnienie stosunku służbowego daje pracownikowi możliwość swobodnego wypowiedzenia tego, co myśli, jak również swobodnego formułowania uwag krytycznych.

W działaniach prowadzonych na bazie osób zatrudnionych w koncernie spożywczym centralnym punktem szkolenia była prezentacja filmu pt. „Trudna rozmowa”. Na podstawie scenki z udziałem pracownika nieśmiałego, drażliwego oraz chcącego wykorzystać rozmowę jedynie do krytyki pracodawcy, omawiano techniki reagowania na zróżnicowane i trudne zachowania. Przeprowadzono szeroką dyskusję, jak prawidłowo słuchać, w jaki sposób przekazywać pochwały i uwagi krytyczne. Analizowano, co zrobić, by nie sugerować się uprzedzeniami, oraz jak rozmawiać

z tak zwanym złym pracownikiem, a jak z pracownikiem zaprzyjaźnionym i w pełni zaangażowanym zawodowo.

Po odbytych szkoleniach każdy z menedżerów – we współpracy z działem HR (Human Resources) – przeprowadził szkolenia podległych sobie pracowników. Głównym przesłaniem było to, aby wszystkie osoby objęte systemem poinformować, na czym polega rozmowa oceniająca, oraz nauczyć, jak przygotować się do swobodnego dyskusowania z przełożonym. Istotne także było, aby wcześniej zapoznać się z procedurą i kryteriami oceny.

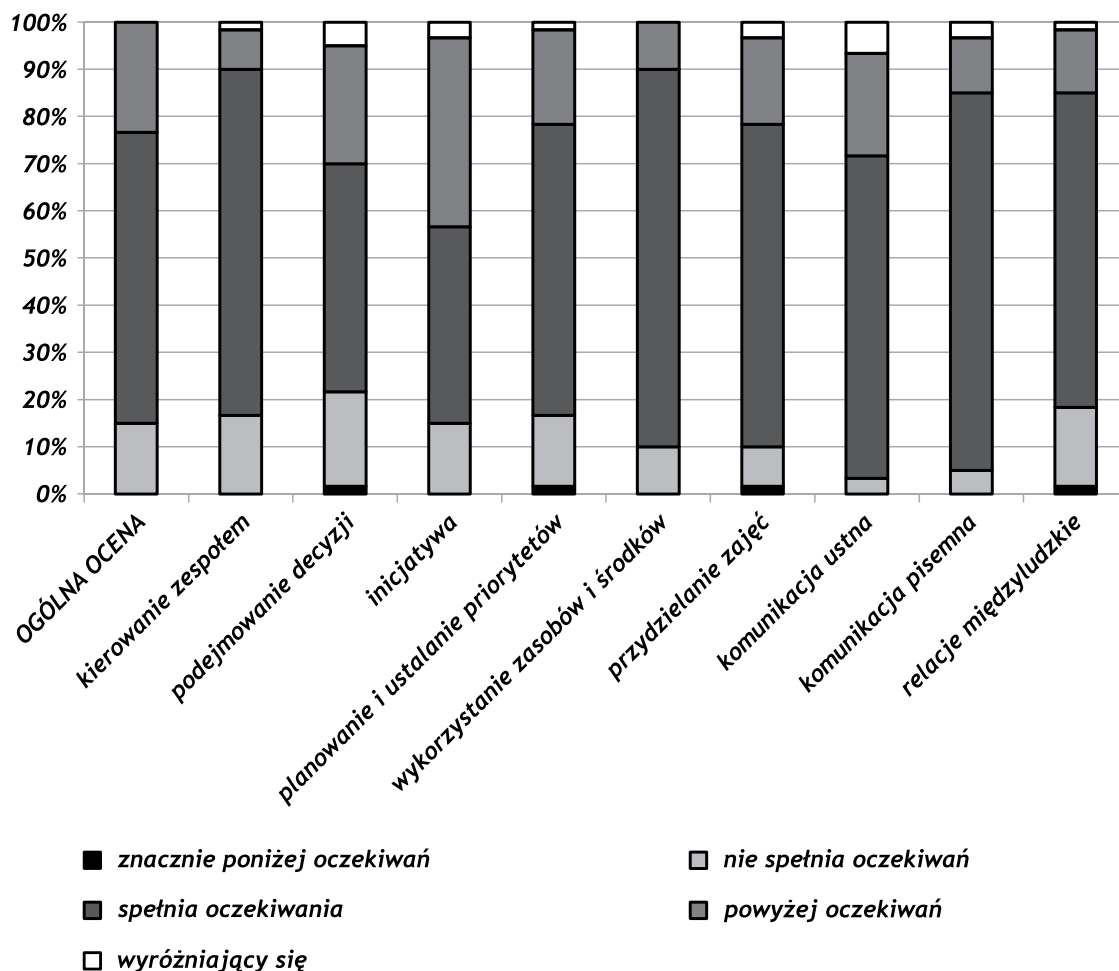
Zaprojektowanie i wdrożenie systemu ocen pracowniczych w przedsiębiorstwie to proces długotrwały, który może obejmować co najmniej rok czasu. Wdrażając system ocen, nie można pozwolić sobie na błędy. System można wprowadzić dopiero wtedy, gdy istnieje absolutne przekonanie, że będzie to krok w kierunku poprawy wykorzystania potencjału pracowniczego, a w konsekwencji wzrostu efektywności przedsiębiorstwa.

Aby upewnić się, że opracowany system spełnia postawione, założone do realizacji przyjętego celu oczekiwania, przeprowadzono badania pilotażowe systemu, które objęły grupę 60 menedżerów. Dla w miarę obiektywnego przetestowania systemu zdecydowano się na kadre menedżerską. Wybór ten został podyktowany przede wszystkim tym, że kadra stanowi z reguły najważniejszą grupę pracowniczą, ponieważ to od ich kwalifikacji, umiejętności, zdolności i zaangażowania zależy funkcjonowanie podległych im działów i wydziałów, a tym samym całego przedsiębiorstwa. W badaniach wykorzystano doświadczenia opisywane w literaturze, zawierające opis kompetencji menedżerskich i ich wykorzystania wobec postępującej globalizacji przedsiębiorstw. Jednym z takich przykładów może być publikacja A. Sitko-Lutek [2007, s. 50]. W badaniach wstępnych skorzystano z doświadczeń osób zatrudnionych jako kadra menedżerska przede wszystkim dlatego, iż dysponują odpowiednimi kwalifikacjami oraz praktycznymi umiejętnościami prowadzenia rozmów z ocenianymi. Założono, że od ich opinii będzie zależała skuteczność całego systemu ocen.

Na rysunku 2 przedstawiono procentowy udział poszczególnych czynności wykonywanych przez menedżerów, uzyskany na bazie formularzy ankietowych wypełnianych przez badanych.

Zebrane w badaniach informacje o efektach pracy, poddane zostały ocenie zachowań ich uczestników, a odczucia ankietowanych wykorzystane zostały do niewielkich modyfikacji systemu oraz ustalenia częstotliwości oceniania. Zdecydowano się na znaczne uproszczenie formularza oceny pracownika liniowego oraz wprowadzenie przykładowych opisów ocen. Ze względu na dużą czasochłonność przeprowadzania rozmów oceniających ustalono, iż całościowa ocena wszystkich pracowników przeprowadzana będzie raz w roku.

Na miesiąc przed oceną pozostałego personelu każdy z oceniających otrzymał kopertę z kompletem



Rys. 2. Procentowy udział poszczególnych czynności wykonywanych przez menedżerów przy ocenie poprawności decyzji
Źródło: opracowanie własne

dokumentów niezbędnych do przeprowadzenia oceny, zawierającą:

- procedurę oceny,
- listę pracowników do oceny,
- arkusze ocen,
- taryfikator płacowy,
- protokół spotkania ze związkami zawodowymi, na którym uzgodniono wysokości podwyżek.

Po zapoznaniu się z powyższymi dokumentami i wyjaśnieniem ewentualnych niejasności przystąpiono do planowania rozmów. W tym aspekcie przełożeni zaplanowali oceny podległych im pracowników przynajmniej na tydzień wcześniej, aby dać czas obu stronom na przygotowanie się do rozmowy, która powinna trwać około godziny. Przed rozmową zarówno przełożony, jak i pracownik powinni gromadzić informacje, sporządzać notatki i przygotowywać się do przedyskutowania każdej pozycji formularza oceny.

Pomimo że pracownik poddawany był ocenie, to był on aktywnym uczestnikiem rozmowy. Na tym etapie ważne było, aby pracownik wprowadził swoje uwagi do każdej pozycji formularza oceny. W rezultacie doprowadziło to do dyskusji i zrozumienia poglądów obu stron.

W toku prowadzonych badań okres przeprowadzania rozmów oceniających trwał około dwóch tygodni. Kwestionariusze wypełnione zostały poprawnie, co świadczy o dobrym przygotowaniu osób oceniających. Pierwsza całościowa ocena personelu przyjęta została z aprobatą, w związku z czym podobnie przeprowadzone zostały kolejne. W rzeczywistości pierwsze oceny miały niejako zapoznać wszystkich jej uczestników z nową procedurą. Prawdziwych efektów będzie można oczekiwać dopiero wtedy, gdy wszyscy właściwie nauczą się prawidłowo sporządzać arkusze ocen, dyskutować nad nimi, analizować, głośno mówiąc o własnych wadach i zaletach, a także kiedy ocenianie stanie się rutynową czynnością, niewywołującą lęku i stresu.

W rezultacie corocznej oceny osoby wyróżniające się mają duże szanse na otrzymanie awansu na wyższe stanowisko oraz większą, niż zakładano, podwyżkę wynagrodzenia. Pracownicy klasyfikujący się jako personel oceniony znacznie poniżej oczekiwań otrzymują w dużej mierze wypowiedzenie z pracy. Z kolei dla osób niespełniających oczekiwań należy opracować indywidualny program wspomagający, po realizacji którego przeprowadzona zostanie dodatkowa

ocena w perspektywie od 3 do 6 miesięcy. W przypadku braku poprawy uzyskanych wyników pracownik zostanie zwolniony, natomiast w przypadku poprawy wyników pracownik otrzyma podwyżkę, której nie dostał po pierwszej ocenie. Należy mieć na uwadze, że osoby z tej grupy zdecydować się mogą odejść z pracy, nie czekając na powtórny ocenę.

Okresowe oceny zmuszają zarówno pracownika, przełożonego, jak i personel całego przedsiębiorstwa do zwracania większej uwagi na indywidualne osiągnięcia i rozwój jednostki, a także na ewentualną potrzebę modyfikacji sposobu pracy. W rezultacie oceny wiadomo jest, jakim potencjałem pracowniczym dysponuje przedsiębiorstwo. Ważne jest tutaj zidentyfikowanie osób, w przypadku których relatywnie dużym ryzykiem jest powierzenie im bardziej odpowiedzialnej pracy oraz zidentyfikowanie osób rozwijających się szybciej niż zakładano, dla których dalsze pełnienie tej samej funkcji, niestanowiącej już wyzwania, może być demotywuujące, a nawet skłaniające do zmiany pracy.

Równoległe do formułowania wniosków kadrowych, okresowe oceny służą także do określenia potrzeb szkoleniowych. W przypadku awansu celem szkoleń jest merytoryczne i psychologiczne przygotowanie do pełnienia nowej funkcji i realizacji nowych zadań. Z kolei w przypadku otrzymania negatywnej oceny celem szkoleń jest podwyższenie poziomu wiedzy i rozwinięcie umiejętności, które są niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań na dotychczas zajmowanym stanowisku. Każdorazowo po zakończonej ocenie gromadzi się więc wszystkie indywidualne plany szkoleniowe i systematyzuje je, łącząc w grupy tematyczne oraz tworząc hierarchię ważności. Dalszym postępowaniem jest stworzenie planu i budżetu szkoleń dla całego przedsiębiorstwa. Tylko takie działania zapewnić może efektywne prowadzenie polityki personalnej w zakresie rozwoju pracowników.

Badania ewaluacyjne nad procedurą oceny

Nowy system ocen, szczególnie w pierwszych fazach implementacji, musi być kontrolowany. Na początku często dochodzi do rozbieżności w interpretacji niektórych pojęć (celu, opisu kryteriów, strategii działania itp.) oraz stosowania skali ocen, wypełniania arkusza itd. Nie ma jednego doskonałego systemu, w związku z czym stale trzeba go dopracowywać, bowiem przyniesie on zaplanowane efekty tylko wówczas, gdy zostanie przez wszystkich członków przedsiębiorstwa zaakceptowany. Stąd po dwóch pierwszych ocenach zdecydowano się na przeanalizowanie indywidualnych opinii każdego uczestnika oceny.

W analizowanym przedsiębiorstwie produkcyjnym podjęte w tym zakresie badania przeprowadzone zostały przy użyciu anonimowej ankiety, opracowanej z uwzględnieniem kryteriów i przebiegu zastosowanej wcześniej procedury oceny personelu. Znalazły się

w niej pytania, odnoszące się do sposobu wprowadzenia procedury oceny i samego jej przebiegu. Główne kategorie w tym zakresie dotyczyły:

- znajomości i akceptacji celów,
- poziomu wiedzy na temat procedury oceny,
- dostępności informacji związanych z oceną,
- nasilenia obaw i poczucia zagrożenia,
- znajomości kryteriów oceny,
- poczucia obiektywizmu oceny,
- poczucia wpływu na wynik oceny,
- jakości relacji z oceniającym,
- efektu emocjonalnego po dokonaniu oceny,
- aspektu motywacyjnego oceny.

Do każdej z wyżej wymienionych kategorii utworzono od 1 do 3 pytań. Opracowanie wyników tak skonstruowanej ankiety pozwoliło na wyodrębnienie aspektów procedury oceny personelu, wywierających najsilniejszy wpływ na jej negatywny odbiór. W ankiecie znalazło się także miejsce na dodatkowe uwagi, mogące udoskonalić procedurę oceny i sprawić, by dokonywana ocena była bardziej wszechstronna i obiektywna.

Jednym z podstawowych założeń realizacji badań było uzyskanie szczerych opinii. W tym celu zagwarantowano pełną anonimowość dla wszystkich respondentów. Zaangażowana została zewnętrzna firma konsultingowa, która zajęła się opracowaniem wyników uzyskanych w toku realizacji badań.

Same badania, zgodnie z założeniem, przebiegały w ten sposób, aby każdy pracownik otrzymał indywidualną kopertę z takimi informacjami, jak: list informujący o celu badań, ankieta oraz druga koperta (koperta zwrotna) zaadresowana na firmę prowadzącą badania z naklejonym znaczkiem pocztowym. Po wypełnieniu ankiety należało ją jedynie włożyć do koperty i wrzucić do skrzynki pocztowej.

W badaniach ankietowych wzięło udział 39% pracowników objętych procedurą oceniania. Okazało się, że procedura została przyjęta pozytywnie, pomimo tego, że samo wprowadzenie jej budziło spore obawy. Wynikało to z faktu, że pracownicy raczej niechętnie przyjmowali decyzję o wdrożeniu systemu ocen pracowniczych, widząc w nich przede wszystkim możliwość ukarania i podstawę do zwolnienia, czyli raczej negatywne konsekwencje.

Za porażkę zidentyfikowaną w trakcie badań uznać należy fakt, że chociaż generalnie doceniono wiele korzyści płynących z procesu oceniania personelu, jak np.: zwiększenie racjonalności decyzji o awansie bądź degradacji (66% ankietowanych), zwiększenie obiektywności przyznawania podwyżek (70% ankietowanych), określenie potrzeb szkoleniowych (74% ankietowanych), wzrost motywacji do pracy (69% ankietowanych), uświadomienie pracownikowi mocnych i słabych stron (74% ankietowanych), to jednak w tym wymiarze korzyści dla samego pracownika nie dostrzegła żadna osoba.

Z kolei pytania związane z odczuciami wiązały się ze zdecydowanym odrzuceniem reakcji negatywnych,

co przekładało się na to, że przerażenia nie czuło 91% ankietowanych, rozżalenie nie odczuwało 88% respondentów, złość i wściekłość była trudna do zdiagnozowania u 76% badanych, a załamanie zostało odrzucone przez niemal 90% populacji badawczej.

W wyniku zebranych w toku badań informacji ustalono następujące modyfikacje:

- w ankjach informacyjnych szczególną uwagę należy zwrócić na korzyści wynikające z oceny dla pracowników,
- należałoby uprościć teksty w procedurze oraz formularzach ocen,
- należy dokładniej omówić skalę ocen i wyjaśnić, iż 80-90% pracowników powinno spełniać postawione oczekiwania.

Niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania systemu ocen okresowych jest ciągła kontrola procesu oceniania. Bardzo ważne jest bieżące wsparcie menedżerów, szczególnie w początkowym okresie funkcjonowania systemu ocen, przede wszystkim poprzez prowadzenie konsultacji dla osób, które będą miały jakiegokolwiek wątpliwości. Należy mieć na uwadze permanentne podtrzymywanie wysokiej jakości systemu ocen poprzez ciągłe szkolenia oraz akcje informacyjne skierowane zarówno do osób oceniających, jak i podlegających ocenie.

Podsumowanie

Przedstawiona w artykule problematyka procedowania przy opracowywaniu, a następnie realizowaniu wdrażania systemu okresowych ocen personelu zatrudnionego w koncernie produkującym artykuły spożywcze jest wynikiem działań poszczególnych czynności występujących podczas opracowywania nowoczesnego systemu oceny pracowników. Jest rzeczą oczywistą, że uniwersalnego systemu, który wspomagałby ocenianie zawodowych umiejętności pracowników, przedsiębiorstwo nie jest w stanie opracować. Natomiast pewnym wydaje się, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które nosi się z zamiarem opracowania jak najbardziej poprawnego systemu oceny przydatności zawodowej własnych pracowników, nie warto oszczędzać czasu i wysiłku na jego staranne opracowanie, oczywiście z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstwa.

Należy mieć na uwadze, że źle przygotowane i przeprowadzone oceny prowadzą jedynie do niezadowolonych pracowników, rozgoryczenia, konfliktów, odejścia z pracy wartościowego personelu oraz wewnętrznych napięć, odbijających się negatywnie na wynikach pracy. W związku z powyższym należy, projektując system ocen okresowych, pamiętać o tym, że na ocenie pracowników oparta jest cała polityka personalna, ścieżki kariery, wynagrodzenia, awanse i zwolnienia. Istotna jest zatem świadomość rangi problemu oceny personelu, która powinna być traktowana jako niezmiernie ważne i skuteczne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

W prowadzonych czynnościach proceduralnych, mających na celu przybliżenie przebiegu poszczególnych operacji i rozważań nad ich stosowaniem, wygenerowanie systemu merytorycznej oceny pracowników badanego przedsiębiorstwa przeprowadzone zostało za pomocą klasycznych form komunikacji, a mianowicie korzystając z formularzy papierowych i przekazów pocztowych. W badaniach tych, które miały charakter studium przypadku, chociaż były one dosyć obszerne i nad wyraz absorbujące, nie korzystano z coraz powszechniej dostępnych form technologii informatycznych, które dominują coraz dynamicznie w otaczającym nas społeczeństwie informacyjnym. Powód tych działań był prosty. Zaangażowanie osób z umiejętnościami obsługi narzędzi z obszaru IT (Information Technology) wiązałoby się nie tylko z dodatkowymi kosztami, ale i wyselekcjonowaniem specjalistów, którzy potrafiliby szybko uchwycić meritum opisywanych zagadnień.

prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: lekiel@zim.pcz.pl

mgr Aleksandra Krawczyk
Piuma Reklama
e-mail: akrawczyk@piuma.pl

Bibliografia

- [1] BAŃKA W., *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2001.
- [2] JAMKA B., *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2012.
- [3] KIEŁTYKA L., *Metody organizacji i zarządzania zorientowane na wiedzę. Wiedza w epistemologii organizacji*, „Spektrum” 2013, nr 3-4.
- [4] KOSTERA M., *Zarządzanie personelem*, Wydanie II, PWE, Warszawa 2010.
- [5] KOZŁOWSKI W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.
- [6] LUDWICZYŃSKI A., *Ocenianie pracowników*, [w:] KRÓL H., LUDWICZYŃSKI A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [7] ŁUCEWICZ J., *Oceny pracownicze*, [w:] LISTWAN T., *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [8] POCZTOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- [9] POCZTOWSKI A., URBANIAK B., *Praktyka zszl w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] BORKOWSKA S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przyszłość*,

- teraźniejszość, przyszłość, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
- [10] RATYŃSKI W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [11] SIDOR-RZĄDKOWSKA M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [12] SITKO-LUTEK A., *Kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna a luka kompetencyjna*, [w:] SITKO-LUTEK A. (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [13] STONER J.A.F., WANKEL CH., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- [14] WRZALIK A., *Zastosowanie wybranych rozwiązań informatycznych w procesie rekrutacji i selekcji personelu*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 9(884) .
- [15] ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996.

The Implementation Stages of Professional Employee Assessment System in the Food Production Company

Summary

The performance review system is the core base of enterprise human resources management policies. It results in personnel strategy, individual career paths, wages, promotions and dismissals. The main goal of this paper is to present, using a food company example, the implementation of professional effectiveness rating system among workers employed at different levels in production company. The evaluation research of rating procedure is shortly characterized.

Keywords

human resources management, professional employee assessment system
