

**Maciej Ławrynowicz, Jan Szambelańczyk**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## **KULTURA KORPORACJI A LOKALNOŚĆ SYSTEMU OCEN W SPÓŁCE-CÓRCIE**

Coraz częściej podkreślanym celem oceny pracowników jest kształtowanie i promowanie zasobów ludzkich, które przez swą zdolność do kreowania przewagi konkurencyjnej tworzą wartość dodaną dla udziałowców firmy. Uwaga badaczy i praktyków skupia się nie tylko na motywowaniu płacowym, awansach, lecz ewoluuje w kierunku rozwoju pracowniczego i poprawy komunikacji. W systemach ocen ogranicza się aspekty jednostronne, a rozwija się wielokierunkową i międzyszczeblową komunikację między pracownikami, menedżerami i pozostałymi członkami organizacji.

Rozważając potrzeby różnych odbiorców (interesariuszy) wyników procesu oceny, należy wskazać różne cele oceny. Menedżerom zależy na identyfikacji i nagradzaniu najlepszych pracowników, pracownicy chcieliby otrzymać szczerą i jasną informację zwrotną oraz perspektywę rozwoju, kierownictwo kształtujące systemem szkoleń i wynagrodzeń chciałoby uzyskać informację czy inwestycje poczynione w pracowników przyniosły odpowiedni zwrot; menedżerowie *human relations* (HR) zaś chcieliby znaleźć wybitne jednostki i zaplanować dla nich ścieżkę rozwoju zawodowego.

Monitorowanie i ocena pracy zatrudnionych określane są często jako rdzeń stosunków pracowniczych. Ocena pracowników często ma wpływ na pozostałe, w praktyce wszystkie funkcje zarządzania zasobami ludzkimi [Pocztowski 2003]. Najczęściej ocena identyfikowana jest z osądem dokonywanym przez *management*, dotyczącym wyników osiąganych przez pracowników. Wydawanie osądów z kolei wymaga zrozumienia problematyki wydajności pracy oraz poznania procesu monitorowania pracy [Brown, Heywood 2005]. Najpowszechniejszym sposobem monitorowania jest formalny system okresowych ocen pracowniczych, który polega na ewaluacji wyników pracy na podstawie osądów i opinii podwładnych, współpracowników, przełożonych, innych menedżerów, a nawet samych pracowników [Jackson, Schuler 2003]<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> W niniejszej publikacji celowo nie będą omawiane pojęcie i definicja oceny pracowniczego, nie jest również zamiarem autorów dokonywanie przeglądu literatury na temat systemów ocen pracowniczych, gdyż te można znaleźć w polskiej literaturze przedmiotu [Czubasiewicz 2005; Sidor-Rządkowska 2000].

Formalny system ocen pracowniczych, jak podkreśla większość autorów [Miliman i in. 2002], w praktyce firm najczęściej służy kilku celom, którymi są:

- dokumentacja (wyników pracy podwładnego, ewaluacja jego słabych i silnych stron itd.),
- przyszły rozwój pracownika ocenianego,
- cele administracyjne (wynagrodzenia, premie, awanse),
- umożliwienie podwładnemu ekspresji własnego zadania.

Należy zauważyć, że prezentowane powyżej cele w niewielkim stopniu zakładają partnerstwo między ocenianym i oceniającym. Inną wątpliwością jest to, czy w ocenie można połączyć wszystkie wymienione cele. Międzynarodowe badania analizujące systemy ocen pracowniczych prowadzone w dziesięciu krajach o różniących się kulturach narodowych wykazały, że ocena pracownicza definiowana przez cztery podstawowe funkcje jest częściej obserwowana w sferze deklaracji bądź uświadamianej konieczności, nie zaś w praktyce [von Glinow, Drost, Teagarden 2002]. Występują również wyraźne podobieństwa w grupach krajów (np. w Azji poza Tajwanem obserwowane są wyraźne podobieństwa), jednakże we wszystkich krajach poziom deklarowany (wykorzystanie oceny do wszystkich celów) znacznie przewyższał obserwowany. Ponadto dwa cele, rozwój i dokumentacja, podawane były przez badanych jako ważniejsze od celu administracyjnego i możliwości ekspresji własnego zdania przez podwładnego. Ciekawą konkluzją badaczy jest obserwowane nadwartościowanie (w zestawieniu z innymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi – ZZL) ocen pracowniczych w systemie zarządzania zasobami ludzkimi.

Ciekawą pozycją dotyczącą nieciągłości oraz braków w teorii i praktyce oceniania jest praca J. Strużyny [2005]. Z wymienionych w niej problemów badawczych w niniejszym opracowaniu rozważa się kontekst transferu do obcych warunków rozwiązań z zakresu oceniania, zwłaszcza zaś zderzenie wartości, celów korporacyjnych z kulturą lokalną w konstruowaniu narzędzi oceny pracowniczej na bazie wiedzy i lokalnego potencjału kadrowego. Poruszony będzie również społeczny aspekt prowadzonych ocen pracowniczych (łączenie ocen, informacji zwrotnej oraz badania satysfakcji), lecz głównym problemem będzie prześledzenie i analiza ewolucji systemu ocen pracowniczych na styku korporacji i organizacji lokalnej.

W latach 1996-1999 w Wrigley Poland, spółką-córką Wm. Wrigley Jr. Company z Chicago, stworzono oraz wdrożono autorski i oryginalny w strukturze korporacji model ZZL, zintegrowany z systemem zarządzania przedsiębiorstwem i uwzględniający kształtowaną kulturę organizacji z wyraźnie sformułowanym systemem wartości.

Po zmianie władz korporacji w Chicago i objęciu funkcji prezesa przez Williama Wrigleya Jr. w 1999 r., w ramach nowej strategii korporacji, zmieniono strukturę organizacyjną, m.in. wydzielając organizacyjnie (w tym także kadrowo) pion dystrybucji i fabrykę oraz wiążąc je hierarchicznie i funkcjonalnie z europej-

ską centralą korporacji. Modyfikacji uległa także koncepcja ZZL. Syntetyczne ich zestawienie w formule „Wartości, przekonania i zasady pracy w firmie Wrigley w Polsce” zawiera tab. 1.

Tabela 1. Wartości, przekonania i zasady pracy w firmie Wrigley w Polsce

| 1                                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Spełniać oczekiwania konsumentów oraz klientów zewnętrznych i wewnętrznych | <ul style="list-style-type: none"> <li>– badamy potrzeby, gusty i opinie klientów</li> <li>– jesteśmy partnerem w interesach naszych dostawców i klientów</li> <li>– dbamy o satysfakcję klienta na każdym stanowisku pracy</li> <li>– wierzymy w powodzenie misji firmy i czujemy się za nią odpowiedzialni</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Najwyższa jakość i profesjonalizm we wszystkich działaniach                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– powodzenie firmy, jej rozkwit oraz przetrwanie zależą od pracy zespołowej pracowników, ich wysiłków i osiągnięć</li> <li>– stawiamy wysokie wymagania co do wydajności pracy, zaangażowania osobistego i współpracy z innymi pracownikami</li> <li>– dążymy do doskonalenia jakości przez niezbędne zmiany i usprawnienia</li> <li>– oczekujemy od pracownika bardzo rzetelnej, uczciwej i odpowiedzialnej pracy</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Promujemy przedsiębiorczość pracowników                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zapewniamy pracownikom swobodę działania w określonych lub uzgodnionych granicach</li> <li>– uznajemy prawo do podejmowania przez pracowników ryzyka w granicach rozsądku</li> <li>– nakładamy obowiązek uczenia się na popełnionych błędach lub niepowodzeniach</li> <li>– swoim działaniem zwiększamy wartość rynkową naszych produktów</li> <li>– wymagamy zawsze prezentowania rozwiązań, a nie tylko samych problemów</li> <li>– obiektywnie oceniamy, nagradzamy i awansujemy przedsiębiorczych pracowników</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |
| Tworzymy organizację sprawną i przyjazną pracownikom przez                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– uzgadnianie celów, wyraźne określanie uprawnień i przyjmowanie odpowiedzialności to cechy naszego stylu zarządzania</li> <li>– upraszczanie procedur i optymalizacja kosztów to nasze stałe zadania</li> <li>– przedkładanie interesu firmy jako całości ponad interes własnego działu</li> <li>– zapewnianie rzeczywistego udziału pracowników w procesie decyzyjnym</li> <li>– docenianie wysiłku, zaangażowania i osiągania uzgodnionych wyników przez pracowników</li> <li>– przestrzegania ogólnych i firmowych zasad bezpieczeństwa i higieny pracy</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| Traktujemy pracowników jak najcenniejszy kapitał firmy                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wierzymy, że pracownicy chcą dobrze pracować</li> <li>– respektujemy indywidualną osobowość pracowników</li> <li>– szanujemy indywidualne poglądy naszych współpracowników</li> <li>– przy podejmowaniu decyzji personalnych bierzemy pod uwagę potrzeby i interesy pracownika</li> <li>– sprawiedliwie oceniamy pracowników i stwarzamy im równe szanse rozwoju</li> <li>– upowszechniamy pożądane wzorce zachowań pracowników i odpowiednio nagradzamy osiągnięcia</li> <li>– w granicach warunków rynkowych dążymy do zapewnienia stałości zatrudnienia w firmie pracownikom spełniającym wymagane standardy</li> <li>– preferujemy awanse – na tworzone i zwalniane stanowiska – sprawdzonych pracowników firmy posiadających odpowiednie kwalifikacje</li> </ul> |

Tabela 1, cd.

| 1                                                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kształtujemy zaufanie i współpracę opartą na partnerstwie oraz pomocy wzajemnej | <ul style="list-style-type: none"> <li>– otwartość i szczerość w komunikowaniu się w całym przedsiębiorstwie są podstawą dobrych stosunków międzyludzkich</li> <li>– przełożony i podwładny mają obowiązek skutecznego przekazywania informacji potrzebnych do realizacji zadań firmy</li> <li>– wszelkie decyzje mające wpływ na wykonywanie pracy przez pracownika powinny być z nim przedtem omówione</li> <li>– przyjmujemy konstruktywną krytykę jako prezent</li> <li>– sygnalizujemy swoje problemy najpierw bezpośredniego przełożonemu</li> <li>– pracownik ma jednak prawo zwracać się ze swoimi problemami lub pytaniami bezpośrednio do przełożonych nawet najwyższego szczebla</li> </ul> |
| Uczciwość i prawość                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzimy interesy uczciwie, z szacunkiem dla klientów, właścicieli, pracowników, dostawców i społeczności, w których działamy</li> <li>– bezwarunkowo przestrzegamy przepisy prawa i normy wewnętrzne</li> <li>– w działaniu kierujemy się zasadami etycznymi firmy</li> <li>– własne postawy i zachowania powinny być wzorem do naśladowania</li> <li>– dbamy o dobry wizerunek i dobre imię firmy</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Personnel Policies...* 1993].

Scharakteryzowane w tabeli wartości, przekonania i zasady pracy stały się jedną z podstawowych determinant koncepcji ZZL w filii w Polsce, a jednocześnie stanowiły moduły całościowej koncepcji opracowanej przez polskie kierownictwo. Upowszechnienie wśród pracowników wizji, misji i celów strategicznych filii w Polsce odbywało się m.in. przez uroczyste wręczenie każdemu pracownikowi broszury informacyjnej w dniu święta firmy. Broszura miała ułatwić zrozumienie i uświadomić pracownikom praktyczny sens dość abstrakcyjnych dla większości z nich kategorii zarządczych (np. wizja, misja, cele strategiczne, kultura organizacyjna, skwantyfikowany cel misji), a jednocześnie wskazać rolę poszczególnych obszarów działalności w ich realizacji. Celowym zabiegiem było wykorzystywanie elementów socjotechniki do kształtowania zaangażowania pracowników w realizację misji i celów strategicznych, zarówno w ujęciu jakościowym (np. nasze 7-P – por. tab. 2) w formie puzzli otaczających firmowe logo), jak i ilościowym (skwantyfikowany cel misji w formule: 25 mln opakowań w 2000 r., co oznaczało 65 listków gumy do żucia Wrigley kupionych przez każdego Polaka, wobec 32 w roku opracowania strategii).

Należy podkreślić, że funkcjonujący do 2000 r. system ZZL przyniósł wymierne korzyści ekonomiczne, jak również spowodował docenienie kadry zarządzającej w Polsce, czego wyrazem były awanse do centrali (europejskiej) w Monachium i (światowej Wrigley) w Chicago. Przełom wieków wiązał się z poważnymi zmianami w funkcjonowaniu firmy, począwszy od zmiany prezesa firmy, ogłoszenia nowej koncepcji działania, nowej misji, wizji i strategii firmy. Zmiany, jakie wdrożono do praktyki, także w warstwie wartości i zasad polityki personalnej stanowią przykład

Tabela 2. Cele strategiczne z 1996 r. i zasady wysokiej wydajności z 2000 roku

| Lokalne cele strategiczne: <b>nasze 7-P</b>                                                                                                                                                                             | Globalne zasady wysokiej wydajności – <b>HPP*</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Produkt</b> – dostarczać konsumentom gumę do żucia o najwyższej jakości, która zaspokaja ich potrzeby po przystępnej cenie                                                                                           | Naszymi cechami charakterystycznymi będą: <ul style="list-style-type: none"> <li>• budowanie marek produktów w sposób przekonujący i zdobywający serca i umysły naszych konsumentów</li> <li>• produkty dostarczające dodatkowe korzyści</li> <li>• budowanie silnych więzi z klientami, opartych na wzajemnym zrozumieniu i przynoszących obopólne korzyści</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| <b>Pracownicy</b> – kształtować zespół ludzi o wysokich kwalifikacjach, dbając o taki ich rozwój zawodowy, który bezpośrednio rozwija firmę oraz wspiera ich zaangażowanie w wypełnianie misji i realizację celów firmy | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jesteśmy dumni, będąc częścią firmy Wrigley i zależy nam na jej długotrwałym powodzeniu</li> <li>• jesteśmy wierni naszym wspólnym wartościom traktując je jako wskazówkę dla naszego zachowania</li> <li>• traktujemy się z zaufaniem, godnością i szacunkiem</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Procesy</b> – upraszczać i udoskonalać                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzymy środowisko, w którym ludzie z różnych kultur i różnego pochodzenia skutecznie ze sobą współpracują</li> <li>• wspieramy i mamy odwagę podejmować <b>wyważone ryzyko</b></li> <li>• działamy z <b>poczuciem pilności</b> bez poświęcania doskonałości</li> <li>• popieramy ducha <b>innowacyjności</b> we wszystkich obszarach naszej działalności</li> <li>• dążymy do <b>skutecznej komunikacji</b>, której rezultatem jest praca zespołowa, wymiana wiedzy i poglądów</li> </ul> |
| <b>Poziom</b> – świadczyć usługi na najwyższym poziomie naszym klientom wewnętrznym i zewnętrznym                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• podejmujemy ogromny wysiłek, aby zainteresować, znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników na każdym stanowisku</li> <li>• dążymy do stałego kształcenia i rozwoju osobowego</li> <li>• wymagamy od siebie wysokich standardów zachowania etycznego</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Prezentacja</b> – zapewniać wyróżniającą ekspozycję i łatwy dostęp do gumy Wrigley w punktach sprzedaży                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Profit**</b> – wypracowywać zysk umożliwiający ciągły rozwój firmy oraz zadowolenie jej właścicieli i pracowników                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zachęcamy do podejmowania inicjatywy i przyjmowania odpowiedzialności</li> <li>• budujemy długotrwałe więzi na rzecz wspólnego rozwoju i opłacalności</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Promocja</b> – popularyzować zalety gumy do żucia i korzyści z żucia naszej gumy                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

\* High Performance Principles.

\*\* Wyraz profit zastąpił wyraz zysk, aby można określić symbolicznie cele strategiczne formułą „nasze 7-P”.

zastąpienia lokalnej strategii ZZL w spółce-córce strategią globalną korporacji. Zmianom strukturalnym towarzyszyła nowa strategia korporacji i nowe (zwykle rozleglejsze) zadania lub cele stawiane przed pracownikami. Nowa strategia była związana z kształtowaniem przewagi konkurencyjnej i zdobywaniem rynku, a to wymagało zwiększania efektywności operacyjnej. Podkreślić należy, że stosowany

przez polską filię model ZZL jest znacznie bardziej zbliżony do modelu kapitału ludzkiego niż do modelu sita (bezpieczeństwo zatrudnienia dla osób posiadających pożądane kompetencje, badanie i rozwijanie potencjału kwalifikacyjnego, rozbudowany i wielostronny system ocen, procedura programów naprawczych dla pracowników, którzy otrzymali kiepskie oceny w dwóch kolejnych edycjach ocen). W tabelach 2 i 3 zestawiono zmienione cele strategiczne oraz misję i wizję organizacji.

Tabela 3. Misje i wizje korporacji Wrigley i jej polskiej filii

|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Misja filii Wrigley Poland z 1996 roku</b><br>Nieustannie dążymy do tego, aby coraz więcej ludzi żuło coraz więcej naszej gumy                                                 | <b>Misja korporacji Wrigley z 2000 roku</b><br>Osiągnięcie przełomowego wzrostu oraz pomyslności udziałowców i pracowników. Będziemy rozwijać naszą podstawową działalność, jaką jest produkcja gumy do żucia, a jednocześnie budować nowe platformy działalności, wykorzystując silne strony naszej firmy. Nasz wzrost osiągniemy poprzez wewnętrzny rozwój i strategiczne przejścia. |
| <b>Misja Fabryki Wrigley w Polsce z 1996 roku</b><br>Dążymy do zadowolenia naszych klientów produkując gumę coraz lepiej i coraz taniej, zapewniając im możliwie najlepszy serwis | Aby uzyskać stałą, globalną przewagę konkurencyjną, będziemy w zdecydowany sposób dążyć do doskonałości w codziennym działaniu, innowacjach, budowaniu marki, jakości wyrobu, światowej dystrybucji i merchandisingu                                                                                                                                                                   |
| <b>Wizja filii Wrigley Poland z 1996 roku</b><br>Koniec wieku należy do nas                                                                                                       | <b>Wizja korporacji Wrigley z 2000 roku</b><br>Marki produktów Wrigley wplecione w strukturę codziennego życia na całym świecie                                                                                                                                                                                                                                                        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie broszur informacyjnych

Analiza powyższych tabel wskazuje na znaczne różnice w warstwie aksjologicznej lokalnej i globalnej koncepcji ZZL. Różnią się one znacząco kategoriami i formą redagowania, stopniem zrozumienia przez przeciętnego pracownika, a widoczne różnice kulturowe mogą stanowić barierę w oddziaływaniu w różnych krajach. Zresztą bezpośrednie kontakty z pracownikami wskazywały na małą „nośność” informacyjną i brak emocjonalnych asocjacji, jakie elementy koncepcji korporacji wywoływały u pracowników. Chodzi tu zwłaszcza o treść korporacyjnej wizji z 2000 r. („marki produktów Wrigley wplecione w strukturę codziennego życia na całym świecie”), czy poczucie więzi z misją korporacji. W sferze ocen pracowniczych zmiana misji, wizji i treści celów strategicznych przesunęła akcenty w kierunku: innowacji, efektywności na poziomie jednostki, przedsiębiorczości oraz poprawy komunikacji.

Ocena pracownicza ewoluowała w firmie wraz ze zmianami stylu, celu, zasad i założeń dotyczących zarządzania. Obecnie system ocen obejmuje zbiór kwestionariuszy wypełnianych cyklicznie przez pracowników. Tabela 4 stanowi zestawienie wprowadzanych w kolejnych latach arkuszy ocen. Wraz ze zmianą wartości, misji i celów strategicznych korporacji rozwijano na poziomie lokalnym zakres ocen pra-

cowniczych, starając się, by dobór kryteriów prowadził do porównywalności wyników ocen w czasie.

Regularnie wraz z oceną okresową poddawane są ocenie również wartości, identyfikowane przez pracowników w związku z zatrudnieniem w przedsiębiorstwie. Ich zmiany zestawiono w tab. 5.

Tabela 4. Struktura systemu i częstotliwość ocen w Wrigley Poland

| Rodzaj oceny                                                       | Czas wprowadzenia/modyfikacji | Częstotliwość i termin |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| Ocena podwładnych                                                  | 1995/2000                     | 1 do roku              |
| Ocena przełożonych i przełożonych wyższego szczebla                | 1996/2000                     | 1 do roku              |
| Ocena klienta wewnętrznego                                         | 2000                          | 1 do roku              |
| Ocena wzajemna pracowników nadzoru                                 | 2002                          | 1 do roku              |
| Szczegółowe oceny obszarów usługowych (szatnia, stołówka, magazyn) | 2004                          | 1 do roku              |
| Ocena programów naprawczych                                        | 2005                          | 1 do roku              |
| Ocena przełożonych                                                 | 2006                          | co kwartał             |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Średnie rangi dla wartości związanych z zatrudnieniem w latach 1998-2005

| Wartości związane z zatrudnieniem | 2005  | 2004 | 2003 | 2002 | 2001  | 2000  | 1999  | 1998  |
|-----------------------------------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| Możliwie najwyższe zarobki        | 2,37  | 2,51 | 2,53 | 2,62 | 2,95  | 2,26  | 2,55  | 2,77  |
| Pewność zatrudnienia              | 2,51  | 2,40 | 2,49 | 2,25 | 3,22  | 2,35  | 2,86  | 3,02  |
| Sprawiedliwa ocena mojej pracy    | 3,71  | 3,56 | 3,88 | 3,18 | 3,08  | 3,07  | 3,04  | 3,18  |
| „Ludzkie” stosunki w pracy        | 4,07  | 3,89 | 4,25 | 3,80 | 3,99  | 3,74  | 3,59  | 3,06  |
| Szanse awansu w firmie            | 4,84  | 4,66 | 5,05 | 4,38 | 4,24  | 4,03  | 4,49  | 4,66  |
| Świadczenia socjalno-bytowe       | 3,78  | 4,19 | 4,24 | 3,89 | 5,41  | 4,41  | 4,58  | 5,32  |
| Organizowane szkolenia            | 5,01  | 4,95 | 5,46 | 4,88 | 4,66  | 4,81  | 4,77  | 4,71  |
| Suma średnich rang                | 26,29 | 26,2 | 27,6 | 25,0 | 27,55 | 24,67 | 25,88 | 26,72 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane od pracowników wyniki wartości związanych z zatrudnieniem identyfikują te aspekty, które mogą, a być może powinny, być brane pod uwagę w procesie konstruowania systemu ocen pracowniczych. Należy podkreślić, że pomimo zaakcentowania rozwoju pracowniczego w misji, wizji i celach strategicznych firmy nie przekłada się on na deklarowane wartości związane z zatrudnieniem. Głównym czynnikiem motywującym okazują się zarobki, bezpieczeństwo zatrudnienia oraz sprawiedliwa ocena pracy. Zmiana wyznaczników kultury korporacyjnej w 2000 r. nie wpłynęła na zmianę systemu wartości pracowników. Tabela 5 zawiera syntezę badań dotyczących satysfakcji osiągananej przez pracowników z różnych aspektów działania firmy. Należy zauważyć, że zmiana kultury organizacyjnej oraz rozwój narzędzi oceny nie przełożyły się na poprawę stosunków międzyludzkich, a podkreślanie aspektu efektywności przyniosło zmniejszenie zainteresowania rozwojem (awanse i szkolenia).

Tabela 6. Porównanie aspektów funkcjonowania Wrigleya w latach 2002-2005

| Oceniany aspekt                                            | Średnia ocena w latach |        |        |        |
|------------------------------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|
|                                                            | 2005                   | 2004   | 2003   | 2002   |
| Warunki socjalne                                           | 101,58                 | 103,96 | 109,60 | 109,33 |
| Warunki bhp                                                | 100,28                 | 104,70 | 104,91 | 107,01 |
| Warunki doskonalenia procesów produkcji                    | 90,32                  | 94,31  | 95,77  | 96,19  |
| Dobrze współpracujemy w moim dziale                        | 90,53                  | 94,18  | 94,64  | 93,46  |
| Mój dział dobrze współpracuje z innymi działami            | 88,46                  | 92,15  | 90,85  | 90,64  |
| Opinie pracowników są brane pod uwagę                      | 77,94                  | 83,47  | 87,34  | 86,66  |
| Decyzje podejmowane są sprawnie                            | 83,93                  | 87,01  | 87,20  | 88,28  |
| Panują właściwe stosunki między przełożonymi i podwładnymi | 79,43                  | 86,94  | 86,59  | 86,56  |
| Średnia ze średnich cząstkowych                            | 89,06                  | 93,34  | 94,61  | 94,77  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych. Skala ocen od 30 do 120.

Tabela 7. Wartości składowe indeksu satysfakcji w latach 2002-2005

| Składowe indeksu satysfakcji                                 | Średnie oceny w latach |        |        |        |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|
|                                                              | 2005                   | 2004   | 2003   | 2002   |
| Dobrze rozumiem moje obowiązki, cele i zadania na stanowisku | 100,35                 | 105,12 | 105,12 | 105,64 |
| Pracuję szybko i wydajnie bez uszczerbku dla jakości         | 96,50                  | 100,7  | 100,99 | 101,05 |
| Praca w firmie przynosi mi satysfakcję                       | 85,09                  | 91,74  | 95,73  | 98,60  |
| Mój wzrost wynagrodzenia zależy głównie od wyników           | 76,73                  | 83,26  | 86,34  | 89,77  |
| Mam poczucie bezpieczeństwa (trwałości) zatrudnienia         | 80,32                  | 83,77  | 88,01  | 88,31  |
| Mogę uczestniczyć w ulepszaniu produkcji                     | 96,16                  | 89,58  | 91,23  | 91,88  |
| Mogę zgłaszać nowe pomysły                                   | 100,50                 | 105,76 | 105,46 | 105,24 |
| Firma umożliwia mi podnoszenie kwalifikacji                  | 87,18                  | 88,52  | 90,65  | 90,99  |
| Moja praca jest oceniana sprawiedliwie                       | 81,82                  | 84,73  | 86,54  | 86,03  |
| Indeks satysfakcji                                           | 87,21                  | 92,58  | 94,45  | 95,28  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych. Skala ocen od 30 do 120.

Analizując tabelę 7, można zauważyć, że strategia przedsiębiorstwa ukierunkowana na efektywność powoduje regularny spadek satysfakcji pracowników, gdyż:

- oceny pracownicze, służą wyłącznie do ewidencji wyników, a nie przekładają się na wynagrodzenia – *funkcja dokumentacji*,
- wartości – innowacyjność, pilność i precyzja pracy oraz inne wyrażone w HPP – nie przekładają się na wzrost satysfakcji, pracownicy intuicyjnie pragną korzyści materialnych za wysoką efektywność,
- szkolenia pracownicze jako jeden z elementów rozwoju pracowniczego są zmienną obojętną na zmiany wartości korporacji,
- istnieje wewnętrzna sprzeczność: pracownicy mogą zgłaszać nowe pomysły, lecz ich opinie nie są brane pod uwagę, zatem ostatnia z czterech wymienionych funkcji traci na znaczeniu (umożliwienie podwładnemu ekspresji własnego zadania).

W świetle posiadanych informacji nie można kategorycznie twierdzić, że główną przyczyną pogarszania się ocen była modyfikacja elementów koncepcji ZZL, ale w kontekście całościowych zmian pozycji pracownika miała ona swój



znaczący udział. Chodzi zwłaszcza o to, że w praktyce zasady te były niekiedy stosowane selektywnie. Bardziej eksponowano te, które nakładały na pracownika obowiązki i wymagały od niego zwiększonej aktywności, aby doskonalić efektywność operacyjną, a mniej te, które dotyczyły jego praw (zaufanie, godność, szacunek, wysokie standardy zachowania etycznego, wspólny rozwój i opłacalność).

\* \* \*

Analizowany przypadek wpływu kultury korporacyjnej na system ocen w spółce-córce pozwala wysunąć szereg wniosków:

1. Różnice kulturowe i nieo określone zapisy wartości korporacji powinny być tłumaczone pracownikom i wdrażane przez lokalnych menedżerów.
2. Wyniki dotyczące satysfakcji pracowników potwierdzają traumatyczność zmian kultury organizacyjnej, która znajduje wyraz m.in. w ocenie pracowniczej.
3. Zmiana wartości kultury w kierunku efektywności wymaga przede wszystkim silnego przełożenia oceny efektywności pojedynczego pracownika na wynagrodzenia, w dalszej kolejności zaś na aspekt rozwojowy.
4. Działanie innych bodźców motywacyjnych jest ograniczone w razie braku satysfakcjonujących wynagrodzeń.

## Literatura

- Brown M., Heywood J.S., *Performance and Appraisal Systems: Determinants and Change*, "British Journal of Industrial Relations" 2005, vol.43, issue 4.
- Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, UG, Gdańsk 2005.
- von Glinow M.A., Drost H.A., Teagarden M.B., *Converging on IHRM Best Practices: Lessons Learned from a Globally Distributed Consortium on Theory and Practice*, "Human Resource Management", Spring 2002, vol. 41, nr 1.
- Milliman S. i in., *An Exploratory Assessment of the Purposes of Performance Appraisals in North and Central America and the Pacific Rim*, "Asia Pacific Journal of Human Resources", 2002, vol. 40, nr 1.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Strużyna J., *Poza normatywnym zarządzaniem zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2005.

## CORPORATE CULTURE AND EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM OF DAUGHTER COMPANY

### Summary

This article examines a common problem of change in corporate culture and influence on HRM system on the local level of management. Research recognizes some errors in goal setting that may frequently disturb the process of performance appraisal system. Our focus is also set on satisfaction level and shared values of employees. Finally we describe applications which are important for managers.