

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections)	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Wojciech Ulrych

Uniwersytet Łódzki

PRZESZŁOŚĆ I TERAŹNIEJSZOŚĆ OCENIANIA PRACOWNIKÓW

Streszczenie: W artykule przedstawiono historię rozwoju oceniania pracowników w kontekście zmian otoczenia na przestrzeni wieków, szczególnie podkreślając zmiany społeczno-gospodarcze ostatnich 40 lat. Pierwotnie ocena okresowa była przedmiotem zainteresowania wyłącznie przełożonego i pracownika, a wyniki oceny były zwykle podstawą decyzji administracyjnych w zakresie wynagradzania lub kariery pracownika. Obecnie ocena okresowa jest ważnym elementem zarządzania efektywnością pracownika (*employee performance management*), choć zarzuty co do jakości i sposobu dostarczania informacji zwrotnej nadal nie ustają. Można jednak wskazać, iż dotychczasowe cele i metody oceniania nadal istnieją wraz z nowo powstającymi rozwiązaniami. Ten fakt jest wyrazem zróżnicowania globalnego zarządzania i stawia przed oceniającymi pracowników nowe wyzwania.

Słowa kluczowe: ocenianie, ocena okresowa, zarządzanie efektywnością pracownika, determinanty oceniania.

1. Wstęp

Ocenianie pracowników posiada swoją bogatą, wielowiekową historię, której kontekst wpływał na stosowane rozwiązania i preferowane cele w zakresie oceniania. Proces oceniania wyraźnie jednak ewoluował, i to właściwie pod każdym względem. Z jednostronnej oceny dokonywanej przez przełożonego i związanej z jej wynikiem nagrody lub kary, ocenianie pracowników stało się elementem pozytywnego wzmacniania i rozwoju pracowników poprzez cykl zarządzania indywidualnymi efektami pracowników i zespołów. Jedno pozostaje niezmiennie: ocena zawsze wzbudzała i nadal wzbudza emocje, wiąże się bowiem z pewną dozą subiektywizmu każdej ze stron procesu. Interesujące jest także i to, iż rozwiązania z przeszłości nigdy całkowicie nie odeszły do lamusa i funkcjonują nadal z nowszymi podejściami.

Celem artykułu jest zaprezentowanie kierunków zmian, jakie zachodzą w procesie oceniania pracowników, przy czym szczególną uwagę zwrócono na determinanty procesu oceniania i ich współzależności. Obecne rozwiązania w zakresie oceniania są pochodną procesów globalnych, stąd nawiązanie do zarządzania różnorodnością

pracowników, kwestii demograficznych, prawnych czy najlepszych światowych praktyk w zakresie oceniania. Zwrócono także uwagę na polski dorobek w dziedzinie oceniania i kierunki zmian w tym zakresie.

2. Przeszość oceniania. Od oceny pracowniczej do zintegrowanego zarządzania przez efekty

Historia oceniania od początku wskazuje na istotę efektywności indywidualnej i grupowej. A. Brudan [2009, s. 3] pisze, iż w starożytnym Egipcie w realizacji celu, jakim była budowa piramid, użyteczną techniką „motywowania” było biczowanie pracowników osiągających słabe efekty, choć ówczesne niewolnictwo opierało się jednak na szczególnych, wzajemnych oczekiwaniach niewolników i zarządców. Uczestniczenie w budowie grobowca faraona miało istotne znaczenie dla życia pozagrobowego mieszkańców Egiptu. Z kolei już w III wieku n.e. chiński filozof Sin Yu krytykował sprawiedliwość ocen jednego z dworskich namiestników, który miał się kierować „faworyzowaniem wykonawcy”, a nie kryteriami merytorycznymi [Murphy, Cleveland 1995, s. 3]. Ignacy Loyola, święty Kościoła katolickiego z czasów średniowiecza, wprowadził w zakonie formalną ocenę członków Zgromadzenia Jezuitów. W ciągu dwóch pierwszych lat nowicjatu musieli oni uczyć się nie tylko podstaw wiedzy niezbędnej do wypełniania misji, ale także samodyscypliny. Służyły temu opracowane przez Loyolę „ćwiczenia duchowe”. Ten trudny sprawdzian siły wiary i woli eliminował osoby przypadkowe – pozostawali jedynie ci, którzy naprawdę byli gotowi do poświęcenia wszystkiego Kościołowi i Zgromadzeniu [Pytko]. A. Brudan [2009, s. 3] przytacza, że w połowie XVII wieku irlandzka gazeta oceniała legislatorów prawa za pomocą skal oceny i powiązanych z nimi cech osobowościowych. Wskazuje on także, iż pierwsze formy oceny pojawiły się w zachodnich armiach XIX-wiecznej Europy, a pierwsze wzmianki dotyczące oceniania pracowników pojawiły się w USA w późnych latach XVIII wieku w czasie rewolucji przemysłowej. Wtedy to wynagrodzenie było bezpośrednio powiązane z oceną opartą na wymiernych efektach pracy i wprowadzono pierwsze rozwiązania premiowe oparte na efektywności. Ale to Robertowi Owenowi przypisuje się pierwsze powszechne wprowadzenie oceny pracowników w przemyśle na początku XIX wieku, od kiedy to w szkockich fabrykach bawełny po raz pierwszy wprowadzono jawną ocenę efektywności pracowników w postaci drewnianych kostek, zawieszonych przy stanowiskach pracy, z odmiennie kolorowanymi ścianami. Każdy kolor ściany kostki oznaczał odmienną ocenę danego pracownika, a zastosowana praktyka miała podobno znaczący wpływ na kształtowanie zachowań pracowników. Zmiana efektywności powodowała zmianę koloru kostki. Owen wprowadził ponadto rewolucyjne rozwiązanie w zakresie prawa odwołania się pracownika od decyzji swojego przełożonego w zakresie ocenionej efektywności [Pollard, Owen, Salt 1971, s. 149; Murphy, Cleveland 1995, s. 3]. Jednakże to USA miały największe znaczenie we wprowadzaniu praktyk w zakresie oceniania. Już w XIX wieku stosowano różnego

rodzaju skale opisowe w armii amerykańskiej w stosunku do oficerów, oceniając ich zachowania czy też relacje z żołnierzami [Brudan 2009, s. 3; <http://kadry.nf.pl...>]. Wkrótce Kongres amerykański wprowadził ocenę urzędników w zakresie ich kompetencji, zaufania i uwagi. Były to jednak wyłącznie oceny uznaniowe kierownika wydziału i nie były jeszcze powiązane z selekcją, zwalnianiem czy promocją [Brudan 2009, s. 4]. Jeszcze na początku XX wieku pomiary te miały jednak wciąż nieformalny wymiar. Zmiany w tym zakresie nastąpiły wówczas, kiedy to F. Taylor w 1911 r. wprowadził pomiar i ocenę efektów indywidualnych ściśle powiązanych z bodźcami finansowymi. W ten sposób starano się zachęcić robotników do przekraczania osiągniętych poprzednio norm pracy w celu uzyskania wyższego wynagrodzenia, co nazwane zostało systemem różnicowych stawek akordowych [Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 49].

A. Brudan [2009, s. 3-4] wskazuje, że w okresie międzywojennym indywidualne oceny bazowały na oczekiwaniach efektywności z poprzednich okresów, przy czym używano wyłącznie standardowego systemu oceny punktowej (tj. skal numerycznych). Koncentrowano się na przeszłych działaniach i efektywności, a nie na przyszłych celach. Oceny dokonywał bezpośredni przełożony z niewielkim udziałem samego ocenianego. Początkowo wyniki oceny okresowej były wykorzystywane do celów administracyjnych, takich jak zwalnianie, promocja czy decyzje płacowe. Jednakże w tym początkowym okresie brak zrozumienia dla wagi systemów oceniania często powodował, iż wspomniane decyzje administracyjne były podejmowane niezależnie od wyników oceny okresowej lub nawet przeciwnie do nich. Związki zawodowe także nie brały pod uwagę wyników tej oceny i skłaniały się raczej ku decyzji kierownika.

Jednakże w latach 50. XX wieku już 61% przedsiębiorstw regularnie stosowało ocenę okresową, podczas gdy w czasie II wojny światowej jedynie 15% stosowało taką ocenę. W latach 60. ubiegłego wieku udział ten dla USA i Europy kształtował się w granicach 50-75% dla największych przedsiębiorstw. W roku 1957 McGregor wskazał na fakt, że ocenianie powinno się opierać na metodzie zarządzania przez (krótkookresowe) cele, które powinny być wspólnie ustalane przez pracownika i kierownika, a cechy osobowościowe nie powinny w ocenianiu okresowym odgrywać żadnej roli. Wówczas to następuje przesunięcie celów oceny okresowej w kierunku rozwoju pracownika i informacji zwrotnej [Murphy, Cleveland 1995, s. 6].

W latach 70. ubiegłego stulecia dokonany zostaje zapis w amerykańskiej Ustawie Praw Człowieka (*Civil Rights Act of 1964*) i we wskazówkach Komisji ds. Równego Zatrudnienia (*Equal Employment Opportunity*) co do obowiązku wprowadzania usprawnień w zakresie praktyk oceniania. Wspomniane zapisy prawne przyczyniły się w znaczny sposób do sformalizowania, poprawienia i zorganizowania systemów ocen. W kolejnych latach zarówno w USA, jak i w Wielkiej Brytanii rozwiązania w zakresie równych szans i praw pracowniczych nakładały na organizacje uporządkowanie systemów ocen [Brudan 2009, s. 5-6]. Na początku lat 70. XX wieku pojawiły się pierwsze artykuły dotyczące zarządzania przez efekty (*perform-*

ance management) [Armstrong 2009, s. 20], w których ocenianie pracowników znalazło swoje istotne miejsce. Systemy zarządzania przez efekty sprzyjały wprowadzaniu zmian. Na przykład wprowadzenie takiego rozwiązania w brytyjskim sektorze publicznym spowodowało zmianę w kulturze organizacyjnej, jaka miała miejsce poprzez powiązanie efektów pracy z wynagradzaniem. Dotychczasowe roczne oceny okresowe nie były traktowane poważnie i często z nich rezygnowano, ich wynik bowiem nie wiązał się z decyzjami personalnymi. Po wprowadzeniu wspomnianej zmiany okazało się, że wymagane są nowe rozwiązania, takie jak regularna informacja zwrotna przekazywana przez kierowników swoim pracownikom, ustalanie celów, pomiar, wskazywanie kluczowych obszarów wyników [Furnham 2004, s. 84]. W latach 90. XX wieku zaczęła się upowszechniać samoocena, zwłaszcza wśród menedżerów [Brudan 2009, s. 6].

W Polsce szczególnie szybki rozwój systemów ocen okresowych nastąpił po roku 1990, chociaż już wcześniej, bo w roku 1974, w art. 94, ust. 9 Kodeksu pracy pojawił się następujący zapis obowiązujący do dnia dzisiejszego: „Pracodawca jest zobowiązany w szczególności stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria ocen pracowników i wyników ich pracy” [Kodeks pracy, stan prawny na 1 stycznia 2011].

Można więc wskazać na dwa generalne światowe trendy zmian w zakresie oceniania trwające do połowy lat 90. [Murphy, Cleveland 1995, s. 4-6]:

- Metody oceniania ewoluowały od oceny cech pracownika i opisowego podejścia w latach II wojny światowej, poprzez testy psychometryczne z połowy lat 50., w kierunku oceny zachowań i wyników (tj. metod BARS i MBO), przy czym żadne z nich nie odeszły w zapomnienie i funkcjonują w praktyce do dzisiaj.
- Cele oceniania ewoluowały od celów administracyjnych na początku XX wieku (na potrzeby wynagradzania, kariery itd.), po lata 60. i 70., kiedy to zostały mocno związane z rozwojem i informacją zwrotną, planowaniem w organizacji, prowadzeniem dokumentacji, utrzymaniem systemu i badaniami z zakresu zsz.

Od roku 1996 datuje się początek wdrażania i ciągły wzrost znaczenia strategicznego zarządzania w rodzaju podejścia Balanced Scorecard, które połączyło strategiczny, operacyjny i indywidualny szczebel zarządzania efektywnością organizacji. Miało to szczególne znaczenie dla oceniania pracowników. Zarządzanie przez efekty obejmuje trzy poziomy: organizacyjny, pracownika/zespołu oraz integrujący dwa poprzednie (zob. [Armstrong 2009, s. 56; Pochtowski 2005, s. 7; Brudan 2009, s. 2] i in.), przy czym M. Armstrong definiuje poziom zarządzania efektywnością pracownika (*employee performance management*) jako proces wzajemnego uzgodnienia przełożonego i podwładnego w zakresie tego, „co” ma być zrobione i „jak” ma być zrobione. Jest to także podejście do zarządzania i rozwoju ludzi mające wpływ na poprawę efektywności pracowników, zespołów i całej organizacji [Armstrong 2009, s. 55].

3. Teraźniejszość oceniania. Zarządzanie efektywnością pracownika na tle społecznych i organizacyjnych determinantów

Tradycyjnie ocena efektywności pracownika jest związana z oceną okresową lub tzw. przeglądaniami efektywności. Obecnie coraz więcej organizacji wychodzi poza ramy zwykłej oceny w kierunku procesu zarządzania efektywnością pracownika [Silverstein 2007, s. 4]. Cykl zarządzania efektywnością pracownika ma zwykle trójstopniową budowę, która obejmuje: (1) planowanie efektywności, (2) wspieranie efektywności oraz (3) przeglądy efektywności (zob. [Armstrong 2009, s. 309; Poczowski 2005, s. 9] i in.). Należy przy tym zaznaczyć, że ocena okresowa jest elementem procesu zarządzania efektywnością pracownika [Silverstein 2007, s. 6] i w przytoczonym cyklu reprezentuje przeglądy efektywności. A. Poczowski [2005, s. 5] wskazuje, że koncepcja zarządzania przez efekty nigdy nie pojawiła się jako integralna część zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej literaturze, co z kolei jest cechą charakterystyczną dla anglojęzycznej literatury w tym zakresie.

Co do samych ocen okresowych istnieje nadal wiele zastrzeżeń. Wskazuje się, że są nudne, stroniczne, burzą morale i są „wymyślane” przez specjalistów ds. HR [Fox 2009, s. 52; McIntosh 2001]. Cele ocen okresowych (na potrzeby poprawy, wynagradzania, informacji zwrotnej, coachingu, rozwoju, wypowiedzenia) są niekiedy tak zróżnicowane, że prowadzą do braku praktycznej strony wykorzystania oceny, a nawet jej dysfunkcji [McIntosh 2001, s. 153-154]. A. Fox prezentuje wyniki badań z 2007 r. pewnej nowojorskiej firmy konsultingowej, obejmujące 600 specjalistów ds. HR i kierowników liniowych. Wskazują one na to, że ponad połowa z nich nie ceni sobie ocen okresowych, a ponad 60% z 2200 badanych pracowników nie uważała, aby oceny w jakiś sposób pomagały im w osiągnięciu lepszej efektywności w przyszłości [Fox 2009, s. 52-53]. W Polsce wyniki reprezentatywnych badań „HR trends in Poland” z 2006 r., prezentujące inicjatywy w zakresie HR na rok 2007, wskazywały, iż wówczas tylko w połowie badanych przedsiębiorstwach wdrożono wcześniej rozwiązania w zakresie zarządzania przez cele, a wyniki ocen były wykorzystywane w ponad połowie badanych przedsiębiorstwach na potrzeby wynagradzania. Jednocześnie nie zamierzały one wprowadzać oceny 360 stopni [Kaźmierczak, Sowińska-Bonder 2006, s. 121-123]. W innych wynikach badań podkreślano sformalizowaną stronę oceniania i jego powszechność w badanych podmiotach, jak i wykorzystanie wyników oceny pracowników na potrzeby wynagradzania i rozwoju oraz dostarczenia informacji zwrotnej o efektywności ocenianego [Poczowski, Urbaniak 2006, s. 108]. Choć zgodnie z najnowszym raportem Deloitte i PSzK (2011) formalne oceny okresowe pracowników są powszechne w polskich realiach (68% badanych przedsiębiorstw), to powiązania z zarządzaniem przez efekty są najwyżej pośrednie. Raport podkreśla wyzwania związane z pomiarem działań w zakresie zżl, choć jednocześnie wskazuje tylko na pośrednie dowody dotyczące zarządzania efektywnością pracownika: wprowadzenie przez połowę badanych przedsiębiorstw systemów kompetencyjnych, programy coachingowe dla menedżerów, wzrost zaintereso-

sowania zarówno systemami zarządzania przez cele, jak i planami rozwoju dla kluczowych pracowników. Jednak nadal tylko 31% przedsiębiorstw wprowadziło ocenę 360 stopni, a połowa w ogóle nie planuje wprowadzenia takiego rozwiązania. Być może wynika to także z wątpliwości co do możliwości jego stosowania przez przedsiębiorstwa. Wiarygodność tej metody jest związana z liczbą oceniających i zwiększeniem korelacji między ocenami przełożonego i współpracowników ocenianego. Pewne badania wskazują, iż potrzeba aż 10 oceniających do osiągnięcia satysfakcjonującego wskaźnika wiarygodności równego 0,7 dla oceny zdolności rozwoju cech osobowych ocenianego, a 6 oceniających dla oceny jego motywacji. Zwykle jednak w ocenianiu uczestniczy 2-3 oceniających, co wskazuje na to, że metoda ta może być lepiej wykorzystana na potrzeby osobistego rozwoju ocenianego niż jako informacja zwrotna o obiektywnym zachowaniu w miejscu pracy [Hensel i in. 2010, s. 2813-2830].

Waga poruszonej kwestii informacji zwrotnej i jej wiarygodności wydaje się bezdyskusyjna. Wyniki badań już wiele lat temu wskazywały, że informacja zwrotna jest doskonałym narzędziem polepszania produktywności, służy motywowaniu do uczenia się i zwiększania satysfakcji pracownika, jeśli tylko jest ona zrównoważona i prowadzona regularnie [McIntosh 2001, s. 153]. Bez względu na stosowanie skal oceny, znacznie ważniejsze są informacje przekazywane pracownikowi oraz sposób ich przekazywania. Często informacja zwrotna i dokumentacja znacznie ułatwiają taką rozmowę [Silverstein 2007, s. 27], a sama informacja zwrotna powinna mieć charakter pozytywnego wzmocnienia [Silverstein 2007, s. 30]. Aby wspomóc decyzje personalne podejmowane na podstawie wyników ocen okresowych, można wskazać dwa odmienne, choć nie przeciwstawne, stanowiska w tym względzie: podejście analityczne i intuicyjne [DeNisi 1992, s. 71-80]. Różnica między tymi podejściami sprowadza się do zdolności poznawczych oceniającego na potrzeby sprawiedliwego osądu. W analitycznym podejściu zakłada się, że oceniający w złożonym procesie oceniania stale popełnia błędy. W związku z tym na barki ocenianego powinien być nałożony minimalny zakres oceny, a właściwą ocenę należy powierzyć komputerom i algorytmom. Oceniający mógłby wówczas korzystać z danych, na podstawie których podejmowałby decyzje. Z kolei intuicyjne podejście zakłada, że oceniający posiada odpowiednie zdolności poznawcze, ale musi je kształtować w procesie odpowiedniego rozwoju, a sam projekt systemu oceny powinien raczej odzwierciedlać sposób podejmowania decyzji przez człowieka. Partycypacja w zakresie ocen okresowych niweluje wiele związanych z nią negatywnych efektów [Roberts 2002, s. 333-342]. Wskazuje się, że podstawą jej skuteczności są walor motywacyjny, większa dostępność informacji oraz zauważalny głos pracownika w podejmowaniu decyzji. Jednakże efektywność partycypacji w ocenianiu jest obniżana poprzez brak odpowiednich szkoleń i niesatysfakcjonującą informację zwrotną.

Kompetencje stały się podstawą zsz, integrując różne jego sfery. Oznacza to konieczność tworzenia systemów ocen i uczynienia pojęcia kompetencji podstawą opracowywanych rozwiązań [Sidor-Rządkowska 2011, s. 11]. Należy zaznaczyć, iż

kompetencje stanowią obecnie istotny element w procesie zarządzania efektywnością pracownika [Armstrong 2009, s. 63]. Definicji terminu „kompetencje” jest wiele, ale bez względu na przyjętą definicję kompetencjami należy zarządzać, tzn. powinny się przejawiać w zachowaniach prowadzących do wykonania postawionych zadań, przy czym musi istnieć możliwość ich pomiaru i zmiany [Filipowicz 2004, s. 17-20]. Mimo że cechami osobowościowymi nie można w pełni zarządzać, to jednak mogą one stanowić istotny element składowy kompetencji, osobowość bowiem wpływa na efektywność organizacyjną [Furnham 2008, s. 318]. H.J. Bernardin [2010, s. 225-226] podkreśla z kolei, że cechy osobowościowe czy kompetencje mogą być istotne jedynie w diagnozowaniu celów szkoleniowych lub w procesie alokacji pracowników. Jednak nie powinny być one przedmiotem oceny w zakresie osiągniętych rezultatów, w tym względzie bowiem liczą się inne kryteria, takie jak: jakość, ilość, czas, koszt i kontekst wykonywanej pracy.

Standaryzacja najlepszych praktyk oceniania nie istnieje, pomimo dominacji światowej (głównie amerykańskiej) literatury w tym zakresie. Co prawda, wszystkie badane kraje przeprowadzają ocenę okresową, ale nacisk na realizację poszczególnych celów oceny (tj. ocenę efektywności oraz mocnych i słabych stron pracownika, ocenę rozwoju, wynagradzanie za efekty, kształtowanie kariery oraz możliwość wyrażania własnego zdania przez podwładnego) jest w świecie niezwykle zróżnicowany, a poziom ich realizacji (co szczególnie zaskakujące, gdyż dotyczy to także USA i Kanady) pozostawia wiele do życzenia. Można jednakże wskazać charakterystyczne rozwiązania dla krajów i regionów, choć liczy się w tym względzie kontekst ich stosowania. W obu Amerykach wyrażanie opinii przez pracowników traktowane jest jako ważna praktyka dla najbliższej przyszłości. W krajach azjatyckich, a zwłaszcza w Korei, wyrażanie opinii pracowników ma natomiast niewielkie znaczenie. W Ameryce Łacińskiej ocenianie będzie w najbliższej przyszłości wykorzystywane głównie do celów wynagradzania i kształtowania karier. Wyraźnym światowym problemem jest jednak łączenie wyników ocen z wynagrodzeniami [Von Glinow, Drost, Teagarden 2002, s. 129-130].

Problemy demograficzne, a przez to zarządzanie różnorodnością pracowników i powiązane z nią kwestie prawne, bardzo mocno oddziałują na prowadzenie ocen w świecie. W kolejnych latach pokolenie „Baby Boomers”, reprezentujące stabilnego pracownika, zorientowanego na karierę i wymagającego kontroli wyników i zachowań, zacznie odchodzić na emeryturę zarówno w USA, jak i w Polsce. Na rynek pracy wkracza już nowe pokolenie, określane mianem „Generation X/Y”, którego cele są odmienne, liczy się dla niego sfera równowagi praca – życie. Ponadto pokolenie to charakteryzuje brak silnych relacji z pracodawcą, co z kolei związane jest z nowymi sposobami pracy i większą kontrolą społeczną [Tomys 2010, s. 122-123]. Taka sytuacja stawia nowe wyzwania przed sposobami oceniania pracowników. W USA, krajach skandynawskich, Wielkiej Brytanii czy w innych państwach Europy Zachodniej wiele przedsiębiorstw wdrożyło i wykorzystuje zarządzanie różnorodnością, choć w Polsce takie podejście nadal należy do rzadkości [Kubicka 2010,

s. 60]. W Polsce dużo częściej mamy do czynienia z rozwiniętą strategią równych szans, która niewątpliwie jest filarem zarządzania różnorodnością, ale nie jest z nim tożsama. Dla porównania – w USA szacuje się, że 75% największych koncernów posiada programy zarządzania różnorodnością [Kubicka 2010, s. 71]. W związku z tym nie powinno dziwić, iż w 2010 r. tylko 15% rynku pracy w USA stanowili biali mężczyźni urodzeni w tym kraju, a prawie 90% wzrostu tego rynku w latach 1995-2008 należy przypisać większej aktywności kobiet, imigrantom, Amerykanom pochodzenia afrykańskiego, hiszpańskiego i azjatyckiego, przy czym mniej niż 20% rynku pracy odpowiada byłemu standardowi pracownika – „mężczyzna, biały, jedyny żywiciel gospodarstwa domowego” [Bernardin 2010, s. 15-16]. W związku z tym decyzje personalne podejmowane w amerykańskich przedsiębiorstwach na podstawie wyników oceniania są bardzo często celem prawnych oskarżeń o naruszenie praw obywatelskich i pracowniczych [Fox 2009, s. 52-53]. Można także wskazać szereg sposobów postępowania w zakresie oceniania, które mają zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed niesłusznymi oskarżeniami w tym względzie. Na przykład J. Bernardin wymienia 15 wskazówek w zakresie oceniania pracowników, które sprzyjają sukcesowi przedsiębiorstwa podczas rozpraw sądowych. Wskazuje się tutaj m.in. na przeprowadzenie audytu decyzji personalnych podjętych na podstawie wyników oceny dla wykluczenia możliwości zaistnienia decyzji dyskryminacyjnych, a także sformalizowanie rozwiązań i stosowną dokumentację [Bernardin 2010, s. 224]. Kalibracja wyników ocen okresowych umożliwia bardziej sprawiedliwe oceny, a jej efekty mogą służyć w sprawach sądowych [Fox 2009, s. 54-56].

4. Wnioski

Zrozumienie miejsca oceny okresowej jako części większego systemu zarządzania przez efekty jest współcześnie wyzwaniem dla wszystkich praktyków i teoretyków zsl. Z kolei mimo nieprzychylnych wyników specjaliści nadal wskazują ocenę okresową jako najlepsze istniejące i możliwe rozwiązanie w zakresie pomiaru efektywności pracownika i sposobu polepszania tej efektywności [Fox 2009, s. 52-53]. Szczególną rolę w tym względzie odgrywają ustalanie celów i informacja zwrotna, które są powiązane ściśle z wyższą efektywnością i satysfakcją [Roberts 2002, s. 333-342]. G. Egan [1995, s. 34] podkreśla, że większość pracowników oczekuje celowości, ale i także swobody oraz zachęty w wykonywaniu pracy, a nie wyłącznie kontroli. Należy jednak podkreślić, że charakter pracy i jej determinanty podlegają stałym zmianom. T.W. Buchner zauważa [2007, s. 61-62], iż wiele trendów na rynku (*downsizing*, decentralizacja, praca na odległość) powoduje, że kierownik nie ma możliwości bezpośredniego obserwowania wykonawcy w tradycyjny sposób, a nowocześni pracownicy mają odmienne oczekiwania co do sposobu przekazywania informacji zwrotnej i zarządzania efektywnością. Badania wskazują, że proces motywowania, a nawet zbieranie i przekazywanie informacji zwrotnej mogą zostać przesunięte z obowiązku kierownika na pracownika.

Wspomniane determinanty oceniania – informatyzacja, technologia, zarządzanie różnorodnością pracowników oraz kwestie legislacyjne i demograficzne rynku pracy – przyniosą prawdopodobnie nowe rozwiązania w zakresie zarządzania efektywnością pracownika, przy czym ocena okresowa będzie ważnym jego elementem, choć jednym z wielu elementów zintegrowanej całości.

Literatura

- Armstrong M., *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, 4th edition, Kogan Page 2009.
- Bernardin H.J., *Human Resources Management: An Experiential Approach*, Fourth Edition, McGraw Hill International Edition 2010.
- Brudan A., *Integrated performance management: linking strategic, operational and individual performance*, 2009, <http://www.pma.otago.ac.nz/pma-cd/papers/1090.pdf> (27.03.2012).
- Buchner T.W., *Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD*, *Human Resource Development International*, 2007, vol. 10, iss. 1.
- Deloitte and PSzK Report, 2011, *The present and the future of HR. Report on HRM trends in Poland*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20ranking/pl_HRM_trends_in_Poland_ENG.pdf 929.03.2012).
- DeNisi A.S., *Why analytic approaches to performance appraisal cannot work*, "HRM Review" 1992, vol. 2, no. 1.
- Egan G., *A clear path to peak performance*, "People Management" 1995, 05/18, vol. 1 iss. 10.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Fox A., *Curing What ails performance reviews*, "HR Magazine", January 2009.
- Furnham A., *Performance management systems*, "European Business Journal" 2004, 16(2).
- Furnham A., *Personality and Intelligence at Work. Exploring and Explaining Individual Differences at Work*, Routledge, London 2008.
- Hensel R., Meijers F., van der Leeden R., Kessels J., *360 degree feedback: How many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals?*, "The International Journal of Human Resource Management" 2010. <http://kadry.nf.pl/Artykul/6317/Okresowa-ocena-pracownika-Czesc-I/> (28.03.2012).
- Kaźmierczak A., Sowińska-Bonder K., *2007 HR trends in Poland: Current state and development plans of the HR Function in Poland*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 6.
- Kodeks pracy, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. oraz Kp, stan prawny na 1 stycznia 2011.
- Kubicka J., *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania różnorodnością*, [w:] *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. J. Puchalski, www.projekt.handlowa.eu, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010.
- McIntosh S., *Managing without performance appraisals*, "HR Magazine", January 2001.
- Murphy K.R., Cleveland J.N., *Understanding performance appraisal. Social, organizational and goal-based perspectives*, Sage Publications, Inc. 1995.
- Pocztowski A., *Zarządzanie przez efekty jako integralna część funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2005.
- Pocztowski A., Urbaniak B., *Trends in human resource management (Poland)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 6.
- Pollard S., Owen R., Salt J., *Robert Owen, prophet of the poor; essays in honour of the two hundredth anniversary of his birth*, Bucknell University Press, Lewisburg 1971.
- Pytko K., *Żołnierze czarnego papieża*, „Focus”, miesięcznik, <http://www.focus.pl/historia/artykuly/zo-bacz/publikacje/zolnierze-czarnego-papieza/> (27.03.2012).

- Roberts G.E., *Employee performance appraisal system participation: A technique that works*, "Public Personnel Management" 2002, vol. 31, no. 3.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zsl*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Silverstein B., *Best Practices: Evaluating Performance. How to Appraise, Promote and Fire*, Hylas Publishing, LLC 2007.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Tomys M., *Przesłanki i kierunki zmian w sferze personalnej organizacji gospodarczych*, [w:] *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. J. Puchalski, www.projekt.handlowa.eu, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010.
- Von Glinow M.A., Drost A.E., Teagarden M.B., *Converging on IHRM best practices: Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice*, "Human Resource Management" 2002, vol. 41, iss. 1.

PAST AND PRESENCE OF PERFORMANCE APPRAISAL

Summary: In this paper the history of performance appraisal (PA) is presented in the context of its environment changing influence throughout the centuries, with special attention to PA change derived from its 40 year social and economic experience. Originally, PA was the main issue of interest for both supervisor and employee with PA result used mainly in administrative (i.e. salary raise, career drive) decisions. Today's viewpoint on PA is quite different to what it was previously. Now PA is being seen as an important element of employee performance management (EPM), although there are still many complaints over the way in which the appraiser delivers feedback to the appraisee. In general, previous PA objectives and methods still exist with newly developed ones, what with the complexity of current global management makes PA a challenging task.

Keywords: performance appraisal, employee performance management, performance appraisal determinants.