

Iwona Janiak-Rejno, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**WDRAŻANIE SYSTEMU OCEN PRACOWNICZYCH
W OKRESIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO
NA PRZYKŁADZIE INSTYTUCJI SEKTORA KULTURY**

Streszczenie: Kryzys gospodarczy dotknął niemalże wszystkie sektory polskiej gospodarki. Ograniczenie środków finansowych spowodowało, że w szczególnie trudnej sytuacji znalazł się sektor kultury. Niniejszy artykuł pokazuje, jak z takim problemem poradził sobie jeden z dolnośląskich teatrów. Celem artykułu jest zaprezentowanie kluczowych etapów procesu wdrażania systemu ocen pracowniczych jako propozycji rozwiązania niniejszego problemu oraz związanych z tym faktem trudności i ograniczeń w okresie spowolnienia gospodarczego.

Słowa kluczowe: system ocen pracowniczych, cele oceny, kryteria oceny, sektor kultury, kryzys gospodarczy.

1. Wstęp

Kryzys, który rozpoczął się pod koniec 2008 r., silnie dotknął niemalże wszystkie branże polskiej gospodarki. W szczególnie trudnej sytuacji znalazł się sektor kultury. Ze względu na to, że wiele instytucji kultury czerpie środki z dotacji, w związku ze spowolnieniem gospodarczym pula środków na zagospodarowanie została znacznie zmniejszona. W konsekwencji wiele organizacji znalazło się w warunkach dużego ryzyka i niepewności co do swojego dalszego funkcjonowania. Przykładem takiej instytucji był jeden z dolnośląskich teatrów, z wieloletnią tradycją. Mimo że niejednokrotnie doświadczał już trudnych zmian, okres spowolnienia gospodarczego stał się dla niego kolejną trudną do rozwiązania sytuacją. Znaczne ograniczenie środków finansowych wymusiło na kadrze zarządzającej teatrem konieczność zwolnienia 20% pracowników etatowych. Pamiętając bolesne doświadczenia (kiedy podejmowano nie do końca przemyślane decyzje), postanowiono je wykorzystać i zapobiec ich negatywnym skutkom, przyjmując za myśl przewodnią starą maksymę: „Bądźmy mądrzy przed szkodą zamiast po szkodzie”. Wobec powyższego decyzje personalne (zwolnienia, przesunięcia kadrowe, zmiana formy współpracy), przed którymi stanął teatr, miały być tym razem oparte na rzetelnych danych i informacjach dotyczących kompetencji i jakości zatrudnionego personelu. W takiej sytuacji podjęto decyzję o wdrożeniu systemu ocen pracowniczych (SOP). Ryzyko związane

z wdrożeniem SOP w teatrze wiązało się z dwoma ważnymi aspektami. Po pierwsze, proponowane rozwiązanie¹ było pionierskie i innowacyjne, stanowiło bowiem jedno z pierwszych tego typu projektów realizowanych w sektorze kultury w Polsce, a tym bardziej w teatrze. Po drugie, projekt ten miał być realizowany w sytuacji kryzysu gospodarczego, co stanowiło poważne wyzwanie dla kadry kierowniczej i wszystkich pracowników, których SOP miał bezpośrednio dotyczyć, co wiązało się z ich ogromnym oporem i lękiem.

Celem artykułu jest zaprezentowanie kluczowych etapów procesu wdrażania systemu ocen pracowniczych w teatrze ze szczególnym uwzględnieniem artystycznego charakteru organizacji oraz związanych z tym faktem trudności i ograniczeń w okresie spowolnienia gospodarczego.

2. Bariery i ograniczenia wdrażania SOP w aspekcie specyfiki omawianej instytucji

Trudność wdrażania jakichkolwiek zmian, w tym systemu ocen pracowniczych, w teatrze wiązała się przede wszystkim z jego specyfiką i złożonością. Specyfika teatru jako organizacji polega na tym, że z jednej strony jest to typowe przedsiębiorstwo, które aby przetrwać na rynku, podlega takim samym zasadom konkurencyjności jak każde inne. Z drugiej zaś strony zasoby ludzkie tworzące tę organizację muszą być rozpatrywane w trzech grupach stanowiskowych. I tak najważniejszą grupę tworzy zespół artystyczny – aktorzy stanowiący trzon teatru. Drugą grupę, niezastąpioną w procesie produkcji przedstawień, tworzą pracownicy obsługi sceny i spektakli – sufler, inspicjent, garderobiana, oświetleniowiec, dźwiękowiec itd. Trzecią grupę stanowi kadra administracyjna, bez której żaden teatr w warunkach gospodarki rynkowej nie mógłby funkcjonować – pracownicy działu reklamy, marketingu, finansów, kadr itd. O ile trzon administracyjny może być traktowany jak każdy inny dział w tradycyjnym przedsiębiorstwie, o tyle część artystyczna rządzi się swoimi prawami. Z racji roli, jaką odgrywa w teatrze, chce być traktowana jako grupa uprzywilejowana. Artystów cechuje, oprócz niekwestionowanego talentu, indywidualizm, z którym wiążą się jednak często niezdyscyplinowanie, niepunktualność oraz silny opór przed wprowadzeniem formalnej oceny pracowniczej. Zdaniem artystów jedynym zasadnym wyznacznikiem oceny ich pracy scenicznej powinna być ocena widza. Natomiast dla kierownictwa teatru ludzie ci, poza byciem artystami, są również, pracownikami organizacji, którzy oprócz przywilejów mają również obowiązki.

¹ Artykuł oparty jest na praktycznych doświadczeniach autorek związanych z procesem wdrażania systemu ocen pracowniczych w organizacji funkcjonującej w sektorze kultury – teatrze. Z powodu ograniczenia objętości artykułu opracowania autorki skupiły się na najważniejszych etapach tego procesu.

Z kolei złożoność wdrażanego projektu wynikała z dwóch powodów. Pierwszym był wysoki stopień zróżnicowania liczby stanowisk², co wymusiło indywidualne podejście niemalże do każdego z nich. Drugim powodem było istotne zróżnicowanie wieku kadry teatru, a w związku z tym różne oczekiwania i potrzeby, jakie ten system miała spełniać.

3. Istota ocen pracowniczych

Oceny pracownicze są jednym z podstawowych narzędzi zarządzania kluczowym zasobem każdego przedsiębiorstwa, jakim są jego pracownicy. Dokonuje ich w bardziej lub mniej sformalizowany sposób każdy przełożony, w ramach pełnionej przez siebie funkcji kontrolnej kierowania. Ocenianie personelu powinno stanowić dla kadry zarządzającej weryfikator poziomu posiadanych przez nią kompetencji menedżerskich. Ocena pracownika to opinia wartościująca, powstająca w efekcie porównania obiektu oceny, bądź jego wybranych cech, z pewnym wzorcem (standardem) lub z innymi obiektami, dokonywana profesjonalnie i wykorzystywana na użytek organizacji do celów analityczno-kontrolnych i decyzyjnych [Oleksyn 2001, s. 111]. Ocenę można określić również jako proces kompleksowego wartościowania cech, zachowań i poziomu wykonania zadań, do realizacji których zobowiązani zostali pracownicy danej organizacji w ramach umowy o pracę [Sapeta 1997, s. 65]. Ocena pracownika może przybierać dwie podstawowe formy:

1) oceny bieżącej, dokonywanej podczas codziennej obserwacji pracy i zachowań pracownika; ocena ta zakłada ścisłą współpracę przełożonego z podwładnymi, bezpośrednie i natychmiastowe zgłaszanie uwag nastawionych na korygowanie postępowania, przebiegu procesów pracy i jej rezultatów [Oleksyn 2001, s. 118];

2) oceny okresowej, przeprowadzanej w regularnych, ściśle określonych odstępach czasu, zazwyczaj popartej sformalizowanymi procedurami i zasadami postępowania; w praktyce przybiera ona postać Systemu Okresowych Ocen Pracowniczych (SOOP)³.

Wdrażając system ocen pracowniczych należy ustalić jego kluczowe obszary: cele, kryteria oceny, wykorzystywane metody i techniki, podmioty oceny i częstotliwość jego stosowania.

4. Kluczowe etapy wdrażania systemu ocen pracowniczych

Wdrażanie SOP w każdym przedsiębiorstwie jest zazwyczaj procesem składającym się z trzech faz: preparacyjnej, realizacyjnej i kontrolnej. Dzielą się one na kilkanaście etapów, mających względem siebie nie tylko komplementarny, ale także przy-

² 105 osób zatrudnionych na etacie na 75 różnych stanowiskach pracy.

³ Do celów artykułu autorki wykorzystują postrzeganie ocen pracowniczych w jej dwóch postaciach – bieżącej i okresowej.

czynowo-skutkowy charakter. Zaniedbania na którymkolwiek z nich mogą spowodować, że stawiane przed SOP cele nie zostaną w pełni osiągnięte. Proces wdrażania SOP w teatrze ukazano w tab. 1.

Tabela 1. Proces wdrażania SOP w teatrze

Faza preparacyjna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza warunków funkcjonowania teatru. 2. Uaktualnienie istniejących opisów stanowisk pracy i uzupełnienie brakujących. 3. Określenie celów wdrażania SOP. 4. Stworzenie macierzy kompetencji. 5. Podział pracowników na grupy stanowiskowe. 6. Przeprowadzenie wstępnego szkolenia dla pracowników celem poinformowania o celach projektu. 7. Opracowanie kryteriów i arkuszy oceny poszczególnych stanowisk. 8. Opracowanie regulaminu SOP i zapoznanie z nim pracowników. 9. Przeprowadzenie szkolenia dla pracowników teatru w zakresie użytkowania SOP.
Faza realizacyjna	<ol style="list-style-type: none"> 10. Przeprowadzenie i analiza oceny pilotażowej. 11. Weryfikacja wdrożonego systemu ocen pracowniczych. 12. Przeprowadzenie właściwej oceny pracowników (wypełnianie arkuszy ocen oraz przeprowadzenie rozmowy oceniającej). 13. Gromadzenie i analiza wyników oceny. 14. Podejmowanie decyzji personalnych na podstawie wyników oceny pracowników.
Faza kontrolna	<ol style="list-style-type: none"> 15. Uaktualnianie i modyfikacja SOP do zmieniających się warunków otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego teatru.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym etapem analizowanego procesu było przygotowanie rzetelnych opisów stanowisk pracy jako podstawowego narzędzia umożliwiającego późniejsze opracowanie adekwatnych do stanowisk kryteriów oceny. Opisy, które istniały, zostały sporządzone kilkanaście lat temu, od tamtej pory nie były aktualizowane, wobec czego zupełnie nie oddawały obecnej treści pracy pracowników Kolejnym ważnym i trudnym etapem było sformułowanie celów SOP – podjęte decyzje warunkowały rodzaj i jakość rozwiązań w ramach dalszych etapów. Zasadniczym celem stawianym przed SOP w teatrze było wskazanie kandydatów do zwolnienia lub przemieszczenia. Celami pośrednimi były:

- odejście od nieformalnej oceny pracowników,
- analiza i ocena efektywności oraz jakości pracy pracowników i przekazanie im informacji zwrotnej,
- określenie silnych i słabych stron pracowników (SWOT personalny).

Stworzenie macierzy kompetencji stanowiło trzeci istotny etap projektu SOP (tab. 2). Macierz ta obejmuje kolejne niezbędne etapy wdrażania i późniejszego

funkcjonowania SOP oraz definiuje podmioty bezpośrednio i pośrednio odpowiedzialne za ich prawidłowe wykonanie.

Tabela 2. Macierz kompetencji SOP w teatrze

Etapy wdrażania SOP	Dyrektor	Kierownicy komórek	Pracownicy	Konsultanci
Analiza warunków funkcjonowania teatru	X	X		X
Uaktualnienie opisów stanowisk pracy i uzupełnienie brakujących		X	X	X
Określenie celów wdrażania SOP	X	X		X
Stworzenie macierzy kompetencji		X		X
Podział pracowników na grupy stanowiskowe	X	X		X
Przeprowadzenie wstępnego szkolenia dla pracowników	X	X	X	X
Opracowanie kryteriów oceny poszczególnych stanowisk	X	X	X	X
Stworzenie arkuszy oceny dla poszczególnych stanowisk				X
Opracowanie regulaminu SOP				X
Zapoznanie wszystkich pracowników z regulaminem SOP	X	X	X	X
Przeprowadzenie szkolenia w zakresie użytkowania SOP	X	X	X	X
Przeprowadzenie i analiza wyników oceny pilotażowej	X	X	X	X
Weryfikacja wdrożonego systemu ocen pracowniczych	X	X		X
Przeprowadzenie właściwej oceny pracowników	X	X	X	X
Gromadzenie i analiza wyników oceny	X	X		
Podejmowanie decyzji personalnych na podstawie wyników oceny	X	X		
Uaktualnianie i modyfikacja SOP	X	X	X	X

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem było zdefiniowanie grup stanowiskowych w celu ustalenia kryteriów oceny. Ich właściwy dobór jest istotny chociażby ze względu na to, że uświadamiają one pracownikom, jakie efekty ich pracy, jakie zachowania czy cechy osobowościowe są pożądane w realizacji stawianych przed nimi zadań. Wyodrębniono następujące grupy kwalifikacyjno-zawodowe: dyrektor teatru, kierownicy wyższego szczebla, kierownicy liniowi, specjaliści oraz pracownicy trzonu artystycznego i ad-

Tabela 3. Porównanie przykładowych kryteriów efektywnościowych dla stanowisk artysty i specjalisty ds. osobowych

Aktor	Specjalista ds. osobowych
<ul style="list-style-type: none"> – umiejętności ustalania priorytetów zadań w ramach pracy własnej, – umiejętności gry aktorskiej, – uczestnictwo w próbach i spektaklach, – umiejętność samodzielnej pracy nad przygotowaniem roli, – posiadanie ogólnej sprawności fizycznej, – dbanie o sylwetkę i wygląd sceniczny, – dbanie o kostiumy i rekwizyty, – jakość współpracy z innymi komórkami teatru, – przestrzeganie tajemnicy służbowej i dbanie o wizerunek teatru, – wykonywanie innych poleceń przełożonego w ramach posiadanych kompetencji i zajmowanego stanowiska. 	<ul style="list-style-type: none"> – planowanie i organizowanie pracy w zakresie obowiązków, – terminowość wykonywanych zadań, – prowadzenie dokumentacji pracowników, – ewidencjonowanie czasu pracy pracowników, – dokonywanie terminowych zgłoszeń do ZUS, – prowadzenie rejestru umów zleceń i umów o dzieło, – jakość współpracy z innymi komórkami teatru, – przestrzeganie tajemnicy służbowej i dbanie o wizerunek teatru, – wykonywanie innych poleceń przełożonego w ramach posiadanych kompetencji i zajmowanego stanowiska.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Porównanie przykładowych kryteriów behawioralnych i osobowościowych dla stanowisk artysty i specjalisty ds. osobowych

Aktor	Specjalista ds. osobowych
<ul style="list-style-type: none"> – umiejętności interpersonalne, – umiejętności pracy w zespole, – umiejętności rozwiązywanie problemów w ramach własnej pracy, – umiejętności improwizacji, – wrażliwość sceniczna, – motywacja do rozwijania własnych kwalifikacji, – kultura osobista, – inicjatywa i kreatywność, – dyscyplina pracy, – funkcjonowanie w warunkach stresu, – poczucie estetyki, – etyka postępowania, – zaangażowanie, – zdolność adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego teatru. 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętności podejmowania decyzji, – umiejętności interpersonalne, – umiejętności pracy w zespole, – kultura osobista, – dyscyplina pracy, – motywacja do podnoszenia własnych kwalifikacji, – zdolność adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego teatru.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Procedura oceniania pracowników teatrze

1. Wypełnienie Arkusza Oceny Pracownika właściwego danemu stanowisku przez:
 - ocenianego pracownika (samoocena),
 - podmioty oceniające (bezpośredni przełożony)
2. Przekazanie przez podmioty oceniające kopii wypełnionych arkuszy oceny pracownikowi, w celu porównania oceny otrzymanej z samooceną.
3. Przygotowanie się do rozmowy oceniającej i jej przeprowadzenie pomiędzy kierownikiem a pracownikiem. Celem rozmowy jest porównanie samooceny pracownika z oceną podmiotów oceniających i ustalenie ostatecznych wyników.
4. Jeżeli oceny pracownika i bezpośredniego przełożonego są zbieżne, przełożony przechodzi do pkt 6 procedury oceny.
5. Jeżeli pojawiają się punkty sporne, w których samoocena pracownika i ocena podmiotów oceniających są rozbieżne, każda ze stron ma prawo do przekazania własnych argumentów. Jeżeli konsens nie zostanie osiągnięty, ostateczna ocena wpisywana do arkusza należy do bezpośredniego przełożonego wraz z właściwym komentarzem. W takim przypadku pracownik jednak ma prawo do odwołania się od oceny, składając wniosek do odpowiedniego organu odwoławczego i uzasadniając to konkretnymi argumentami. Organ odwoławczy ustala termin spotkania z ocenionym pracownikiem. Przełożony wyższego szczebla po zapoznaniu się z oceną pracownika dokonaną przez podmioty oceniające na pierwszym etapie oceny oraz argumentami zawartymi w jego odwołaniu podejmuje działania w celu zobjektywizowania oceny.
6. Przeprowadzenie oceny okresowej kończy podsumowanie. Uczestniczą w nim podmioty zarówno oceniany, jak i oceniający.
7. Propozycje zawarte we wnioskach końcowych przedkładane są do zapoznania przełożonemu wyższego szczebla, a następnie do akceptacji dyrektorowi naczelnemu.
8. Zgłaszanie wniosków i uwag przez wszystkie podmioty biorące udział w procesie oceniania, bieżące monitorowanie i aktualizacja SOP teatru.
9. W przypadku zmian zaistniałych w strukturze organizacyjnej teatru czy też innych decyzji mających jakikolwiek wpływ na przyjętą aktualnie wersję SOP, przed rozpoczęciem kolejnej oceny okresowej pracowników zaleca się modyfikację SOP celem jego uaktualnienia.

Źródło: opracowanie własne.

ministracyjnego. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery zasadnicze grupy kryteriów ocen: kwalifikacyjne, efektywnościowe, behawioralne i osobowościowe [Borkowska 2001, s. 195; Steinmann, Schreyögg 2001, s. 527-528; Sidor-Rządowska 2000, s. 117]. W teatrze kryteria kwalifikacyjne były ważne szczególnie dla pracowników administracyjnych, w przypadku artystów zdecydowanie tracą znaczenie (podczas castingów liczy się przede wszystkim talent, mniej formalne wykształcenie). Kryteria efektywnościowe powszechnie uznawane są za najbardziej obiektywną podstawę oceny pracowników, w kontekście ich przydatności na zajmowanym stanowisku. Przedmiotem oceny są rzeczywiste dokonania zawodowe pracowników. W tabeli 3 zawarto porównanie wybranych kryteriów efektywnościowych dwóch przykładowych stanowisk: artysty i pracownika pionu administracyjnego.

Kolejne grupy kryteriów stanowią kryteria behawioralne i osobowościowe, które w teatrze odgrywają o wiele istotniejszą rolę niż w tradycyjnym przedsiębiorstwie.

Wynika to z wyjątkowej trudności bezpośredniego zmierzenia efektów pracy artysty, od którego wymaga się specjalnych zachowań i predyspozycji (tab. 4).

Kolejnym istotnym etapem procesu wdrażania SOP było opracowanie regulaminu, który obejmował następujące elementy: cele i założenia, macierz kompetencji, kluczowe zasady oceniania, podmioty oceny, kryteria ocen poszczególnych grup stanowiskowych pracowników, procedurę oceniania (tab. 5).

Regulamin SOP teatru określa także sposób przeprowadzenia rozmowy oceniającej. Była ona ważna i trudna zarówno dla przełożonego, jak i dla pracownika ze względu na jej konsekwencje. Zaistniała sytuacja kryzysowa wymagała odwagi i zaangażowania emocjonalnego obydwu stron, obiektywnej informacji zwrotnej dla pracowników, stworzenia atmosfery wzajemnego szacunku i zaufania oraz wsparcia w momencie utraty pracy.

5. Podsumowanie

Ocenianie jest zazwyczaj uznawane za jeden z najbardziej newralgicznych procesów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Stosowane wcześniej przez teatr nieformalne oceny były krzywdzące dla pracowników, a z perspektywy czasu okazywały się niekorzystne także dla omawianej organizacji. Odcinanie pracowników od istotnych dla nich informacji lub ich przekazywanie w sposób splotony, niejednoznaczny i znacznie okrojony w swej treści było powodem poczucia niesprawiedliwości, bezradności, bezsilności oraz poważnych konfliktów kończących się niejednokrotnie w sądzie pracy. Kryzys spowodował, że teatr po raz kolejny został zmuszony do podjęcia trudnych decyzji związanych z nieuniknionymi zwolnieniami. W tej sytuacji stanął przed dylematem: czy powielić stosowane od lat nieefektywne rozwiązania, czy też przyjąć rolę organizacji uczącej się, świadomie zarządzającej nadchodzącym ryzykiem. Doświadczenia związane z kryzysem były bardzo trudne dla teatru, a zwłaszcza dla zwalnianych osób, jednak udało się wynieść z tego ważną i cenną lekcję, dotyczącą m.in. podejmowania strategicznych decyzji oraz zarządzania ryzykiem. Przyjęte rozwiązanie pozwoliło istotnie ograniczyć strach, obawy i zminimalizować opór pracowników przed bolesnymi dla nich zmianami. Warto podkreślić, że w ostatnim czasie udało się ponownie nawiązać współpracę z niektórymi zwolnionymi pracownikami, jednak już na innych zasadach i warunkach.

Literatura

- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
Graham H.T., Bennett R. 1995, *Human Resources Management*, Longman, London.
Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Biblioteczka Menedżera, Warszawa 2001.
Sapeta T., *Oceny pracownicze jako instrument zarządzania firmą*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 468, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.

Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych 2007, „Harvard Business Review”, Helion, Gliwice.

IMPLEMENTING THE EMPLOYEE APPRAISAL SYSTEM IN THE PERIOD OF AN ECONOMIC CRISIS ON THE EXAMPLE OF THE INSTITUTION OF THE CULTURAL SECTOR

Summary: The economic crisis of 2008 affected majority of sectors of the Polish economy. The cultural sector subsidised by local authorities found itself in particularly difficult situation at the time of reduced incomes and funding capability. This article shows how the Lower Silesian theatres coped with this situation through implementation of appraisal system and discusses the limitations and difficulties related to the process in the economic downturn situation.