

Barbara Chomętowska

**DETERMINANTY MOTYWACYJNEGO CHARAKTERU
SYSTEMU OCENIANIA PRACOWNIKÓW
– WYBRANE ASPEKTY
W ŚWIEŁE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

1. Wstęp

Od kiedy kluczowym elementem środowiska, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, stała się konkurencja rynkowa, uczestniczą one w ciągłej walce o to, by nie tylko trwać, ale przede wszystkim rozwijać się. Od tego czasu zarządzający poszukują źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej. W związku z tym, ich uwaga skupia się na zasobach, którymi dysponują. Podejmują działania mające na celu rozpoznanie możliwości w nich tkwiących, przede wszystkim tych do tej pory niedostrzeganych albo niedocenianych. W ten sposób na nowo została odkryta problematyka zasobów ludzkich w organizacji. Rozpoczęła się era człowieka (pracownika) – najcenniejszego zasobu organizacji. O takim stanie rzeczy zacydowały przede wszystkim zdolności człowieka – adaptowalność do zmian, zdolność ciągłego uczenia się itd., bez których trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa. Zaczęto dostrzegać w zasobach ludzkich niepowtarzalną i trudną do skopiowania przez konkurencję siłę oraz potencjał, które, jeśli będą właściwie wykorzystywane i rozwijane, to przyczynią się do sukcesu organizacji, i to nie tylko w perspektywie krótko-, ale przede wszystkim długoterminowej.

Oznacza to, że do urzeczywistnienia trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji, opierającej się na jej zasobach ludzkich, niezbędne jest efektywne zarządzanie nimi. Należy przy tym pamiętać i mieć na uwadze to, że wydobycie z pracowników tego, co w nich najlepsze, spowodowanie, że będą identyfikować się z celami organizacji i je osiągać, wymaga wypracowania specyficznego podejścia do sprawowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Powinno ono łączyć w sobie interesy organizacji z interesami pracowników. Jeśli zarządzający nastawia

się jedynie na wykorzystywanie zasobów ludzkich, maksymalizację korzyści, przy jednoczesnej minimalizacji nakładów (tzn. nie ofiarując nic albo bardzo mało w zamian), to szybko zrozumieją, że to, co miało zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną, przyczyni się do upadku organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (kadrami) należy rozumieć jako zbiór działań (począwszy od planowania zasobów kadrowych, na odejściu pracowników z organizacji i kontroli funkcji personalnej skończywszy) związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiąganie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb pracowników [Listwan 1986, s. 19]. Efektywność działań podejmowanych w ramach poszczególnych składowych systemu zarządzania kadrami w organizacji (a przez to i efektywność całości) w dużej mierze uzależniona jest od przyjętych w ich ramach procedur i metod zarządzania zasobami ludzkimi. Oznacza to, że od rodzaju i jakości przyjmowanych w tym zakresie rozwiązań zależy, czy zarządzającym uda się wydobyć ukryty w ludziach potencjał (intelektualny, rozwojowy itd.) i zachęcić ich do wykorzystania go w celu efektywnego osiągania celów organizacyjnych. Naturalną kolejną rzeczą jest rosnące zapotrzebowanie, zgłaszane przez zarządzających, na skuteczne i sprawdzone narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, które pozwolą im kreować profesjonalnie przygotowane do swej roli oraz zmotywowane do działania kadry. Jednym z takich narzędzi są systemy ocen pracowniczych. Służą one prawidłowej identyfikacji jakości potencjału zatrudnionych pracowników, ich mocnych i słabych stron, oceny przydatności do dalszego wykonywania zawodu. Wykorzystywane są do podejmowania bieżących i przyszłych decyzji obejmujących swym zakresem politykę kadrową i płacową firmy.

Problem właściwej oceny pracowników od zawsze towarzyszy człowiekowi w organizacji. Bez względu na to, jaką pełni w niej funkcję: kierowniczą czy wykonawczą, jest albo ocenianym, albo oceniającym (bardzo często jednym i drugim). Oczywiście jest, że rola i miejsce ocen w obranym przez organizację podejściu do zasobów ludzkich, w miarę jego ewolucji: od przedmiotowego ku podmiotowemu, zmieniała się. Obecnie ocena pracowników (systemy ocen pracowniczych) postrzegana jest w kategoriach uniwersalnego narzędzia zarządzania potencjałem społecznym organizacji, które zajmuje centralne miejsce pośród pozostałych składowych funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Oceny dostarczają bowiem podstaw dla wielu decyzji personalnych w zakresie doboru, motywowania, rozwoju pracowników, zwolnień itd., a także same ulegają korektom pod wpływem doświadczeń z podjętych działań w tych obszarach [Strużyńska 1997, s. 74].

W artykule zwraca się uwagę na potencjalną użyteczność ocen pracowniczych w obszarze motywowania pracowników. Skierowanie zainteresowania w stronę motywacji pracowniczej oraz motywowania pracowników wydaje się naturalną kolejną rzeczą, chociażby ze względu na poczynione do tej pory spostrzeżenia. Uważa się bowiem, że tylko dzięki właściwie zmotywowanej kadrze przedsiębiorstwa mogą wygrywać walkę z konkurencją. Oznacza to, że osiągnięcia organizacji zależą w ostatecznym rozrachunku od tego, czy rozbudowano w pracownikach

motywację do pracy, zainspirowano ich, by próbując osiągnąć cele osobiste, osiągalni cele przedsiębiorstwa [Juchnowicz 1999, s. 214]. Wyjaśnienia wymaga natomiast, dlaczego uwaga autorki artykułu skoncentrowała się na roli ocen pracowniczych w tym obszarze. Zdecydowały o tym przede wszystkim:

1. Studia literatury, w której wskazuje się na motywacyjną funkcję ocen pracowniczych, jednak nie dokonuje się szerszej analizy tego problemu.

2. Obserwacja i analiza doświadczeń praktyków¹, którzy dostrzegają i urzeczywistniają (jednak z różną skutecznością) motywacyjny potencjał ocen pracowniczych w swojej praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Widoczne są pewne niedostatki w wiedzy oraz umiejętnościach kierowników w tym obszarze, ograniczające ich w kształtowaniu motywacyjnego charakteru ocen pracowniczych.

Funkcja motywacyjna jest jedną z podstawowych funkcji ocen pracowniczych w przedsiębiorstwie. Może być ona pełniona w sposób bezpośredni i pośredni: bezpośrednio, ponieważ dzięki niej pracownik poznaje swoją pozycję względem innych i względem przyjętych norm. Oceny ujawniają również mocne i słabe strony oraz perspektywy rozwoju pracowników, pozwalają sprecyzować kierunki działań w celu poprawy efektów pracy. Pośrednia realizacja funkcji motywacyjnej polega na tym, że ocena stwarza podstawy konstrukcji całego systemu motywowania, organizacji pracy i systemu komunikacji. Wyniki ocen są użyteczne przede wszystkim przy podejmowaniu decyzji osobowych, zwłaszcza w zakresie doboru i awansowania oraz szkoleń i rozwoju pracowników. Wyniki ocen są również pomocne w kształtowaniu wynagrodzeń i dostarczają cennych informacji służących doskonaleniu organizacji pracy, np. dotyczących potrzeb wzbogacenia treści pracy i rozdziału zadań. Ocena wpływa na sytuację materialną pracowników, na stosunki międzyludzkie oraz na integrację załogi [Borkowska 2001, s. 173-174].

Z powyższego wynika, że ocena może odgrywać bardzo ważną rolę w motywowaniu pracowników. Wpływając w sposób bezpośredni lub pośredni na motywację pracowników, stanowi istotny element systemu motywowania w organizacji. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że stopień spełnienia funkcji motywacyjnej przez system ocen pracowniczych jest wielostronnie uwarunkowany.

Celem artykułu jest wskazanie na czynniki kształtujące motywacyjny charakter ocen pracowniczych na poszczególnych etapach projektowania, wdrażania i wykonywania systemu ocen w przedsiębiorstwie².

¹ O wyborze tematu artykułu zdecydowały badania pilotażowe, które autorka przeprowadziła na grupie 10 przedsiębiorstw wykorzystujących lub zamierzających w najbliższym czasie wykorzystywać w swojej praktyce zarządzania zasobami ludzkimi systemy okresowych ocen pracowniczych. Wyraźnie pokazywały one, że główną przesłanką wprowadzenia systemów ocen do tych przedsiębiorstw była chęć kształtowania, wzmocnienia motywacji pracowniczej, doskonalenia systemów motywacji pracowniczej za ich pomocą.

² Artykuł ten stanowi prezentację wybranych zagadnień i wyników badań empirycznych szeroko prezentowanych w rozprawie doktorskiej autorki pt. *Determinanty motywacyjnego charakteru systemu oceniania pracowników*.

W artykule wykorzystano wyniki badań empirycznych, których celem była analiza doświadczeń polskich przedsiębiorstw w zakresie ocen pracowniczych, szczególnie pod kątem ich użyteczności w obszarze motywowania pracowników, a przez to rozpoznanie najważniejszych determinant motywacyjnego charakteru systemu ocen pracowniczych w tych przedsiębiorstwach.

Dobór przedsiębiorstw do próby badawczej był w zasadzie nieograniczony, jeśli założymy, że w każdym przedsiębiorstwie dokonuje się oceny pracowników. Jednak, mając na uwadze fakt, że w wielu przedsiębiorstwach problem oceny pracowniczej nie jest do końca rozpoznany, uporządkowany, badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach, które wykazywały się celowymi i odpowiednio zorganizowanymi rozwiązaniami w tym zakresie. Przede wszystkim były to jednostki wykorzystujące w swojej praktyce zarządzania zasobami ludzkimi sformalizowane systemy okresowych ocen pracowniczych (22 przedsiębiorstwa), a także przedsiębiorstwa, które ocenę zatrudnionych pracowników opierały na tzw. ocenie bieżącej (niesformalizowanej) (10 jednostek). Próba badawcza była zróżnicowana pod względem wielkości przedsiębiorstw (średnie i duże), form własności (przedsiębiorstwa państwowe, przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym całkowitym lub częściowym), rodzaju prowadzonej działalności (produkcja i handel, finanse i ubezpieczenia, informatyka i telekomunikacja, doradztwo). Jako respondentów w poszczególnych jednostkach wybrano podmioty, które z racji pełnionych funkcji posiadały największą wiedzę na temat obranego w przedsiębiorstwie podejścia do problemu ocen pracowniczych, a także występowały w procesie oceny pracowników w roli oceniającego i ocenianego. Ważne było również, aby respondent pełnił funkcje kierownicze i mógł się wypowiedzieć na temat użyteczności ocen pracowniczych w obszarze motywowania pracowników do pracy, dlatego ankiety skierowano i wywiady przeprowadzono z dyrektorami działów personalnych (specjalistami do spraw personalnych) poszczególnych przedsiębiorstw. W badaniach posłkiowano się również opiniami innych pracowników średnich szczebli zarządzania poszczególnych przedsiębiorstw.

Badania zostały przeprowadzone w latach 2000-2003 i obejmowały przede wszystkim terytorium Dolnego Śląska.

W badaniach oparto się przede wszystkim na metodzie ankietowej oraz na wywiadzie swobodnym i ustrukturyzowanym. W badaniach autorka wykorzystała również bogate doświadczenia, które zdobyła jako członek zespołu wdrażającego system ocen pracowniczych w jednym z wrocławskich przedsiębiorstw usługowych (w latach 2000-2001).

2. Prezentacja wybranych wyników badań empirycznych, wniosków i uwag

2.1. Motywacyjne aspekty projektowania systemu ocen pracowniczych

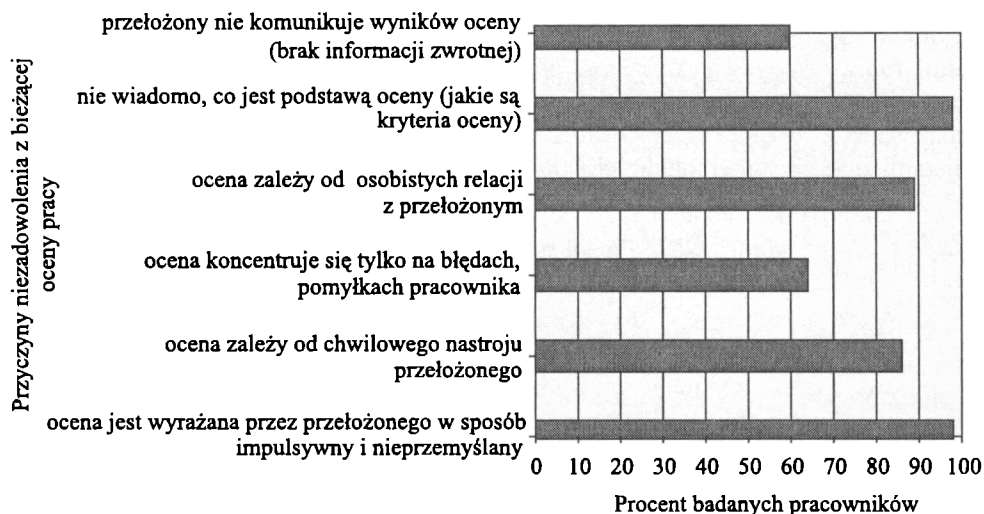
Na etapie projektowania motywacyjny charakter ocen pracowniczych wypracowuje się poprzez odpowiednie (podyktowane rzeczywistymi potrzebami organi-

zacji) rozstrzygnięcia odnośnie do poszczególnych składowych systemu ocen pracowniczych. Analiza literatury oraz doświadczeń polskich przedsiębiorstw w tym obszarze pozwala na sformułowanie ogólnych zaleceń, które mogą się okazać pomocne przy budowie systemu ocen mającego pełnić motywacyjną funkcję w organizacji.

Dla przykładu, rozważając możliwości kształtowania motywacyjnego charakteru ocen pracowniczych na etapie podejmowania decyzji o formie oceny pracowników, warto zwrócić uwagę na wyniki przeprowadzonych badań.

Ze względu na bliski związek między zachowaniem a informacją zwrotną (pochwały i reprimendy udzielane na bieżąco) ocena nieformalna (bieżąca) jest bardzo dobrym sposobem zachęcania do pożądanych zachowań i zniechęcania do niepożądanych, zanim się one utrwala [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 384]. Ocena oparta na bieżącej obserwacji i wnioskowaniu o pracy pracownika przez przełożonego może być istotnym czynnikiem podtrzymującym poziom motywacji pracowniczej, nadającym jej właściwy kierunek, ponieważ tylko silna i stała motywacja jest warunkiem wytrwałości w wykonywaniu zadań i obowiązków.

Niestety, badania pokazują, że ocena bieżąca narażona jest na wiele błędów, przede wszystkim ze strony oceniających i zamiast poprawiać motywację pracowników, niszczy ją. Rysunek 1 pokazuje przyczyny niezadowolenia ocenianych pracowników z tzw. bieżącej oceny ich pracy.



Rys. 1. Przyczyny niezadowolenia pracowników z bieżącej oceny pracy

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 1 wynika, że ocena dokonywana na bieżąco zależy od zbyt dużej liczby czynników sytuacyjnych oraz chwilowych zakłóceń osobowych ze strony oceniających, takich jak: zmęczenie, zły nastrój itd. Ponadto, w przeważającej

mierze, ocena jest wybiórcza, incydentalna i przypadkowa. Oceniani pracownicy zwracają szczególną uwagę na nieznamość kryteriów oceny własnej pracy. Nie oznacza to, że nie są w stanie, znając zakres własnych obowiązków, ustalić, co jest (raczej: co powinno być) przedmiotem oceny pracowniczej. Wprost przeciwnie, większość z nich doskonale sobie z tym radzi. Problem pojawia się w momencie, w którym ocena danego pracownika, a szczególnie decyzje personalne wydawane na jej podstawie, wydają się powstawać na podstawie zasadniczo odmiennych kryteriów od tych, które sam ustalił. Brakuje wzajemnej komunikacji pomiędzy przełożonym i podwładnym w tym zakresie. Sprawę dodatkowo komplikują sytuacje, w których pracownicy wykonujący te same czynności, osiągający te same wyniki pracy nie są jednakowo oceniani i traktowani przez swoich przełożonych. Taki stan rzeczy doprowadza do ogólnej dezorientacji i demotywności pracowników oraz poczucia niesprawiedliwości. W obliczu nieznamości reguł i podstaw oceny zachowanie większości pracowników sprowadza się do zdobywania za wszelką cenę uznania w oczach przełożonego, co nie zawsze ma swoje przełożenie na wyniki pracy pożądane z punktu widzenia organizacji.

Pracownikom brakuje również systematycznie dostarczanej informacji zwrotnej o tym, jak oceniana jest ich praca, czy to, co i jak robią jest, i na ile, pożądane z punktu widzenia organizacji, co powinni skorygować itd. Przełożeni albo milczą na ten temat, albo zwracają swoją uwagę jedynie na porażki i niedociągnięcia pracowników w wykonywaniu powierzonych im obowiązków. Niezauważanie osiągnięć pracowników, nawet tych drobnych, oraz nagłaśnianie porażek niszczy ich motywację do zwiększenia wysiłku na rzecz organizacji.

Oczywiście wskazuje to, że to nie w opisywanej formie oceny należy poszukiwać przyczyn niezadowolenia pracowników. Odpowiedzialność za taki stan rzeczy ponoszą przede wszystkim kierownicy, którzy wykazują się brakiem lub niskim poziomem kompetencji w zakresie praktycznej realizacji bieżących ocen pracowniczych. Ma to jednak bezpośrednie przełożenie na jakość narzędzia, jakim jest system ocen pracowniczych.

W związku z tym w 85% badanych przedsiębiorstwach szanse na poprawę obecnej sytuacji widzi się we wprowadzeniu sformalizowanych procedur oceniania pracowników, co, ich zdaniem, spowoduje zastąpienie subiektywnych, często przypadkowych opinii obiektywnymi kryteriami oceny wyników pracy oraz ustalenie jasnych reguł oceniania i zasad wykorzystywania wyników oceny pracowników.

Wady powszechnie stosowanej oceny (codziennej, bieżącej) można w dużym stopniu wyeliminować, wprowadzając sformalizowany system ocen. Ocena przebiegająca w sposób sformalizowany jest tylko w niewielkim stopniu zależna od przeprowadzających ją osób oraz od czynników sytuacyjnych. W tym przypadku proces oceny przebiega według wcześniej ustalonych schematów i procedur oraz obejmuje wszystkich pracowników, którzy są regularnie oceniani według jasnych i znanych wszystkim kryteriów. Okresowo prowadzone oceny stanowią podstawę budowy sprawnego i rzetelnego systemu motywacji. Motywacyjna funkcja ocen

okresowych nie polega jedynie na powiązaniu tego systemu z finansowymi awansami po każdej ocenie, lecz na doskonaleniu się pracowników i ich chęci do podejmowania pracy na wyższym poziomie złożoności, a to wszystko dzięki jasnym celom działania i kryteriom oceny, systematycznie dostarczanych informacjom zwrotnym na temat efektów pracy. Poddani sformalizowanej, okresowej ocenie pracownicy świadomi są nie tylko pożądanym z punktu widzenia organizacji wyników i zachowań, ale i konsekwencji podejmowanych przez siebie działań, a przez to znane są im podstawy decyzji personalnych podejmowanych w przedsiębiorstwie.

Należy jednak pamiętać, że wprowadzenie sformalizowanego systemu ocen pracowniczych nie rozwiąże problemów powstałych w wyniku źle prowadzonych ocen bieżących. Wprost przeciwnie. Nastawienie załogi do ocen formalnych w bardzo dużym stopniu zależy właśnie od doświadczeń z bieżącymi ocenami. Jeśli były one wyrażane w sposób impulsywny, nieprzemyślany, to trudno o otwarcie i zaangażowanie podczas oceny okresowej. Nawet gdyby była ona przygotowana i przeprowadzona bardzo rzetelnie.

Można uznać, że w dobrej sytuacji są organizacje, które spełniają następujące warunki:

1. Ocena dokonywana na bieżąco jest integralną częścią kultury organizacji. Kierownicy traktują ją jako swój obowiązek i dokładają wszelkich starań, aby przyniosła ona jak najwięcej korzyści. Pracownicy natomiast oczekują oceny swojej pracy i upatrują w niej źródła cennych informacji na temat postępów w realizacji powierzonych zadań, traktują ocenę swojej pracy przez przełożonego jako coś naturalnego.

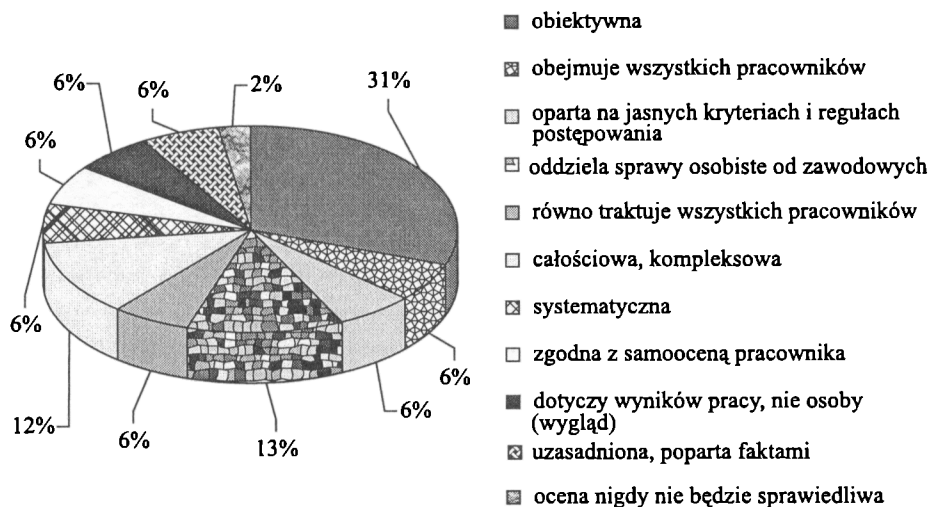
2. Decyzja o wprowadzeniu sformalizowanych ocen pracowniczych została podjęta w odpowiedzi na rzeczywiste potrzeby organizacji.

3. Okresowy system ocen współistnieje z oceną bieżącą, tworząc w efekcie kompleksowy system oceny pracownika. Przełożony, żeby móc podsumować okresową efektywność pracownika, musi posiłkować się wynikami oceny bieżącej, wnioskami z codziennej obserwacji pracy pracownika. Ponadto trudno sobie wyobrazić, że pracownik czeka (przez np. pół roku) na informacje o tym, jak postrzegana jest jego praca.

Przeprowadzone badania bardzo wyraźnie pokazały, że pracownicy bez względu na formę oceny, jakiej zostaną poddani, oczekują, że będzie ona sprawiedliwa. Tylko taka ocena, zdaniem ocenianych, może kształtować ich motywację do pracy i rozwoju.

Sprawiedliwość to wieloznaczny termin, rozumiany jako właściwość czyjegoś postępowania, która polega na tym, że wszystkie osoby należące do tej samej kategorii (tu: grupy kwalifikacyjno-zawodowej) są traktowane i oceniane w jednaki sposób. Sprawiedliwość uznaje się za jedną z głównych społecznych wartości; traktowana jest jako zasada moralna domagająca się poszanowania prawa i praw innych ludzi [Smolski, Smolski, Stadtmüller 1999].

Rysunek 2 ukazuje, kiedy, zdaniem badanych, ocena jest sprawiedliwa.



Rys. 2. Definicja oceny sprawiedliwej – opinie respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski, uwagi – etap projektowania systemu ocen pracowniczych

1. Rozwiązania przyjmowane na etapie projektowania systemu ocen pracowniczych powinny być podyktowane rzeczywistymi potrzebami organizacji i pracowników.

2. Wszystkie ustalenia w ramach systemu ocen pracowniczych powinny być dokonywane tak, aby były jasne i zrozumiałe dla przyszłych uczestników procesu oceny.

3. Pracownicy powinni brać udział w tworzeniu systemu ocen pracowniczych, np. uczestniczyć w ustalaniu kryteriów oceny. Wówczas nie tylko będą czuć się współautorami systemu ocen, co w znacznym stopniu może zmniejszyć ich opór wobec niego, ale przede wszystkim będzie to przejaw podmiotowego traktowania pracowników w organizacji.

4. Projektowaniu systemu ocen pracowniczych należy poświęcić odpowiednią ilość czasu i zaangażowania – jakiegokolwiek zaniedbania na tym etapie mogą zniweczyć sens dalszych działań.

5. Efektem prac projektowych powinien być system ocen pracowniczych, któremu przyświeca wyraźnie określony cel (cele), który daje pracownikom jasny obraz kryteriów oceny oraz konsekwencji wynikających z określonych rezultatów oceny, który dzięki odpowiednio dobranym technikom oceny oraz podmiotom oceniającym generuje rzetelną, wszechstronną informację zwrotną zarówno dla kierownika, jak i pracownika. Tylko wtedy system ocen ma szansę pełnić funkcję motywacyjną.

2.2. Wdrażanie systemu ocen pracowniczych i jego motywacyjne oddziaływanie na pracowników

W identyfikacji czynników kształtujących motywacyjny charakter systemu ocen pracowniczych na etapie jego wdrażania wielu istotnych informacji dostarczają rozważania na temat:

1. Oporu pracowników wobec systemu ocen pracowniczych.
2. Przygotowania i przebiegu rozmowy oceniającej.

Na etapie wdrażania systemu ocen pracowniczych niezwykle ważna jest umiejętność przeciwdziałania i radzenia sobie z oporem, jaki może pojawić się ze strony pracowników wobec systemu ocen pracowniczych. Opór pracowników może być istotnym czynnikiem nie tylko utrudniającym pracę podmiotów wprowadzających system ocen pracowniczych do przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim utrudniającym realizację motywacyjnej funkcji przez system ocen.

Przeprowadzone badania pokazują, że opór pracowników wynika przede wszystkim z braku wiedzy lub niedostatecznej wiedzy na temat istoty, celów, kryteriów, zasad oceniania. Na tej podstawie powstaje mylne wyobrażenie pracownika o systemie ocen, który zazwyczaj postrzegany jest przez niego w kategoriach zagrożenia. Z przeprowadzonych badań wynika również, że minimalizacji ewentualnego oporu pracowników, ale przede wszystkim osiągnięciu celów motywacyjnych przez system ocen pracowniczych sprzyja odpowiednio przygotowany i przeprowadzony proces przygotowania kadry do uczestnictwa w procesie oceny (np. szkolenia).

Rozmowa oceniająca jest obecnie uważana za kluczowy etap procesu oceny, za jedno z najbardziej emocjonujących, ale przede wszystkim motywujących wydarzeń w życiu zawodowym pracownika. Dzięki niej może dojść do zaspokojenia wielu potrzeb pracownika, a przez to może się ona stać dla niego źródłem motywacji do lepszej pracy, rozwoju itd. Rozmowa oceniająca powinna bowiem motywować pracownika do poprawy tych aspektów pracy, które tego wymagają, oraz zachęcać do dalszej efektywnej pracy w tych obszarach, w których został pozytywnie oceniony [Doliniak 2000].

Przeprowadzone badania pokazują z jednej strony, że zarządzający w coraz większym stopniu są świadomi roli rozmowy oceniającej w zarządzaniu zasobami ludzkimi, z drugiej strony mają poważne problemy z urzeczywistnianiem możliwości w niej tkwiących. Uczestnicy procesu oceny (zarówno oceniani, jak i oceniający) wskazują przede wszystkim na trudności prowadzenia otwartego i opartego na wzajemnym zaufaniu dialogu.

Wnioski, uwagi – etap wdrażania systemu ocen pracowniczych

1. System ocen pracowniczych będzie pełnił wymagane funkcje (w tym motywacyjną) tylko wtedy, kiedy projekt systemu ocen stanie się „bliski” jego przyszłym użytkownikom. Trudno bowiem oczekiwać od nich, aby oddziaływał na nich

motywacyjnie, skoro go nie rozumieją, nie potrafią dostrzec punktów styczności pomiędzy własnymi potrzebami a postawionymi przed systemem celami. Potrzebny jest zatem skuteczny program przygotowujący kadrę do uczestnictwa w procesie oceny, wykorzystujący dostępne w organizacji kanały i źródła informacji, rozwiewający wszelkie wątpliwości i obawy pracowników w obszarze ocen. Tylko wtedy pracownik zacznie poszukiwać w systematycznej ocenie nie tylko wskazówek do tego, jak pracować efektywniej, ale przede wszystkim podstaw wszelkich decyzji z nim związanych, przede wszystkim tych o charakterze motywacyjnym.

2. Na etapie wdrażania system ocen pracowniczych staje się narzędziem w ręku kierownika. Oznacza to, że od niego zależy, czy system ocen będzie spełniał przypisane mu funkcje (w tym motywacyjną). Powinien mieć przede wszystkim świadomość tego, że jego osobisty stosunek do systemu ocen będzie przekładać się na odbiór systemu ocen przez pracowników, ich akceptację dla niego. Na etapie wdrażania systemu ocen pracowniczych pracownicy oczekują nie tylko wsparcia, ale przede wszystkim przykładu ze strony przełożonych.

3. Działania na etapie wdrażania systemu ocen pracowniczych powinny koncentrować się na generowaniu wiarygodnej, rzetelnej i kompleksowej informacji zwrotnej o efektach pracy pracowników. Informacje wygenerowane przez system ocen powinny dotrzeć do zainteresowanych w postaci i formie umożliwiającej im pełne ich wykorzystanie. Należy pamiętać o tym, że beneficjentami są tutaj nie tylko przełożeni, ale także pracownicy, którzy mogą wykorzystać *feedback* we własnym zakresie (np. do planowania własnego rozwoju itd.). Pojawia się tutaj bardzo ważna rola przełożonych, którzy powinni dołożyć wszelkich starań, aby informacje zwrotne były właściwie interpretowane przez pracowników (np. podczas rozmowy oceniającej).

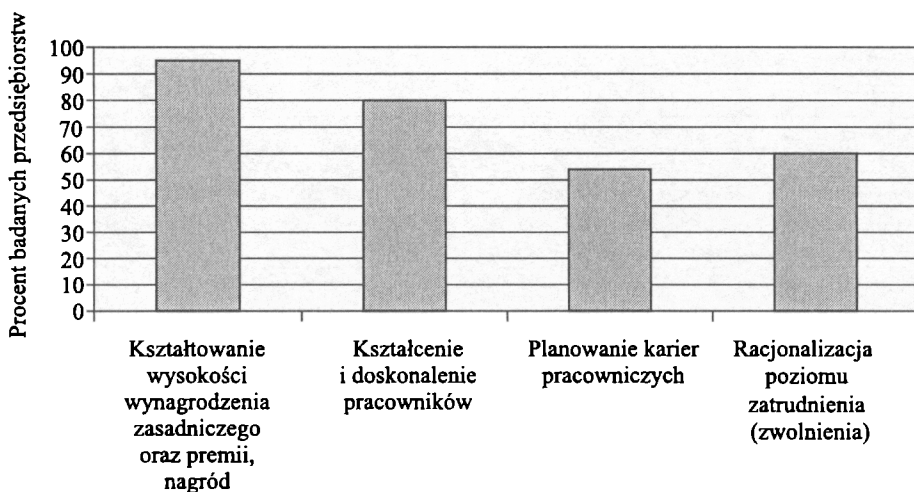
4. Na etapie wdrażania projektu nowego systemu ocen lub podczas kolejnych edycji oceny należy być niezwykle wyczulonym na informacje o problemach kadry w tym obszarze. Mogą być to bowiem sygnały, które świadczą o błędach w projekcie systemu ocen albo o potrzebie zmian w funkcjonującym od dłuższego czasu systemie ocen, który nie pasuje już do zmieniającej się organizacji. Należy mieć świadomość tego, że wykorzystywanie w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi systemu ocen pracowniczych wymaga ciągłego doskonalenia nie tylko narzędzia, ale i ludzi uczestniczących w procesie oceny, po to, aby narzędzie mogło spełniać przypisane mu funkcje, a ludzie mogli w pełni i właściwie z niego korzystać. Wskazane są zatem programy pilotażowe (przy pierwszych doświadczeniach z systemem ocen) oraz ankiety pozwalające zidentyfikować słabe strony systemu ocen i niwelować je.

2.3. Motywacyjne wykorzystanie wyników ocen pracowniczych

Wszędzie tam, gdzie wykorzystuje się system ocen efektów pracy, pracownicy oczekują, że wyniki ocen wywołają określone konsekwencje. To właśnie ich zapo-

wiedź powoduje, że postępują zgodnie z wymaganiami organizacji. Osiągają jej cele, ponieważ wierzą, że wraz z odpowiednim stopniem ich osiągnięcia nastąpi również zaspokojenie ich potrzeb. Dlatego ważny jest dla nich etap wykorzystywania wyników ocen pracowniczych, bo wraz z nim dochodzi do realizacji zapowiadanych korzyści. Ankietowani wskazują na jego istotną rolę w kształtowaniu ich motywacji do pracy (średnia z ocen 2,7³). Zaznaczają jednak, że siła motywacyjnego oddziaływania rozważanego etapu procesu oceny zależy od szczegółowych rozwiązań przyjętych w jego ramach (dotyczących obszarów wykorzystania wyników oceny, sposobów ich przekładania na konkretne decyzje personalne itd.).

Na rysunku 3 przedstawiono obszary motywacyjnego wykorzystania wyników ocen pracowniczych wskazywane przez respondentów.



Rys. 3. Obszary motywacyjnego wykorzystania wyników ocen pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

W 65% badanych przedsiębiorstw można mówić o motywacyjnym wykorzystaniu wyników ocen pracowniczych. Najlepszym tego dowodem jest zauważalny w ostatnich latach wzrost motywacji pracowników w tych jednostkach, przejawiający się poprawą wskaźników produktywności, wydajności, fluktuacji kadr, absencji i wielu innych. Widoczne są również: wzrost poziomu kwalifikacji pracowników, zwiększenie dyscypliny pracy, przejawianie się u pracowników zachowań proefektywnościowych oraz projakościowych. W przedsiębiorstwach tych bardzo

³ Badani posługiwali się następującą skalą oceny: 0 – obojętne pod względem wpływu na motywację pracownika; 1 – słaby wpływ na motywację pracownika; 2 – średni wpływ na motywację pracownika; 3 – duży wpływ na motywację pracownika.

jasno określone są kryteria ocen pracowniczych oraz są one rygorystycznie przestrzegane.

W pozostałych jednostkach trudno mówić o motywacyjnym wykorzystaniu wyników ocen pracowniczych, a przez to o realizacji motywacyjnej funkcji przez system ocen (przynajmniej nie w takim stopniu, w jakim jest to możliwe). Pomimo że proces oceny generuje wyniki ocen pracowniczych, nie są one wykorzystywane w praktyce zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami. Oznacza to, że wyniki ocen pracowniczych w ogóle nie wywołują zapowiadanych konsekwencji albo decyzje kierownicze, których skutki doświadczają pracownicy, nie mają wiele wspólnego z uzyskanymi przez nich ocenami.

W tabeli 1 pokazano, do jakiego typu odstępstw od ustaleń dokonanych na etapie projektowania systemu ocen pracowniczych dochodziło podczas wykorzystywania wyników ocen pracowniczych w badanych jednostkach.

Tabela 1. Niezgodność pomiędzy deklarowanym a rzeczywistym wykorzystaniem wyników ocen pracowniczych

Zalecenia (zapowiadane konsekwencje)	Rzeczywistość
Przekładanie wyników ocen na wysokość wynagrodzenia zasadniczego pracownika	brak powiązania wyników ocen pracowniczych z wynagrodzeniem zasadniczym
Premiowanie motywacyjne (premia uzależniona od wyników ocen pracowniczych)	przydzielanie premii na zasadzie „wszystkim po równo”
Wykorzystywanie wyników ocen pracowniczych do identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników, dobór rodzajów i form szkoleń do zidentyfikowanych potrzeb	pracownicy uczestniczą w szkoleniach mało istotnych lub nieprzydatnych z punktu widzenia roli pełnionej w organizacji; szkolenia nie są podyktowane zidentyfikowanymi podczas oceny słabymi stronami pracownika
Tworzenie listy kandydatów do awansu i rezerwy kadrowej na podstawie wyników ocen pracowniczych	brak konsekwencji w przestrzeganiu stworzonych list; awansują pracownicy nieznajdujący się na liście kandydatów
Zwalnianie pracowników osiągających bardzo słabe wyniki	zwalniani są pracownicy osiągający bardzo dobre i dobre wyniki

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski, uwagi – etap wykorzystywania wyników ocen pracowniczych

1. Aby system ocen pracowniczych mógł pełnić przypisane mu funkcje (w tym motywacyjną) wygenerowane przez proces oceny informacje powinny zostać wykorzystane zgodnie z przeznaczeniem określonym na etapie projektowania systemu ocen. Brak konsekwencji w tym zakresie podważa sens wysiłku włożonego w tworzenie systemu ocen. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że nic tak nie niszczy motywacji pracowników, jak niespełnione obietnice, brak konsekwencji przełożonych w przestrzeganiu określonych skutków ocen pracowniczych.

2. W dłuższym okresie należy oceniać trafność decyzji w ramach obszarów wykorzystywania wyników ocen pracowniczych, sposobów przekładania wyników ocen na decyzje osobowe itd. Jeżeli system ocen ma pełnić funkcję motywacyjną,

to należy analizować zmiany w motywacji pracowników zachodzące pod wpływem wykorzystywanego systemu ocen pracowniczych.

3. Podsumowanie

Motywacyjny potencjał ocen pracowniczych rodzi się z bardzo silnie odczuwanych przez pracowników potrzeb oceny własnej pracy oraz uznania. Pracownicy oczekują, że przełożony będzie oceniał ich pracę, dostarczał informacji zwrotnej o wynikach pracy oraz adekwatnie do nich wynagradzał (doceniał, wyrażał uznanie). Należy mieć tu na uwadze, że oczekiwania pracowników w tym obszarze są niezwykle jasno sprecyzowane. Oznacza to, że nie jest im obojętne, jak są oceniani oraz jakie konsekwencje przyniesie im określony wynik oceny. Nie zadowolą się rozwiązaniami pośrednimi, a na wszelkie formy lekceważenia ich potrzeb będą odpowiadać frustracją i demotywacją, które prędzej czy później przyniosą negatywne konsekwencje dla organizacji. Pracownicy oczekują oceny sprawiedliwej, opartej na jasnych i obiektywnych kryteriach oceny, rządzącej się zrozumiałymi i powszechnie akceptowanymi regułami, wskazującej im, jakie wyniki i zachowania są pożądane z punktu widzenia organizacji, uświadamiającej im ich mocne i słabe strony, pokazującej, jak są postrzegani przez przełożonych, w jakim stopniu przyczyniają się do sukcesu organizacji itd. Powyższym wymaganiom może sprostać tylko systemowe podejście do ocen pracowniczych oraz odpowiednio zaplanowane, zorganizowane, prowadzone i ustawicznie kontrolowane pod względem skuteczności działanie w tym zakresie. Kierownik wyposażony w narzędzie w postaci systemu ocen pracowniczych z jednej strony będzie w stanie sprostać potrzebom pracowników (wpływając przez to na ich motywację do pracy), z drugiej strony, umiejętnie łącząc interes pracowników z interesem organizacji (a na to pozwala mu właściwie skonstruowany system ocen pracowniczych) doprowadzi do osiągania jej celów.

W związku z tym bardzo ważnym zadaniem kierownika staje się kształtowanie motywacyjnego charakteru systemu ocen pracowniczych. Do tego potrzeba jednak ogromnej wiedzy, wrażliwości i zrozumienia dla natury ludzkiej (ze względu na newralgiczność oceny) oraz wysiłku ze strony zarządzających, aby system ocen pracowniczych stał się w ich ręku narzędziem motywowania pracowników. Problem dodatkowo się komplikuje, gdyż w ocenie (w zależności od szczególnych rozwiązań przyjmowanych na poszczególnych etapach wprowadzania systemu ocen do przedsiębiorstwa) tkwi równie dużo szans, jak i zagrożeń dla motywacji pracowników. Można jednak wykorzystać te pierwsze oraz niwelować te drugie, zdobywając wiedzę na temat podstawowych determinant motywacyjnego charakteru ocen pracowniczych.

Problem oceny pracowników będzie zawsze obecny w organizacji, dlatego warto robić wszystko, aby ocena była postrzegana przez pracowników w kategoriach korzyści i pozytywnie wpływała na ich motywację.

Podsumowując, przeprowadzone badania pokazują, że:

1. System ocen pracowniczych może pełnić motywacyjną funkcję, ponieważ z motywacyjnego punktu widzenia pracownikom nie jest obojętne, czy są oceniani, jak przeprowadzana jest ocena oraz w jakich obszarach będą wykorzystywane wyniki ocen pracowniczych. System ocen może zatem wspierać instrumentarium kierownika w wypełnianiu funkcji motywacyjnej.

2. Zarządzający mogą kształtować motywacyjny charakter ocen pracowniczych poprzez właściwe (dostosowane do potrzeb organizacji) rozwiązania i decyzje podejmowane na etapie projektowania, wdrażania i wykorzystywania wyników systemu ocen pracowniczych.

Z badań wynika jednak, że chociaż system ocen może pełnić motywacyjną funkcję, to jest to ten aspekt jego użyteczności, który jest ciągle niedoceniany w praktyce oraz trudny w praktycznej realizacji. O powyższym stanie rzeczy mogą decydować następujące czynniki:

1. Pomimo że w organizacjach wykorzystuje się systemy ocen pracowniczych, to nie przywiązuje się do działań i decyzji w tym obszarze należytej uwagi, brakuje przekonania co do skuteczności systemu ocen, a przez to i zaangażowania w urzeczywistnianie postawionych przed nim celów. Widoczne jest to po stronie naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw, kierowników niższych szczebli zarządzania, a w konsekwencji u pozostałych pracowników.

2. Kierownicy wykazują się niskim poziomem kompetencji w zakresie praktycznej realizacji ocen bieżących oraz okresowych. W konsekwencji popełniają wiele błędów, nie radzą sobie z pojawiającymi się problemami. W obliczu takiej sytuacji pracownikom poddawanych ocenom trudno jest postrzegać system ocen pracowniczych w kategoriach narzędzia, które ma pozytywnie wpływać na ich motywację do pracy.

W związku z tym tak ważne jest, aby zarządzającym dostarczać informacji i narzędzi pomocnych przy realizacji motywacyjnej funkcji przez system ocen. Należy przyczyniać się do zwiększania ich świadomości odnośnie do tego, że system ocen nie może być dziełem przypadku ani decyzją chwili, ponieważ konsekwencje niewłaściwego podejścia do oceny pracowników mogą okazać się zgubne dla organizacji.

Literatura

- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Doliniak B., *By nie skończyło się na słowach*, „Personel” 1-15 lutego 2000.
- Juchnowicz M., Smyk E., *Ocena pracy i pracowników*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Poltex, Warszawa 1999.
- Listwan T., *Organizacja zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 341, AE, Wrocław 1986.

- Smolski R., Smolski M., Stadtmüller E.H., *Słownik encyklopedyczny. Edukacja obywatelska*, Wydawnictwo Europ, 1999.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Strużyna J., *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, AE, Katowice 1997.

THE DETERMINANTS OF MOTIVATIONAL CHARACTER OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM – SELECTED ASPECTS

Summary

There are many different ways of using the performance appraisal system for example: to make an administrative decisions, to change a remuneration, to identify training and development needs. The appraisal system can play very important functions in today's organizations, such as informational, corrective and motivational function.

This article concentrates on the motivational function of employees appraisal system – although it is closely linked with other functions. In order to achieve maximum benefit in this area we must recognize factors that influence motivational character of employees appraisal system. Therefore, the main aim of this article was to identify these factors. For example the theory and practice point to the appraisal interview (especially two way communication system between manager and employee during the interview) as the most important determinant of motivational character of the appraisal system.

Result of research conducted by the author show that employees appraisal system can play vital function in the process of motivating of employees, but it can have negative as well as positive motivational consequences.

Problem of motivating the employees by means of appraisal is constantly neglected in today's organizations. For example appraisers are poorly trained in how to evaluate an employee's performance (because of this lack of training, appraisers may make errors in their judgments).

Barbara Chomętowska – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.