

Joanna Dzieńdziora*

ROLA OCENIANIA PRACOWNIKÓW W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

STRESZCZENIE

Wszystkie organizacje, chcąc dostosować swoją działalność do rosnących wymagań klientów oraz do standardów obowiązujących w Unii Europejskiej, powinny dążyć do wdrożenia nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Aby to osiągnąć, należy zwrócić uwagę na pracowników, którzy stanowią zasób warty inwestowania.

W artykule przedstawiono rolę i znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi, od którego w wysokim stopniu zależy wartość i efektywność organizacji.

Uwzględniono również korzyści, jakie niesie ze sobą system ocen pracowników jako narzędzie wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji.

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi szczególne funkcje organizacyjne ma do spełnienia ocenianie pracowników. Jest ono bowiem nie tylko pewnego rodzaju procesem organizacyjnym, ale i jednym z instrumentów organizacyjnego wpływu na kształtowanie i ukierunkowywanie zachowań pracowniczych. Instrument ten ma duże znaczenie również w procesach tworzenia sytuacji sprzyjających sprawnemu funkcjonowaniu organizacji i warunków do osiągania wysokiego poziomu satysfakcji zawodowej przez jej pracowników. Motywowanie pracowników należy do priorytetowych wyzwań w pracy kierowniczej współczesnych organizacji i stanowi podstawę oceny jej skuteczności.

WPROWADZENIE

Od wielu lat akcentuje się potrzebę doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Popularne w ostatnim czasie koncepcje dotyczą kompetencji pracowników, kapitału ludzkiego, potencjału społecznego i zmuszają organizacje do stałego ulepszania i monitorowania stosowanych rozwiązań w zakresie podnoszenia jakości zarządzania zasobami ludzkimi.

Współczesny *trend* zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach rozwija się w kierunku przekształcania zasobów ludzkich w kapitał, od którego w wysokim stopniu zależy wartość organizacji. Kapitałem tym są ludzie trwale związani z organizacją

* Dr, adiunkt; Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, Instytut Zarządzania.

i jej misją, posiadający umiejętność współpracy oraz kreatywne postawy i odpowiednie kwalifikacje. Kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju organizacji oraz kryje w sobie niezwykle możliwości motywacyjne¹.

Jednym z najważniejszych celów zarządzania zasobami ludzkimi jest ukształtowanie pożądanych kompetencji kadr. Wokół nich skupiają się procesy i decyzje doboru kadr, szkolenia, metod motywowania, kształtowania karier. Kształtowanie kapitału ludzkiego powinno się dokonywać z uwzględnieniem wysokiego poziomu kultury, który przejawia się w dobrej współpracy, otwartych systemach informacyjnych, profesjonalizacji pracowników i autorytecie kadry kierowniczej².

Organizacje mogą zwiększać swoją wartość głównie dzięki talentom swoich pracowników oraz dzięki sile przyciągającej uzdolnioną kadrę jak również obecności atrakcyjnych klientów. Wysoką pozycję rynkową organizacji determinują kompetencje kadr, na których koncentrują się procesy kadrowe i zmiany w metodach pracy z ludźmi.

Zasoby ludzkie są wrażliwe i reagują na zmiany w innych zasobach organizacji, ale nie biernie, lecz poprzez oddziaływanie na nie ze swojej strony. Wśród zasobów wpływających na zmiany w zasobach ludzkich tradycyjnie wyróżnia się technika i technologia. Od nich bowiem zależą przede wszystkim koszty pracy, które wpływają na zmiany w czasie pracy, w zatrudnieniu, wydajności pracy, rodzajach, skali działań i wymaganiach kompetencyjnych.

PRACOWNICY JAKO NAJWAŻNIEJSZY ZASÓB ORGANIZACJI

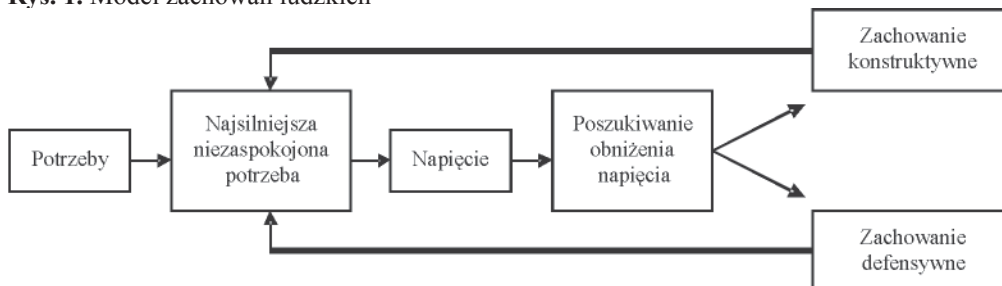
Sprawność funkcjonowania organizacji zależy nie tylko od właściwie wybranych sposobów osobistego działania menedżerów oraz od właściwego doboru i funkcjonowania zasobów, ale także od właściwych relacji między składnikami zasobów oraz umiejętności i chęci właściwego posługiwania się zasobami³. Do podstawowych zadań każdego kierownika należy kształtowanie pożądanych dla organizacji zachowań ludzi. Rys. 1 przedstawia model zachowań ludzkich. Każdy pracownik ma swoje potrzeby, a brak ich zaspokojenia rodzi napięcia, które wymuszają u kierownika poszukiwanie sposobów rozwiązywania powstałych w związku z tymi napięciami problemów. Rozładowanie napięcia może być konstruktywne, ukierunkowane na znalezienie rozwiązań zaspokajających potrzeby (np. doksztalcanie w przypadku potrzeby awansowania lub rozwoju własnego) albo defensywne, gdy zaspokojenie potrzeb wydaje się być niemożliwe (np. racjonalizacja, stłumianie, agresja). Szansa lepszego zaspokojenia potrzeb uruchamia ludzkie działania.

¹ J. Dzieńdziora, *Obraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji celnej*, [w:] *Zachowania adaptacyjne podmiotów TSL na europejskim rynku transportowym*, pod red. M. Michałowskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 148.

² A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 19.

³ J. Zieleniewski, *Organizacje i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 341.

Rys. 1. Model zachowań ludzkich



Źródło: A. Czerwiński (red.), *Organizacja i zarządzanie*, WUG, Gdańsk 1994, s. 93.

Potrzeba to stan braku czegoś, co jest niezbędne do utrzymania życia, zapewnienia rozwój, zachowanie gatunku, utrzymanie określonej roli społecznej⁴. Problematyka ilości i struktury potrzeb stanowi nieustanny przedmiot sporów i dyskusji. David McClelland wyróżnia trzy główne potrzeby występujące w miejscu pracy⁵:

Potrzebę osiągnięć – dążenie do wyróżniania się, do osiągnięć w odniesieniu do określonego zbioru norm, do zdobycia powodzenia.

Potrzebę władzy – potrzeba powodowania, by inni postępowali w sposób zgodny z zamierzeniem danej osoby.

Potrzebę przynależności – pragnienie przyjacielskich, bliskich stosunków międzyludzkich.

R.A. Webber przedstawia wyniki badań Alderfera, zgodnie z którymi istnieją trzy kategorie potrzeb⁶:

- egzystencjalne,
- społeczne,
- rozwojowe.

Rozbudowaną klasyfikację przedstawia A. Maslow, amerykański psycholog, który postawił hipotezę, że u każdej istoty ludzkiej występuje hierarchia pięciu potrzeb. Są to:

Potrzeby fizjologiczne: głód, pragnienie, potrzeba schronienia, seksu i inne potrzeby cielesne.

Potrzeby bezpieczeństwa: potrzeba ochrony przed krzywdą fizyczną lub psychiczną.

Potrzeby społeczne: uczucie, poczucie przynależności, akceptacja i przyjaźń.

Potrzeby uznania: potrzeby wewnętrzne (szacunek dla samego siebie, niezależność, osiągnięcia) oraz potrzeby zewnętrzne (pozycja, uznanie, uwaga ze strony innych).

Potrzeby samorealizacji, czyli dążenie do osiągnięcia tego, co jest możliwe: rozwój osobisty, wykorzystanie własnych możliwości i samospełnienie⁷.

⁴ *Encyklopedia Powszechna*, tom 3, Warszawa 1975, s. 663.

⁵ D.C. McClelland, *Power: The inner experience*, Irvington, Nowy Jork 1975, s. 19.

⁶ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 43.

⁷ A. Maslow, *Teoria hierarchii potrzeb*, [w:] *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, pod red. J. Reykowskiego, PWN, Warszawa 1964, s. 136.

Oprócz wymienionych pięciu potrzeb, Maslow wyróżnił tzw. **potrzeby dodatkowe**, które mogą ujawniać się tylko u niektórych ludzi. Przykładem mogą być potrzeba wiedzy, potrzeby estetyczne itp. Zdaniem Maslowa trudno jest o nich cokolwiek powiedzieć, gdyż nie zostały jeszcze dogłębnie poznane, nie są mierzalne, ale można próbować wiązać je z potrzebami samorealizacji. Maslow dzieli wymienione pięć kategorii na potrzeby wyższego i niższego rzędu. Potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa to potrzeby niższego rzędu, a społeczne – uznania i samorealizacji uważa za potrzeby wyższe⁸. Ponadto, im wyższa w hierarchii dana potrzeba, tym większa jest jej motywacyjna siła oddziaływania.

Indywidualne hierarchie potrzeb są różne i zmienne w czasie. Jest to wynikiem⁹:

- aktualnego stopnia zaspokojenia potrzeb i poziomu zadowolenia z niego,
- sytuacji rodzinnej jednostki,
- kwalifikacji,
- kultury,
- osobowości jednostki.

Realizacja potrzeb pracownika wymaga od pracodawcy inwestycji. Podstawową inwestycją są środki kształtujące sytuację pracy i powodujące, że samo jej wykonywanie nie jest przykre. Są to warunki bhp, świadczenia socjalne, klimat społeczny. Działają one, motywując do podjęcia pracy w organizacji i pozostania w niej. Większość inwestycji dotyczących pracownika związana jest z uwarunkowaniami motywacji, które w konsekwencji prowadzą do satysfakcji z pracy poprzez wzbogacenie treści pracy, wyrażanie uznania, stwarzanie perspektyw rozwoju zawodowego.

Rozwój pracowników rozumiany jest jako zespół działań, który ma na celu przygotowanie ich do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności. W odniesieniu do administracji publicznej już na wstępie należy dokonać zróżnicowania między stanowiskami służbowymi a stanowiskami pracy. W ramach tych pierwszych pracownicy przechodzą poszczególne szczeble swojej kariery zawodowej w miarę zdobywania nowych i doskonalenia posiadanych kompetencji merytorycznych – specjalistycznych związanych ściśle z wykonywaną pracą oraz w miarę wydłużania stażu pracy w administracji publicznej. Kariera „specjalisty” nie idzie w parze z karierą „menedżera” – zarządzającego i może przebiegać w ramach jednego poziomu hierarchii stanowisk administracji publicznej. Wiąże się to z nieznacznym wzrostem zakresu odpowiedzialności i stopnia decyzyjności, co przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Podział stanowisk pracy w administracji publicznej

Rodzaje stanowisk	Zakres odpowiedzialności
DYREKCJA Szef Dyrektorzy izb	Kompetencje strategiczne i związane z zarządzaniem zmianą.

⁸ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 90.

⁹ A. Czerwiński (red.), *Organizacja i zarządzanie*, WUG, Gdańsk 1994, s. 100.

Stanowiska menedżerów wyższego szczebla Naczelnicy urzędów Kierownicy oddziałów	Kompetencje związane z zarządzaniem zmianą, zespołem i relacjami oraz specjalistyczne.
Stanowiska menedżerów niższego szczebla Naczelnicy wydziałów Kierownicy (sekcji, zmian)	Kompetencje związane z zarządzaniem zespołem, relacjami i specjalistyczne.
Stanowiska wykonawcze Specjaliści Pracownicy niepełniący funkcji kierowniczych	Kompetencje specjalistyczne i techniczne.

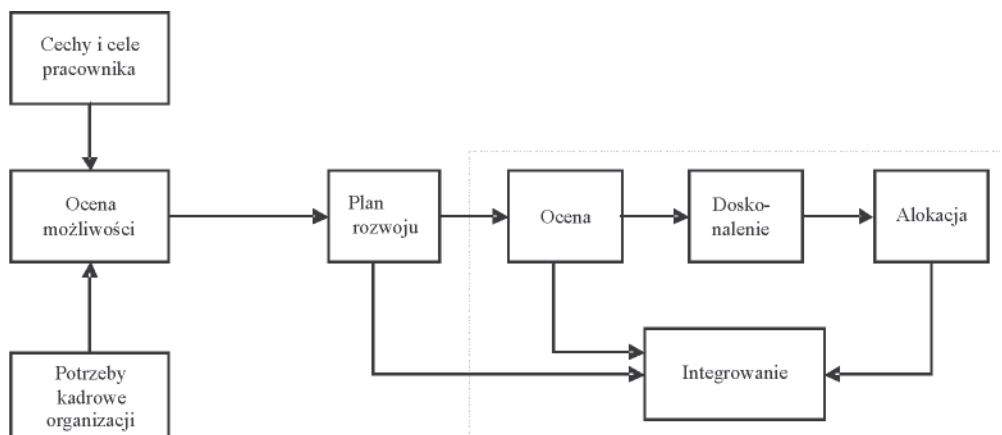
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Struzik, *Nie... jasna kariera celnika*, „Wiadomości Celne” 2002, nr 7, s. 10.

Działania składające się na rozwój pracowników obejmują¹⁰:

- planowanie rozwoju pracownika,
- ocenę kadry, doskonalenie pracowników, ich alokację,
- integrowanie społeczne i organizacyjne kadry.

Jako efektywny sposób umożliwiający stworzenie przez organizację pracownikom szans rozwoju i samorealizacji w ramach jej struktur tworzy się plan rozwoju pracowników, który jest zbiorem działań zmierzających do ustalenia celów zawodowych pracowników oraz realizacji założonych celów w organizacji. Rys. 2 przedstawia proces rozwoju pracowników.

Rys. 2. Elementy procesu rozwoju pracowników administracji publicznej



Źródło: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 142.

¹⁰ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 142.

Planowanie kariery zawodowej pracowników określa ich rozwój w ramach jednostek organizacyjnych administracji publicznej, zgodnie z jej potrzebami i z preferencjami pracowników. Celem planowania jest zapewnienie pracownikom wskazówek i zachęt, jakich potrzebują do wykorzystania swoich predyspozycji oraz do „zrobienia kariery”, która będzie odpowiadała ich talentom i aspiracjom.

Do wytyczenia planu rozwoju kariery zawodowej pracowników stosuje się opisy stanowisk pracy ze wskazaniem odpowiednich kompetencji (tabela 1) oraz przeprowadzenie rozmowy oceniającej w tym kierunku (lub wprowadzenie w tym celu samooceny pracowników). Planowanie ścieżki rozwoju zawodowego pracowników powinno między innymi służyć realizacji strategii administracji publicznej. Kariera pracowników administracji publicznej może przebiegać według podziału stanowisk na trzech płaszczyznach, co prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Rodzaje karier pracowników administracji publicznej

Rodzaj płaszczyzny kariery	Charakterystyka wykonywanych zadań
KARIERA SPECJALISTY	Pracownik zainteresowany będzie doskonaleniem posiadanych i nowych kompetencji wtedy, gdy niezbędne to będzie dla zajmowanego stanowiska. Będzie planował awanse poziome, niezwiązane z wyższym poziomem samodzielności i odpowiedzialności ponad poziom możliwy do zaakceptowania.
KARIERA MENEDŻERA NIŻSZEGO SZCZEBŁA	Pracownik będzie skłonny przyjąć na siebie wyższy zakres samodzielności i odpowiedzialności, ale w granicach subiektywnie akceptowalnego „ryzyka zawodowego”. Będzie kształtował dodatkowe kompetencje związane z zarządzaniem niewielkimi zespołami podległych mu pracowników oraz relacjami (szeroko rozumiana komunikacja, dzielenie się posiadaną wiedzą, delegowanie uprawnień). Nadal będzie pracował nad doskonaleniem kompetencji specjalistyczno-technicznych.
KARIERA MENEDŻERA WYŻSZEGO SZCZEBŁA	Będzie wymagała nie tylko wysokiego poziomu kompetencji specjalistycznych, związanych z zarządzaniem zespołami i relacjami, ale również wykształcenia kompetencji związanych z zarządzaniem zmianami (umiejętnością ich antycypowania, identyfikowania konieczności zmian, podejmowania decyzji związanych z kształtowaniem zmiany). Na tym szczęblu kariery kompetencje stanowiskowe są najbardziej pożądanymi kompetencjami przez organizację.

Źródło: Opracowanie własne na podst. A. Struzik, *Rozwój i kształtowanie ścieżek kariery zawodowej funkcjonariuszy celnych*, „Wiadomości Celne” 2003, nr 1/2, s. 29.

Znając wymogi kompetencyjne poszczególnych stanowisk, pracownik będzie w stanie samodzielnie ocenić swoje do nich predyspozycje. Rozmowa z przełożonym pomoże mu nie tylko w określeniu kierunku rozwoju zawodowego, ale również w określeniu tempa oraz obszaru i rodzaju szkoleń i doskonalenia zawodowego.

OPINIE NA TEMAT ROLI OCEN PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że nowoczesny system oceniania powinien spełniać co najmniej dwie funkcje: oszacowanie wyników pracy pracownika oraz wskazanie kierunków rozwoju ocenianego¹¹. Realizując te dwie funkcje, można osiągnąć następujące cele:

- podniesienie efektywności pracy,
- optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników,
- wzrost motywacji do pracy,
- usprawnienie komunikowania się pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym,
- wzrost stopnia utożsamiania się pracownika z organizacją,
- planowanie rozwoju zawodowego pracowników.

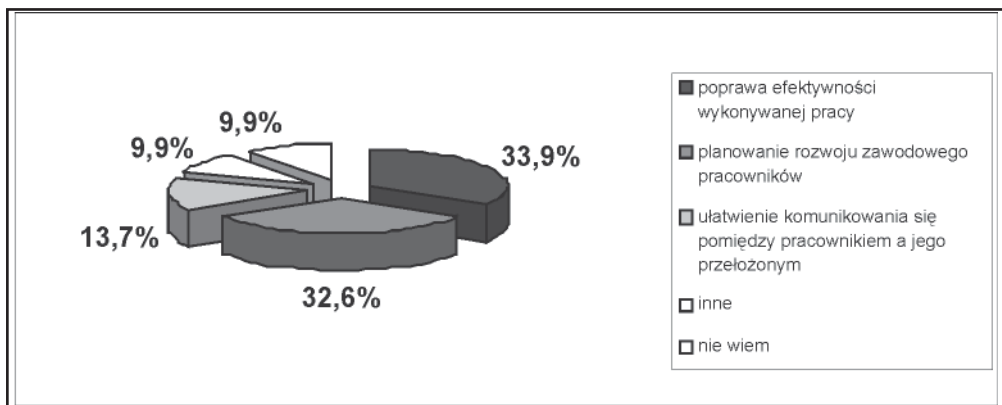
Pytanie o cele i role ocen skierowano do pracowników administracji publicznej z zamiarem uzyskania kompleksowego obrazu sytuacji. Statystyczne dane na ten temat przedstawiają poniższe wyniki badań¹².

Wśród osób badanych 33,9% wskazywało, że ocena pracownicza miała na celu poprawę efektywności wykonywanej pracy, 32,6% podkreślało, że celem ocen było planowanie rozwoju zawodowego pracowników, a 13,7% odpowiedziało, że ocena miała na celu usprawnienie komunikowania się pracownika z jego przełożonym. 9,9% badanych natomiast nie wiedziało, jakie były cele przeprowadzonych ocen i statystycznie taka sama grupa uważała, że cele ocen były inne niż te, które wymieniano w kategoriach odpowiedzi nie charakteryzując ich (rys. 3).

¹¹ B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza TEST, Kraków 2001, s. 175.

¹² Badania własne przeprowadzone były w instytucjach administracji publicznej. Spośród wielu dostępnych metod pozwalających na osiągnięcie założonego zakresu badań, zastosowano metodę losowego doboru próby w ramach badanej zbiorowości. W badaniach wzięło udział łącznie 195 respondentów, w tym 48 osób to kadra kierownicza, a 147 osób to pracownicy niepełniący funkcji kierowniczych. Źródłem informacji w badaniach była ankieta zawierająca standaryzowany zestaw pytań. Respondenci zdefiniowani zostali w kategoriach: płci, stanowiska oraz stażu pracy w administracji publicznej.

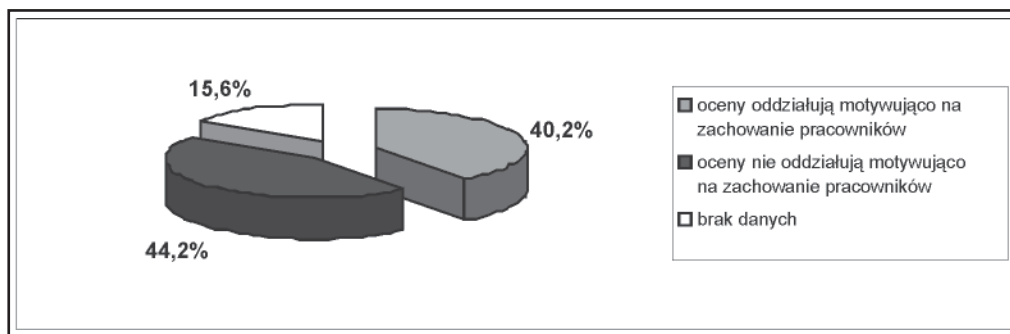
Rys. 3. Opinie pracowników na temat celów ocen okresowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jednym z przewidywanych efektów oceniania pracowników jest oczekiwanie wzrostu ich motywacji w procesie pracy. Nowoczesne motywowanie, jak wskazuje się w literaturze przedmiotu¹³, polega przede wszystkim na zapewnieniu zaangażowania pracowników w procesie pracy oraz identyfikacji ich celów z celami organizacji. Ocena jest traktowana powszechnie jako narzędzie motywowania pracowników. Jednak 44,2% badanych pracowników uważa, że ocena nie wpłynęła na nich motywująco. Nieco mniejsza grupa badanych (40,2%) stwierdza, że ocena miała dla nich walory motywujące, natomiast 15,6% nie udzieliło odpowiedzi na zadane pytanie (rys. 4).

Rys. 4. Opinie pracowników na temat motywacyjnej roli oceniania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

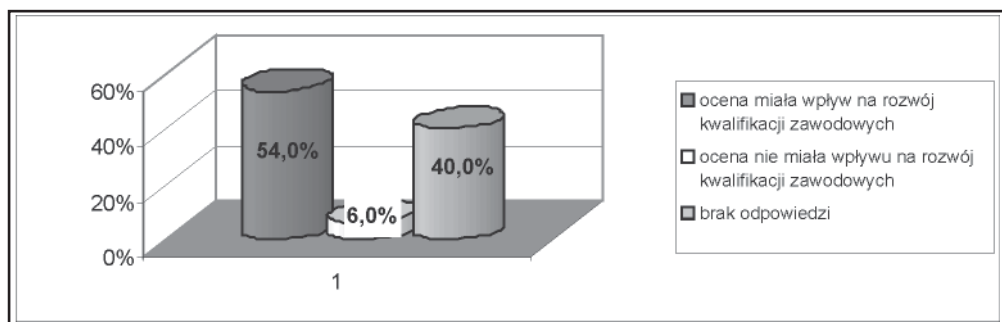
Jak wynika z informacji przedstawionych na rysunku, pracownicy nie są jednomyślni pod względem podkreślania motywacyjnej roli oceniania. Można powiedzieć, że udzielone odpowiedzi podzieliły badaną zbiorowość na dwie prawie równe części.

¹³ M. Juchnowicz, *Współczesne tendencje motywowania pracowników w polskich realiach*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997, s. 201-207.

Przewaga osób potwierdzających wpływ oceniania na ich motywację jest bowiem niewielka i stanowi tylko 4%. Brak odpowiedzi jest również zastanawiający (15,6%). Pokusa włączenia tej kategorii do ocen wskazujących na brak wpływu oceniania na motywację jest duża. Mimo to nie ma uzasadnienia, aby tego dokonać.

Kolejną, z uwzględnionych w badaniach ról oceniania, była rola nazwana rozwojową. Rola ta w odniesieniu do pracowników oznacza przede wszystkim wpływ oceniania na rozwój ich potencjału zawodowego. Może być powiązana z planowaniem kariery i sukcesji. Ocenianie pozwala ustalić, jakiego rodzaju kompetencjami charakteryzuje się oceniany pracownik oraz jakie cechy kompetencji powinien rozwijać. Opinie pracowników na temat rozwojowej roli oceniania przedstawia rys. 5.

Rys. 5. Opinie pracowników na temat rozwojowej roli oceniania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

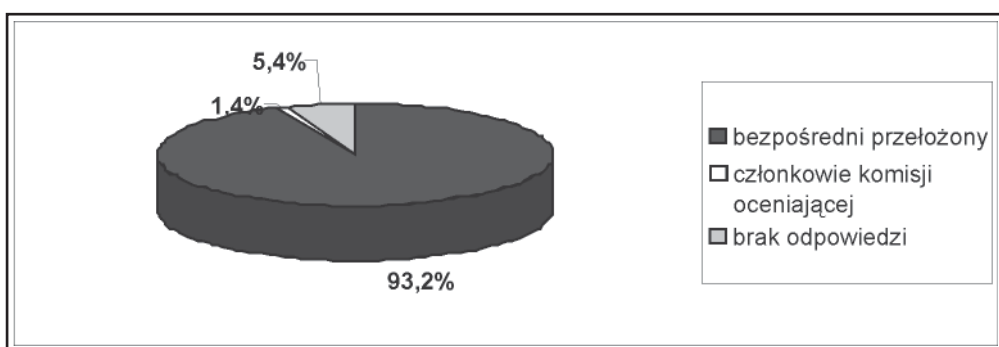
Charakterystyczną cechą struktury statystycznej opinii na temat rozwojowej roli oceniania jest brak odpowiedzi na ten temat (40%). Trudno jest skomentować powyższą sytuację, być może pewną rolę odegrał w tym procesie brak skłonności pracowników do dzielenia się informacjami w procesie badanym na temat proponowanych im w wyniku oceny szkoleń lub innych sposobów podwyższania kwalifikacji zawodowych.

Równie ważną rolą oceniania jak motywacyjna i rozwojowa jest jego rola informacyjna. Pracownik bowiem powinien otrzymać informację o wynikach, jakie uzyskał podczas ocen. Dzięki temu może dowiedzieć się o mocnych i słabych stronach swojej sylwetki, o postępach w pracy, a zarazem otrzymać zalecenia dotyczące proponowanych kierunków zmian. Z zasad oceny wynika, że informacja zwrotna o wynikach ocen powinna być przekazywana w sposób taktowny i kulturalny, zwłaszcza wtedy, gdy przekazuje się uwagi krytyczne. Przekazywanie informacji zarówno o sylwestce kompetencyjnej osoby ocenianej, jak i o poziomie wykonania przez nią zadań powinno odbywać się w cztery oczy, a pracownik musi mieć zapewnioną swobodę wypowiedzenia się podczas takiej rozmowy. Badania potwierdziły, że ocena spełniła rolę informacyjną. Wszyscy badani bowiem otrzymali informację zwrotną o wynikach swojej oceny. Ze źródeł wtórnych i nieformalnych można było uzyskać informację, że oceny były pozytywne dla wszystkich pracowników, chociaż ich skala była zróżnicowana.

Z pewnością byłoby interesujące przedstawienie zbiorcze ocen, uniemożliwia to jednak ochrona danych osobowych.

W systemie ocen okresowych pracowników ważnym elementem jest wskazanie podmiotu informującego o wynikach oceny. Wyniki badań własnych pozwalają stwierdzić, że w większości (93,2%), podmiotem informującym o wynikach oceny był bezpośredni przełożony. Tylko 1,4 % pracowników uzyskało informację o wynikach ocen od komisji oceniającej. Pozostali uczestnicy badań nie udzielili odpowiedzi na pytanie o źródło informacji o wynikach oceny (rys. 6).

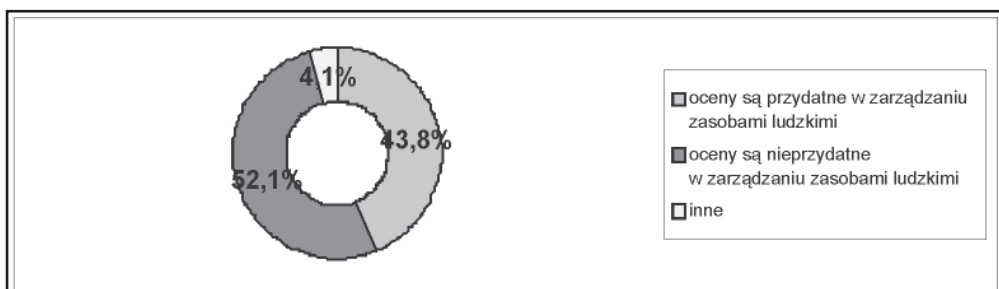
Rys. 6. Podmiot informujący o wynikach ocen pracowniczych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jako zakończenie prezentacji opinii osób badanych na temat roli okresowych ocen pracowników posłużą opinie kadry kierowniczej na temat przydatności ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Większość badanej kadry kierowniczej (52,1%) ma świadomość nieprzydatności ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ale też 43,8% osób spośród tej grupy badanej, wskazuje przydatność ocen w zarządzaniu zasobami ludzkimi. 4,1 % badanych nie ma zdania na ten temat (rys. 7).

Rys. 7. Ocena przydatności ocen w zarządzaniu zasobami ludzkimi

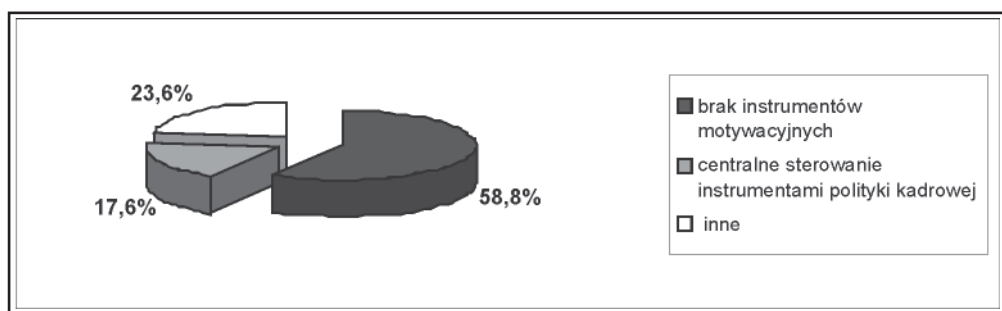


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Statystyczny obraz sytuacji w zakresie przydatności ocen można uznać za szczególnie niepokojący. Jeśli bowiem więcej niż połowa kadry kierowniczej stwierdza, że system ocen okresowych nie jest przydatny w kształtowaniu polityki personalnej, to jego stosowanie jest dyskusyjne. Poniesione koszty i czas to tylko niektóre z niepotrzebnie użytych zasobów w procesie oceniania. Pod znakiem zapytania należy też postawić „wizerunek” ocen okresowych wśród osób ocenianych oraz oceniających. Stosowanie ocen można w tej sytuacji potraktować jako wyraz wyłącznie administracyjnego podporządkowania się przepisom regulującym odgórne wprowadzanie ocen okresowych.

Podejmując decyzję o wykorzystaniu systemu ocen w organizacji, należy pamiętać, że jest on skutecznym narzędziem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi jedynie wtedy, gdy dostosujemy go do celów działalności organizacji. O tym, w jakim stopniu dany system ocen pozwala poznać, kształtować i motywować ocenianych do pożądanych działań decyduje fakt, na ile system ten uwzględnia społeczną, organizacyjną i ekonomiczną sytuację organizacji i jej otoczenia. Dlatego bardzo często zaleca się konstruowanie systemu ocen pod kątem grup pracowniczych z zastrzeżeniem, że system taki musi być co pewien czas, w zależności od potrzeb, modyfikowany, zmieniany i doskonalony. System ocen musi rozwijać się wraz z organizacją¹⁴. Wyniki przeprowadzonych badań uzasadniają potrzebę takiej modyfikacji. Istnieją bowiem, o czym informowała kadra kierownicza, czynniki ograniczające wykorzystanie wyników ocen pracowniczych w praktyce. Ponad połowa badanej kadry kierowniczej (58,8%) uważa, że powodem niewykorzystywania wyników ocen w praktyce jest brak instrumentów motywacji. 23,6% kierowników uważa natomiast, że brak odzwierciedlenia wyników ocen w ich działalności kierowniczej jest wynikiem centralizacji decyzji w zakresie instrumentów polityki kadrowej administracji publicznej (rys. 8).

Rys. 8. Czynniki ograniczające wykorzystanie ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Spośród dwóch rodzajów czynników ograniczających stopień wykorzystania wyników okresowych ocen pracowników na szczególną uwagę zasługuje centralizacja

¹⁴ E. Beck, E. Długosz-Truskowska, S. Guca, M. Lenart, B. Wiernek, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Zarządzanie pracownikami*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002, s. 103-104.

decyzji w zakresie przydzielania i stosowania określonych instrumentów wpływu na zachowania pracowników w procesie pracy. Kadra kierownicza nie ma możliwości tworzenia na swoim szczeblu kierowniczym odrębnego funduszu motywacyjnego, dowolnego dysponowania nim w procesie realizacji wniosków sformułowanych w wyniku dokonanej oceny pracowników.

PODSUMOWANIE

Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi osiągane jest dzięki ludziom. Dążenie do polepszenia jakości jest niekończącym się wyścigiem, w którym bierze udział cała organizacja. Każdy pracownik jako człowiek posiada swoje wartości, które przejawiają się podczas: zdobywania wiedzy, zaangażowania, starań, samokontroli, zdyscyplinowania technologicznego i emocjonalnego, ciągłego uczenia się itp.

Aby uzyskać i utrzymać światowej klasy standardy efektywności, trzeba się zmierzyć z trudną konkurencją, a jakość jest tym czynnikiem, który może odróżniać organizacje od ich konkurentów. Organizacje i pracujący w nich ludzie muszą być wystarczająco elastyczni i zdolni do przystosowania się, by mogli spełniać te wymagania również w przyszłości, gdy będą się one zmieniać i rozwijać.

Pracownicy odpowiadający za zarządzanie zasobami ludzkimi powinni być świadomi implikacji, jakie niesie ze sobą jakość, tak aby mogli uświadamiać kierownictwu najwyższego szczebla, co należy zrobić, żeby uzyskać ustawiczny rozwój organizacji i jej kadr.

SUMMARY

All the organizations wanting to adjust their activity to the developing requirements of the customers and to the standards of the European Union should aspire to introduce the new solutions in human resources management. In order to achieve it, the attention should be put to the employees, who are the resource worth of investment. The role and meaning of human resources management which is the condition of the value and effectiveness of the organization is presented in this article. The advantages of the employees' evaluation system as the tool helping in managing human resources in the organization were also taken into consideration.

Evaluation of the employees has a very special function in the process of human resources management. Not only is it a special type of an organizational process, but also one of the organizational instruments having an influence on shaping and directing the behaviour of the employees. This instrument has also a great meaning in the process of creating the situations favorable to the proper functioning of the organization and to the conditions of achieving high level of professional satisfaction by the employees.

Motivating the employees is one of the priority challenges in the managing tasks of the contemporary organization and is the basis of its efficiency evaluation.

LITERATURA

1. E. Beck, E. Długosz-Truskowska, S. Guca, M. Lenart, B. Wiernek, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Zarządzanie pracownikami*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002.
2. A. Czerwiński (red.), *Organizacja i zarządzanie*, WUG, Gdańsk 1994.
3. J. Dzieńdziora, *Obraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji celnej*, [w:] *Zachowania adaptacyjne podmiotów TSL na europejskim rynku transportowym* pod red. M. Michałowskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
4. J. Dzieńdziora, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008.
5. *Encyklopedia Powszechna*, tom 3, Warszawa 1975.
6. M. Juchnowicz, *Współczesne tendencje motywowania pracowników w polskich realiach*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.
7. T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
8. A. Maslow, *Teoria hierarchii potrzeb*, [w:] *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej* pod red. J. Reykowskiego, PWN, Warszawa 1964.
9. D.C. McClelland, *Power: The inner experience*, Irvington, Nowy Jork 1975.
10. S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
11. A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
12. A. Struzik, *Nie... jasna kariera celnika*, „Wiadomości Celne” 2002, nr 7.
13. A. Struzik, *Rozwój i kształtowanie ścieżek kariery zawodowej funkcjonariuszy celnych*, „Wiadomości Celne” 2003, nr 1/2.
14. R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
15. B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza TEST, Kraków 2001.
16. J. Zieleniewski, *Organizacje i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.