

**Joanna Dzieńdziora\***

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

## NOWE WYZWANIA DLA SYSTEMU OCEN PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI INTEGRACJI I POMOCY SPOŁECZNEJ

### STRESZCZENIE

Celem opracowania jest wskazanie nowych wyzwań dla systemu ocen pracowniczych w ujęciu teoretycznym i empirycznym. Rozważania opierają się na przekonaniu, iż system ocen pracowniczych może w przyszłości zmieniać swoje oblicze. Nowe problemy i wyzwania ograniczają bowiem jego stosowanie w organizacjach o wysokim poziomie stabilności zatrudnienia i działających w stabilnym otoczeniu. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników instytucji pomocy i integracji społecznej. Założenia badań identyfikują system ocen pracowniczych jako narzędzie zalecane i przydatne w charakterystyce i ocenie kompetencji pracowników pod względem ich zgodności z realizacją zadań. Należy jednak podkreślić, że przyjęcie takiego założenia jest uprawnione tylko w sytuacji odwoływania się do wyników przeprowadzonej diagnozy.

**Słowa kluczowe:** ocenianie pracowników, system oceniania pracowników, oceny okresowe, kryteria ocen, częstotliwość oceniania, instytucje integracji i pomocy społecznej

### Wprowadzenie

Szczególą rolę w kształtowaniu kapitału ludzkiego organizacji odgrywa system ocen pracowników, który jest celowy, zaplanowany, dokonywany w określonych od-

---

\* Adres e-mail: [asiadziendziora@vp.pl](mailto:asiadziendziora@vp.pl).

stępach czasu i oparty na standaryzowanych procedurach zapewniających mu wysoki poziom obiektywności. Z uwagi na fakt, że oceny pracowników wzbudzają dużo kontrowersji, muszą być szczególnie starannie przygotowane pod względem metodologicznym, organizacyjnym i społecznym. Organizacja musi też posiadać odpowiednie zasoby umożliwiające wykorzystanie wyników ocen w polityce personalnej<sup>1</sup>.

System oceniania pracowników jest ważnym elementem polityki kadrowej współczesnych organizacji. Pozwala na porównanie efektów pracy z przyjętymi standardami, a także na korygowanie niepożądanych zachowań organizacyjnych. Od współczesnych organizacji wymaga się nowego spojrzenia na ocenę pracowników. Jedno jest pewne – będą one musiały odejść od klasycznego oceniania polegającego na tym, że powodzenie na określonym stanowisku przewiduje się na podstawie pozyskanych informacji dotyczących wyników z przeszłości. Oceniany powinien być stopień adaptacyjności jednostki, którą się będzie musiała wykazać w przyszłości, oraz jej zdolności do zdobywania nowych kompetencji.

## 1. Uwarunkowania procesu oceniania pracowników

Ocenianie pracowników, podobnie jak każde złożone działanie, powinno przebiegać w sposób zorganizowany. Ponieważ proces oceniania pracowników jest jednym z najbardziej drażliwych społecznie działań kadrowych, budzących obawy i opory pracowników, ważne jest, aby w proces konstruowania i wdrażania systemu ocen pracowniczych zaangażować jak największą liczbę pracowników, a także uzyskać akceptację dla jego rozwiązań ze strony kierownictwa średniego szczebla. Wdrażanie systemu ocen najlepiej rozpocząć od oceniania kierownictwa najwyższego szczebla, a następnie kaskadowo wprowadzać ocenę na kolejnych poziomach zarządzania, na końcu ocenając pracowników na stanowiskach wykonawczych. Taki sposób implementacji systemu pozwala uniknąć poczucia dyskryminacji u pracowników szczebla wykonawczego<sup>2</sup>.

Proces oceniania pracowników można podzielić na trzy zasadnicze etapy: projektowanie, wdrażanie i monitorowanie. Na każdym z nich można wyróżnić działania warunkujące efektywność funkcjonowania całego systemu ocen<sup>3</sup>. Na wszyst-

<sup>1</sup> J. Dzieńdziora, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza HUMANITAS, Sosnowiec 2008, s. 9–10.

<sup>2</sup> T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 286.

<sup>3</sup> A. Pochtowski, *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 131.

kich etapach ogromne znaczenie ma edukacja, czyli uświadomienie pracowników, jaki jest temat systemu ocen. Należy jasno przedstawić cele wprowadzenia owego systemu, szczególną uwagę zwracając na aspekty korzystne dla ocenianych. Niedostateczny poziom wiedzy pracowników na temat funkcjonowania systemu ocen pracowniczych może powodować poczucie zagrożenia, drastyczny spadek zaufania do przełożonych, wzrost liczby konfliktów w zespołach, obniżenie się motywacji i poczucia związku z pracodawcą<sup>4</sup>.

W ramach projektowania do najważniejszych działań należy zaliczyć określenie celu systemu ocen, a następnie opracowanie regulaminu ocen, który precyzyjnie określa zasady i kryteria przeprowadzania ocen, procedury, dobór metod i technik oceniania, określa, kto dokonuje oceny, oraz wskazuje możliwości odwoływania się od ocen. Na tym etapie warto skorzystać z opinii prawnej dotyczącej zgodności przyjętych rozwiązań w systemie ocen z obowiązującymi aktami prawnymi, ustalić wagi oceniania poszczególnych kryteriów, a także powołać grupę konsultantów zewnętrznych, która przygotowuje proces oceny i przeprowadzi szkolenia<sup>5</sup>.

Oceny pracowników w instytucjach integracji i pomocy społecznej dokonywane są na podstawie Ustawy o pracownikach samorządowych<sup>6</sup>. Ustawa określa kryteria, na podstawie których jest sporządzana ocena, skalę ocen oraz częstotliwość oceniania. Oceny na piśmie dokonuje bezpośredni przełożony pracownika – kierownik działu. Oceny pracowników w badanych instytucjach mają charakter okresowy. Kierowników i pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach ocenia dyrektor instytucji. Pierwszej ocenie pracownik podlega po upływie 12 miesięcy od dnia zatrudnienia, a kolejne oceny przeprowadzane są co 2 lata. Przedmiotem oceny jest zachowanie osób wykonujących pracę i osiągnięte przez nich wyniki pracy oraz określenie ich potencjału, tj. cech i właściwości decydujących o możliwościach potencjalnego rozwoju i podejmowania zadań innych niż dotychczas wykonywane. Ocena pracowników dokonywana jest na arkuszu oceny na podstawie 6 kryteriów obowiązkowych oraz 3 lub 4 kryteriów dodatkowych wybranych przez ocenającego. Jeśli zaproponowane kryteria nie odpowiadają specyfice wykonywanych przez pracownika zadań, przełożony może zaproponować 5 kryterium dodatkowe, pod warunkiem jego zdefiniowania i opisu.

<sup>4</sup> J. Dziendzióra, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008, s. 137.

<sup>5</sup> Tamże, s. 137–138.

<sup>6</sup> Ustawa o pracownikach samorządowych, DzU nr 223, poz. 1458.

Kryteria dodatkowe oceniający wybiera po przeprowadzeniu rozmowy z ocenianym pracownikiem, podczas której omawiany jest sposób realizacji obowiązków wynikających z zakresu jego czynności oraz pozostałych obowiązków wynikających z ustawy o pracownikach samorządowych. Taka rozmowa powinna być przeprowadzona nie wcześniej niż na 7 dni przed sporządzeniem pisemnej oceny.

## **2. Zasady ocen pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej w aspekcie badań ankietowych**

Wśród pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej przeprowadzono badanie ankietowe<sup>7</sup>, dla którego narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz skierowano do pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej w okresie od lutego do kwietnia 2014 roku. W badaniu wzięły udział 154 osoby, wśród których 87% stanowiły kobiety, 11,7% mężczyźni (w pozostałych przypadkach – brak danych). Wszyscy respondenci posiadali wykształcenie wyższe. Jeśli chodzi o wiek, dominowały wśród nich osoby w wieku 25–35 lat (53,2%) oraz w wieku 36–45 lat (36,4%). Osób w wieku 46–55 lat było 7,8%, a w wieku do 25 lat – 2,6%. Pod względem stażu pracy najliczniejszą grupę stanowili respondenci posiadający staż pracy w instytucjach integracji i pomocy społecznej między 5 a 10 lat (48,1%). Staż pracy od 11 do 20 lat posiadało 32,5% badanych, do 5 lat – 15,6%, od 21 do 30 lat – 2,6%, a pozostałe 1,3% odznaczało się stażem powyżej 30 lat. Ankietowani w 42,2% zajmowali stanowiska kierownicze, a 57,8% – stanowiska wykonawcze.

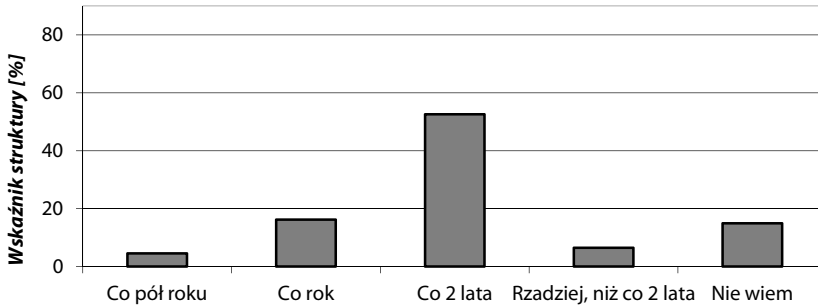
Jednym z ważnych elementów systemu ocen pracowniczych jest częstotliwość przeprowadzania ocen. Powinna ona zapewniać pracownikowi uzyskanie informacji zwrotnej w czasie umożliwiającym mu dokonanie korekty w zakresie własnych kompetencji, a kierownikowi dawać możliwość podjęcia określonych działań motywacyjnych w odpowiednim czasie. Częstotliwość ocen zależy od charakteru orga-

---

<sup>7</sup> Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym opracowaniu są częścią projektu pt. *Diagnoza modelu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach integracji i pomocy społecznej w województwie śląskim. Kapitał ludzki jako determinanta realizacji polityki personalnej w administracji publicznej*. Celem badań było zdiagnozowanie stanu zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem jego wpływu na funkcjonowanie instytucji integracji i pomocy społecznej oraz wskazanie obszarów doskonalenia diagnozowanego modelu. Jednym z celów szczegółowych była analiza systemu ocen pracowniczych w badanych instytucjach.

nizacji i od tego, czy kadra kierownicza potrafi i może wykorzystać wyniki oceny w procesie decyzyjnym.

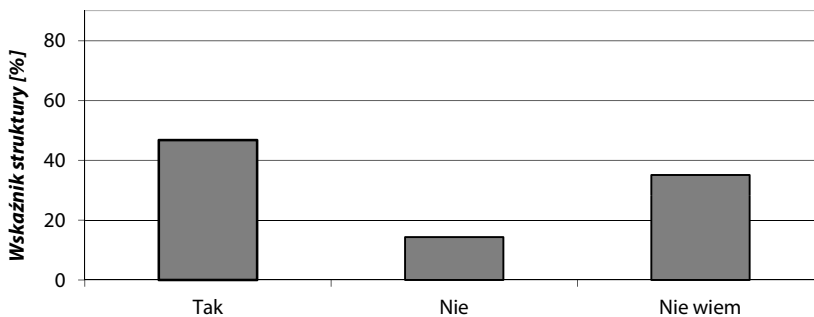
Rysunek 1. Częstotliwość przeprowadzania ocen pracowniczych w badanych instytucjach



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie uzyskanych informacji można stwierdzić, iż oceny okresowe w badanych instytucjach przeprowadzane są z częstotliwością co dwa lata, czego świadomość ma jedynie 52,6% badanych respondentów. Natomiast aż 16,2% badanych uważa, że oceny przeprowadzane są raz do roku (rysunek 1).

Rysunek 2. Ocena doboru kryteriów w opinii badanych respondentów

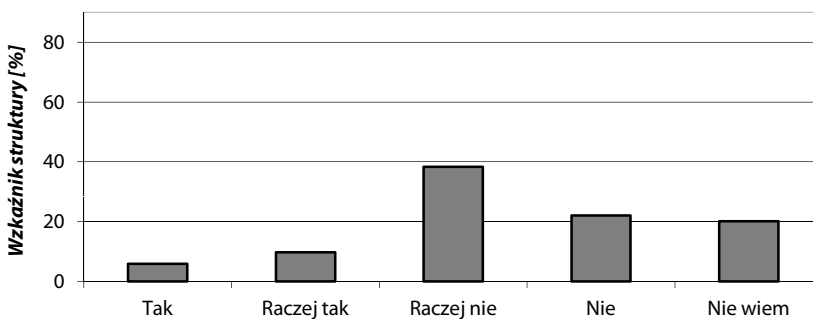


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W dokonanych badaniach na kryteria ocen zwrócono szczególną uwagę, bowiem to one są podstawą formułowania wniosków z oceny. Informują przede wszystkim o słabych i mocnych stronach pracowników. W realnych warunkach to w oparciu o analizę kompetencji pracownika, dokonanej z uwzględnieniem wyodrębnionych kryteriów, podejmowane są, bądź powinny być podejmowane, określone działania w zakresie polityki personalnej. Nie bez powodu zatem podkreśla się, że kryteria ocen powinny być kompleksowe, spójne i rozłączne<sup>8</sup> oraz dostosowane do rodzaju stanowisk pracy. Muszą być ponadto zrozumiałe oraz mieć określony stopień trudności, co oznacza, że nie mogą być zbyt trudne ani też zbyt łatwe do osiągnięcia.

Przedstawione powyżej wyniki badań wskazują, iż dobór kryteriów oceniających jest właściwy (46,8%). Aż 35,1% badanych nie ma jednolitego stanowiska w kwestii oceny doboru kryteriów. Negatywnie ocenia dobór kryteriów 14,3% ogółu badanych. Jakie są źródła negatywnych opinii o kryteriach oceniających? Czy są one wynikiem indywidualnego doświadczenia, czy też wynikają z niepełnej wiedzy badanych respondentów na temat stosowanej metodyki? Tego w badaniach nie ustalono. Jednak już samo istnienie negatywnych opinii jest istotne na tyle, by uzasadnić próbę modyfikacji tego narzędzia, tak znaczącego dla funkcjonowania pracowników organizacji.

Rysunek 3. Opinie pracowników na temat motywacyjnej funkcji oceniania

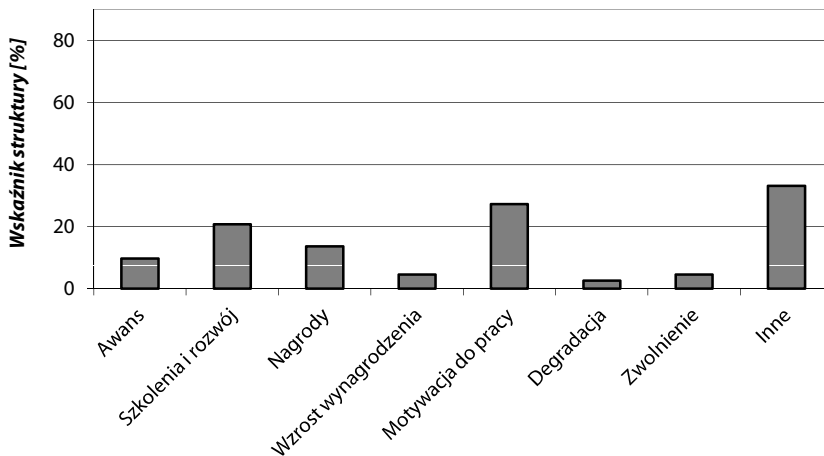


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

<sup>8</sup> J. Łucwicz, *Ocenianie pracowników*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami...*, s. 210.

Jednym z podstawowych powodów oceniania pracowników jest oczekiwanie wzrostu ich motywacji w procesie pracy. Proces motywowania polega przede wszystkim na zapewnieniu zaangażowania pracowników oraz identyfikacji ich celów z celami organizacji. Ocena jest traktowana powszechnie jako narzędzie motywowania pracowników. Jednak 38,3% badanych pracowników uważa, że ocena raczej nie wpłynęła na nich motywująco. Nieco mniejsza grupa badanych (22,1%) potwierdza, że ocena definitywnie nie spełnia funkcji motywacyjnej. 5,8% badanych sądzi, iż ocena miała dla nich walory motywujące, natomiast 20,1% nie udzieliło odpowiedzi na zadane pytanie (rysunek 3).

Rysunek 4. Skutki ocen pracowniczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Szczególny nacisk w procesie badań położono na wyodrębnienie praktycznych skutków ocen okresowych. Z teorii wiadomo, że ocena może stanowić podstawę do awansów w strukturze władzy, podniesienia wynagrodzenia, zdobycia nowych umiejętności i wiedzy itp. Informuje ona o praktycznym wymiarze oceniania przejawiającym się w podjętych decyzjach kierowniczych dotyczących ocenianego pracownika. Wyniki badań jednoznacznie pozwalają stwierdzić, że w tym zakresie nie podjęto szerokich działań modyfikujących istniejący stan rzeczy (rysunek 4).

### 3. Perspektywy i wyzwania dla systemu ocen pracowniczych

Wydaje się jednak, że największe wyzwania dla systemu ocen wiążą się ze wspomnianą na początku tych rozważań wszechobecną zmiennością. To właśnie ona wpływa na ciągłą modyfikację punktów odniesień, które w ocenie odgrywają istotną rolę. Są one potrzebne, aby można było uzyskać oparcie dla formułowanych na podstawie ocen sądów o jakości zasobów ludzkich organizacji. Zmieniająca się rzeczywistość nie tylko przemieszcza w hierarchii określone punkty odniesień dla ocen, ale też niektóre z nich pozbawia wartości bądź usuwa z obszaru objętego ocenianiem<sup>9</sup>.

Organizacje przyszłości będą wymagały zatem nowego spojrzenia na ocenę pracowników. Pewne jest jednak, że będą one musiały odejść od klasycznego oceniania, które polega na tym, że powodzenie na określonym stanowisku przewiduje się na podstawie informacji dotyczących wyników z przeszłości. Przy ocenianiu uwaga powinna być skierowana na stopień adaptacyjności jednostki, którą będzie się ona musiała wykazać w przyszłości, i jej zdolność do nauczania się nowych kompetencji<sup>10</sup>. Organizacje powinny zatem dostarczać pracownikowi informacji o jego mocnych i słabych stronach oraz określać kierunek rozwoju. To wymaga zmiany sposobu myślenia na temat zdolności pracowników do uczenia się. Organizacje muszą być przekonane, że ich pracownicy są zdolni do nauki, a wyniki uzyskane w przeszłości nie zawsze są tożsame z rozwojem potencjału intelektualnego w przyszłości.

Czynnikiem, który powinien sprzyjać odkrywaniu przez pracowników nowych zdolności, są płaskie struktury charakterystyczne dla przyszłych organizacji oraz związany z nimi awans poziomy i możliwość uczestniczenia w realizacji różnych projektów, zadań oraz wyzwań. To również wpłynie na kształt procesu oceny. Ocena coraz częściej będzie związana nie z opinią menedżera, ale opinią zespołu czy też samooceną własnych wyników pracy. Należy zatem przełamać stereotyp myślenia, iż „oceną wiarygodną może być tylko ocena formalna i zewnętrzna, a nie ocena jakościowa i samoocena”<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> J. Dzieńdziora, *The New Problems and Challenges for the Employee Assessment System*, w: L. Jeziorski, S. Borkowski (red.), *Zarządzanie, doskonalenie, zmiany*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008, s. 140–143.

<sup>10</sup> C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997, s. 13.

<sup>11</sup> S.P. Marshall, *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku*, w: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 206.



Pracownicy muszą otrzymywać informację zwrotną o swoich wynikach pracy w tzw. czasie rzeczywistym, co stanowi dla nich pomoc w rozwoju potencjału intelektualnego. W tym kontekście jednak system okresowych ocen pracowników ma charakter dyskusyjny. W organizacjach przyszłości system ocen okresowych będzie musiał zmienić akcent z oceny realizacji zadań na ocenę potencjału pracowników pełniących różne funkcje organizacyjne. Przedstawione wyżej wyzwania mające znaczenie dla kreatywnej modyfikacji systemu ocen pracowników znajdują swój wyraz przede wszystkim w następujących potencjalnych działaniach:

- 1. Wspieranie rozwoju zawodowego.** Rozwój zawodowy stanowi integralny element funkcji ocen pracowniczych. Należy jednak pamiętać, że stymulowanie rozwoju pracowników to nie tylko obowiązek przełożonych, ale i zadanie wpisane współcześnie do katalogu cech pracowniczych w organizacji.
- 2. Rozwijanie form doskonalenia kompetencji pracowników nieopartych na systemie ocen.** System ocen pracowniczych oparty na kontroli zasobów kompetencyjnych pracowników powinien ewaluować w kierunku szerszego wykorzystania „nowych sposobów opiekowania się pracownikiem”<sup>12</sup>. Są to: trening będący formą uczenia się polegającą na naśladowaniu trenera i mentoring wspierający pracownika w jego dążeniach do doskonalenia siebie i własnej kariery zawodowej.
- 3. Wpływ kultury organizacyjnej.** Osiąganie celów oceniania jest ograniczone m.in. dlatego, że system okresowych ocen pracowników nie przewiduje wpływu na zachowania pracowników takich zmiennych, jak wpływ otoczenia i kultury organizacyjnej. Istotne jest zwłaszcza oddziaływanie kultury organizacyjnej poprzez budowanie klimatu oraz wdrażanie norm i wartości o charakterze przestrzeni niematerialnej.

Wymienione powyżej formy działań składają się nie tylko na modyfikację systemu ocen pracowniczych, ale też zawierają w sobie perspektywiczne spojrzenie na ich istotę w świetle obserwowanych tendencji zmian we wszystkich obszarach społecznego funkcjonowania kapitału ludzkiego.

## Podsumowanie

Podsumowaniem powyższych refleksji na temat perspektyw ocen pracowników może być stwierdzenie, że jesteśmy świadkami czegoś na kształt spowolnionej

<sup>12</sup> B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 76.

katastrofy w tym zakresie, która oznacza, że coś dobiega kresu. Została bowiem przekroczona pewna granica możliwości wykorzystania systemu ocen i nie ma już powrotu do tego, co było. Nie ma wprawdzie pewności, czy na dnie tej katastrofy nie kształtują się podstawy dla eksplozji, która „oczyszczyłaby teren i pozwoliła wrócić rzeczom do samych siebie”<sup>13</sup>. W moim przekonaniu jednak nie można w tej wizji katastrofy poszukiwać nadziei na odrodzenie się ocen pracowniczych w formach i zakresach dotychczas stosowanych.

Przedstawione wyniki badań skłaniają do niezbyt optymistycznych refleksji na temat potrzeby stosowania okresowych ocen pracowników w praktyce funkcjonowania organizacji. Oceny te bowiem nie spełniają do końca swoich funkcji wobec personelu organizacji. Mogą one spełniać swoją rolę jedynie wówczas, gdy towarzyszy im klimat wsparcia ze strony ocenianych i ich przekonanie, że oceny są użyteczne dla realizacji ich potrzeb i celów organizacji.

## Literatura

- Dzieńdziora J., *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008.
- Dzieńdziora J., *The New Problems and Challenges for the Employee Assessment System*, w: L. Jeziorski, S. Borkowski, *Zarządzanie, doskonalenie, zmiany*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Kusio U., *Implozja rzeczywistości ekranu*, w: M. Sokołowski (red.), *U progu wielkiej zmiany? Media w kulturze XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza „Kastylija”, Olsztyn 2005.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Łucewicz J., *Ocenianie pracowników*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Marshall S.P., *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku*, w: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Pocztowski A., *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.

---

<sup>13</sup> U. Kusio, *Implozja rzeczywistości ekranu*, w: M. Sokołowski (red.), *U progu wielkiej zmiany? Media w kulturze XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza „Kastylija”, Olsztyn 2005, s. 494.

## NEW CHALLENGES FOR THE STAFF EVALUATION IN THE INSTITUTIONS OF INTEGRATION AND SOCIAL ASSISTANCE

### Abstract

The aim of this paper is to identify new challenges for employee evaluation system in theoretical and empirical terms. These considerations are based on the belief that employee evaluation system in the future, may change its shape. New problems and challenges restrict its use in organizations with high levels of employment stability and operating in a stable environment. The empirical part presents the results of a survey conducted among employees of institutions of integration and social assistance. Assumptions of the studies identify employee evaluation system as recommended and useful tool in the characterization and assessment of the competence of employees in terms of their compliance with the implementation of tasks. It should be noted, however, that such an assumption is authorized only in situations referring to the results of the performed diagnosis.

*Translated by Joanna Dziędziora*

**Keywords:** evaluation of employees, employee assessment system, periodic assessment, evaluation criteria, frequency of assessment, institutions of integration and social integration

**JEL Codes:** M21, M50, M59

