

Ocena pracownika jako istotny element motywacji

Andrzej Chajęcki*, Michał Chajęcki**, Chalnisia Krzakiewicz***

Streszczenie: W opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czym jest proces oceniania pracowników oraz jakie są najczęściej stosowane metody ocen. Ukazano, jak ważnym elementem firmy jest pracownik, jego umiejętności oraz osobowość. Ponadto wyjaśniono, czym jest ocena, jakie jest jej znaczenie i rola w budowaniu ścieżki kariery pracowniczej.

Słowa kluczowe: motywacja, ocena, zadanie

Wprowadzenie

Pracownik powinien w sposób rzetelny wypełniać swoje obowiązki oraz zachowywać pozytywne stosunki zarówno z przełożonymi, jak i ze współpracownikami, ocena bowiem będzie towarzyszyć każdemu w dalszej drodze zawodowej.

Ocena pracownicza stanowi jedną z kluczowych zasad działania przedsiębiorstwa. Jest to proces, w którym dokonuje się wartościowania cech osobowych, postaw, zachowań oraz poziomu wykonania zleconych zadań. To spotkanie kierownictwa z pracownikiem, poświęcone skierowaniu uwagi na kompetencje, zaangażowanie i sposób wykonywania pracy. Jest to również czas na tzw. wyczyszczenie relacji między przełożonym a podwładnym, czyli określenie plusów i minusów z wykonywanej pracy.

Rozmowa oceniająca stanowi normalny proces w stosunkach między przełożonym a podwładnymi. W większości przypadków jest realizowana w sposób swobodny, nieformalny, niekiedy nie do końca uświadomiony przez obie strony. Ocena pozwala na lepsze poznanie się oraz pogłębienie znajomości.

1. Procesy oceniania w przedsiębiorstwie ZDP

W tej części pracy zostanie przedstawiona analiza niewielkiej firmy przemysłu papierniczego funkcjonującej w środkowo-zachodniej części Polski. Jest to opis procesu oceniania pracowników konkretnego przedsiębiorstwa branży poligraficznej, znajdującego się w miej-

* dr Andrzej Chajęcki – Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy, Wydział Prawa i Administracji, ul. Piotrowskiego 12/14, 85-098 Bydgoszcz, e-mail: chajeki1@wp.pl

** mgr Michał Chajęcki – Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Katedra Lingwistyki Stosowanej, ul. Garbary 2, 85-229 Bydgoszcz, e-mail: michal.chajeki@byd.pl

*** dr Chalnisia Krzakiewicz – Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu, Wydział Zarządzania, ul. Nowy Świat 4a, 62-800 Kalisz, e-mail: chalnisia@poczta.fm

scowości Piła (województwo wielkopolskie). Zaprezentowane informacje pochodzą z bezpośrednich obserwacji firmy oraz z dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstwa.

1.1. Charakterystyka firmy

Firma ZDP należy do czołówki polskich producentów i importerów wyrobów papierniczo-biurowo-szkolnych, głównie licencyjnych. Działalność rozpoczęła w 1996 r. od produkcji zeszytu papierów kolorowych, czyli popularnej wycinanki. Początkowo siedziba firmy mieściła się w Pile, w firmie było zatrudnionych wówczas pięć osób.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów, firma sukcesywnie rozszerzała działalność o wszystkie grupy asortymentowe branży papierniczo-szkolno-biurowej, takie jak bloki biurowe i szkolne, bruliony, kostki biurkowe, zeszyty, podkłady, pamiętniki, papeterie, papiery pakowe, torebki na prezenty itp. Uzupełnieniem produkcji jest import artykułów biurowych, papieru wizytówkowego oraz torebek ozdobnych.

Od 1997 r. zaczęły się formować struktury organizacyjne firmy. Wyodrębniono główne działy: handlowy, marketingu i produkcji.

W wyniku dalszego rozwoju firmy właściciele w 2003 r. podjęli decyzję odnośnie do zakupu kompleksu hal z nowoczesnym zapleczem socjalnym. Najpierw przeniesiono tam działy: księgowości, handlowy i magazyn wyrobów gotowych, a następnie (po dobudowaniu dodatkowej hali) w 2006 r. dział produkcji. W chwili obecnej firma zatrudnia 120 osób na podstawie umowy o pracę. W sezonie wiosenno-letnim, tj. mniej więcej od kwietnia do października, firma zatrudnia dodatkową siłę roboczą na umowy zlecenia w liczbie 20–30 dodatkowych członków załogi.

Przełomowym wydarzeniem było rozpoczęcie współpracy z firmą XYZ w zakresie zakupu licencji. Współpraca do dziś jest kontynuowana i rozwijana. Konsekwencją było powstanie nowych kolekcji produktów z wizerunkami postaci bajkowych. Sukcesywnie artykuły licencyjne wypierały produkcje wyrobów masowych, tańszych. Z tego powodu właściciele podjęli decyzję o zmianie profilu produkcji z artykułów tanich i masowych na droższe, wysokiej jakości artykuły papiernicze. Decyzja ta zapocentowała wymianą parku maszynowego, stworzeniem sieci przedstawicieli handlowych itp.

Podstawowym celem firmy jest doskonalenie działań poprzez stosowanie nowoczesnych technologii umożliwiających wytwarzanie produktów wysokiej jakości, estetycznych i praktycznych. Efektem tej pracy jest coraz większe uznanie zarówno polskich, jak i zagranicznych odbiorców. Spółka, jako pierwsza z branży, stosuje bardzo nowoczesne uszlachetnienia druku, takie jak lakiery brokatowe, wysoko połyskowe, zapachowe, folie matowe i połyskowe, srebrzenie i złocenie oraz haftowanie aplikacji. Potwierdzeniem powyższego jest m.in. konsumencka nagroda „Najlepsze w Polsce”, którą firma została uhonorowana w 2007 r.

Wyposażenie drukarni opiera się na najwyższej klasy maszynach poligraficznych wraz ze stale poszerzanym i modernizowanym parkiem maszyn introligatorskich umożliwiających wykonywanie najwyższej jakości produktów poligraficznych. Zachowanie wszelkich zasad sztuki poligraficznej i oczekiwań klientów zapewniają wysoce wykwalifikowani pracownicy z długoletnim doświadczeniem poligraficznym i introligatorskim.

Również od 2007 r. firma może się szczycić certyfikatem PN-EN ISO 9001:2001. Wprowadzony system jest nieustannie doskonalony poprzez audyty wewnętrzne i zewnętrzne, działania korygujące i zapobiegawcze. System ISO pozwolił uporządkować strukturę organizacyjną firmy, dokumentację, usystematyzowanie plac i stworzenie systemów motywacyjnych.

Drugi profil działalności firmy to usługi poligraficzne dla agencji reklamowych, firm, osób indywidualnych itp. W październiku 2007 r. właściciele firmy podjęli decyzję o dywersyfikacji firmy w tym kierunku. W chwili obecnej powstaje komórka, która będzie się zajmowała usługami.

1.2. Analiza istniejącego systemu oceny pracowników w działach: produkcji, handlowym i magazynie

System ocen pracowników w badanej firmie jest metodą oceny wyników pracy zatrudnionych w niej osób, sprawdzającą przydatność pracowników na danych stanowiskach i wywiązywanie się z powierzonych obowiązków oraz określającą ich potencjał rozwojowy. Ocena pracowników najczęściej wpływa na jakość płac i premii, awanse, zwolnienia, rozwój zawodowy itp.

Wdrożony w firmie ZDP system ocen pracowniczych obejmuje zarówno stanowiska robocze, jak i kierownicze. Ocena dokonywana jest raz w roku za pomocą metody 180°, na podstawie określonego arkusza ocen pracowniczych, przedstawionego w późniejszym podrozdziale.

Najbardziej rygorystyczne oceny są dokonywane w dziale produkcji. Pracownicy, poza oceną roczną, podlegają niemal codziennej kontroli poprzez obserwacje przez ich bezpośrednich przełożonych. Stanowi to dla nich wielki stres, ale z drugiej strony jest motywatorem do lepszej pracy, do bycia postrzeganym przez przełożonych jako pracowitych i starających się wykonywać swoje obowiązki w sposób rzetelny i odpowiedni. Pracownicy produkcyjni są oceniani ze względu na realizację norm jakościowych, ilościowych, jak również stopień wielozadaniowości.

Dział handlowy to tylko i wyłącznie ocena dokonywana na podstawie arkusza ocen pracowniczych. Oceniani samodzielnie wypełniają arkusz, dokonując tzw. samooceny, a następnie ich wyniki są kontrolowane przez szefostwo i omawiane podczas rozmowy oceniającej.

Pracownicy działu magazynu nie podlegają jako takiej ocenie. Wykonują swoje obowiązki zgodnie z określonym harmonogramem, a tylko w przypadku bieżącej kontroli przez ich kierownika mogą zostać nagrodzeni za pracę bądź ukarani za niedociągnięcia.

Okresowa ocena pracownika dostarcza informacji, w jaki sposób pracownik jest postrzegany przez kierownictwo firmy, tj. czy dobrze wywiązuje się z obowiązków, a także jakie są oczekiwania organizacji w stosunku do jego osoby. Na podstawie wyników ocen zostają podjęte bardzo ważne decyzje personalne polegające na przeniesieniu pracownika na inne stanowisko bądź też na jego zwolnieniu, likwidacji jego stanowiska, wysłaniu na przeszkolenie itp.

1.3. Regulamin oceny pracowniczej

Regulamin oceny jest wewnętrznym dokumentem przedsiębiorstwa dotyczącym zasad funkcjonowania systemu ocen pracowniczych, opisującym zasady opiniowania.

System oceny pracowników pozwala dokonać oceny formalnej skuteczności działań pracowników. Celem takiego systemu jest m.in. zgromadzenie informacji na temat słabych i mocnych stron pracownika na zajmowanym stanowisku, eliminowanie zachowań i postaw

negatywnych, podkreślenie osiągnięć, właściwe planowanie szkoleń pracowniczych itp. Procedura oceny przedstawia się następująco¹:

- okresowa ocena pracowników dokonywana jest raz w roku;
- właściciele firmy wyznaczają termin przeprowadzenia oceny i wyłaniają osobę odpowiedzialną za jej dokonanie, zgodnie ze strukturą podległości (przeważnie jest nim kierownik zmianowy);
- osoba odpowiedzialna za dokonanie oceny, w porozumieniu z właścicielami firmy, ustala kryteria i kartę oceny pracownika w formie zarządzenia;
- pracownik w skupieniu wypełnia kartę samooceny;
- po wypełnieniu arkusza pracownik jest proszony na rozmowę oceniającą, odbywającą się w dogodnym dla obu stron miejscu;
- pracownik zostaje zapoznany z oceną i może przedstawić swoje poglądy;
- arkusz oceny wraz z dokonaną oceną jest przechowywany w aktach osobowych pracownika.

Za kryteria oceny bierze się m.in. zdobyte kwalifikacje, zdolności i umiejętności, sposób pełnienia obowiązków służbowych, stosunek wobec przełożonych i współpracowników itp.

Skala ocen w obowiązującym arkuszu ocen jest pięciostopniowa, gdzie 5 punktów oznacza ocenę zdecydowanie powyżej standardowej; 4 – powyżej standardowej; 3 – ocena standardowa; 2 – poniżej standardowej; 1 – zdecydowanie poniżej standardowej.

1.4. Konstrukcja arkusza ocen pracowniczych i regulamin wynagradzania

Firma ZDP ma własny, jednakowy dla wszystkich pracowników formularz ocen pracowniczych, stosowany niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy (wyjątek stanowią pracownicy magazynu, którzy, jak już wcześniej wspomniano, podlegają bieżącej kontroli w razie wystąpienia uchybień, braków itp.).

Ocena dotychczasowej pracy jest dokonywana za pomocą dwuźródłowej oceny 180°, czyli oceny dokonywanej przez bezpośrednich przełożonych i samooceny, obejmującej kilka kryteriów, wśród których wyróżnia się m.in. stopień przygotowania zawodowego, ilość i jakość wykonywanych zadań, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność pracy w zespole, komunikatywność itp.

Po przeprowadzeniu samooceny przez pracownika bezpośredni przełożony zaznajamia się z wynikami i przystępuje do wykonania oceny na podstawie własnych odczuć i obserwacji. Następnie dany pracownik podlegający ocenie zostaje zaproszony na tzw. rozmowę oceniającą, podczas której zostaje poinformowany o wynikach swojej pracy i dalszych oczekiwaniach, jakie wobec niego stawia kierownictwo firmy.

Jeżeli chodzi o regulamin wynagradzania pracowników firmy ZDP, określa on wszelkie podstawowe fakty dotyczące wynagradzania i karania, premiowania oraz innych świadczeń związanych z pracą wszystkich zatrudnionych w firmie. Jest sporządzany zgodnie z przepisami prawa i kodeksu pracy oraz indywidualnymi umowami pracowniczymi.

Postanowienia regulaminu dotyczą wszystkich pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, bez względu na rodzaj zajmowanego stanowiska.

Wynagrodzenie za pracę jest ustalone w sposób odpowiadający rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym na określonym stanowisku pracowniczym, jak również uwzględnia ilość i jakość wykonywanej pracy. Świadczenia za pracę wykonaną w danym

¹ Opracowanie własne na podstawie dokumentacji wewnętrznej firmy.

miesiącu są wypłacane dziesiątego dnia kolejnego miesiąca w formie przelewu na rachunek bankowy wskazany przez pracownika. Wysokość wynagrodzenia pracowników jest objęta tajemnicą służbową.

Formularz nr 1

Formularz przykładowej oceny pracownika²

Nazwisko i imię

Zajmowane stanowisko

Okres zatrudnienia

Lp.	Kryteria oceny	Samooceana*	Ocena przełożonego*
1	Rzetelność		
2	Terminowość		
3	Dyspozycyjność		
4	Odpowiedzialność		
5	Zdyscyplinowanie		
6	Umiejętność organizowania pracy na stanowisku		
7	Samodzielność wykonywania powierzonych obowiązków		
8	Zaangażowanie		
9	Jakość wykonywania zadań		
10	Wydajność i tempo pracy		
11	Komunikatywność		
12	Umiejętność współpracy		
13	Przestrzeganie regulaminu pracy		
14	Przestrzeganie zasad bhp		

Kwalifikacje zdobyte w ocenianym okresie (szkolenia, kursy, studia itp.)

Łączna liczba punktów

Ogólne uwagi przełożonego odnoszące się do wyników oceny

* Skala punktowa 1-5 (5 – ocena zdecydowanie powyżej standardowej; 4 – powyżej standardowej; 3 – ocena standardowa; 2 – poniżej standardowej; 1 – zdecydowanie poniżej standardowej).

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji wewnętrznej firmy.

1.5. Rozmowa oceniająca

Rozmowa oceniająca jest bardzo ważnym elementem systemu oceny okresowej, przeprowadzanym między ocenianym pracownikiem i jego bezpośrednim przełożonym. Odbywa się w miejscu i czasie dogodnym dla obu stron. W trakcie tej rozmowy oceniany wypowiada się na temat przyznanej mu oceny. Następnie strony wspólnie ustalają, w jaki sposób

² Przykładowe cechy podlegające ocenie. W każdym dziale ocenie podlegają inne cechy. W pracy podano tylko niektóre z nich. Arkusz nie stanowi rzeczywistego odbicia cech ocenianych w firmie. Wynika to z faktu objęcia niektórych dokumentów tajemnicą służbową.

można poprawić słabe strony pracownika, zaplanować zadania na następny okres oraz udział w szkoleniach i samodoskonalenie.

W trakcie rozmowy oceniającej przełożony zadaje pracownikowi pytania, m.in.:

- Jakie są jego silne i mocne strony?
- Jakie zadania zostały mu postawione i jakie uzyskał rezultaty?
- Jakie są przyczyny ewentualnych rozbieżności pomiędzy samooceną a oceną postawioną przez przełożonego?
- Na jakie trudności natrafił w trakcie wykonywania swoich obowiązków?
- Jak zaopatruje się na swoją dalszą karierę w tej firmie?
- Czego oczekuje od firmy i ludzi w niej pracujących?
- Czy wykonywana praca odpowiada aspiracjom pracownika?

Wyniki oceny są ściśle poufne i znane tylko i wyłącznie samemu ocenianemu, jego bezpośredniemu przełożonemu oraz szefostwu firmy.

Rozmowa oceniająca kończy się ustaleniem nowych celów i zadań dla pracownika, zachęcających go do dalszych wysiłków oraz przedstawienia jego dalszego rozwoju w firmie z punktu widzenia przełożonego.

1.6. Zasady administrowania systemem ocen w firmie ZDP

Wszystkie formularze ocen pracowniczych po przeprowadzonej rozmowie trafiają do akt poszczególnych pracowników. Wgląd do akt mają wyłącznie bezpośredni przełożeni, szefostwo firmy i sami zainteresowani. ZDP to firma, w której osobą sprawującą kontrolę nad procesem ocen jest bezpośredni przełożony, odpowiedzialny za przeprowadzenie oceniania poszczególnych pracowników. Jego rolą jest dbanie o to, aby wszystkie zaangażowane osoby miały możliwość wglądu do swoich akt i uzyskania odpowiedzi na ewentualne pytania związane z procesem ocen.

Administrowanie systemem ocen jest zajęciem dość czasochłonnym. Firma podjęła próbę wprowadzenia komputerowego systemu administrowania ocen okresowych, dzięki czemu spółka w przyszłości mogłaby się poszczycić szybkością działania i większym zaangażowaniem w sprawę nurtującą pracowników.

Z dokonanej rozmowy wyłaniają się wnioski, jakie cechy są oceniane niejako pierwszoplanowo, a jakie są kierowane na dalszy plan, z punktu widzenia samooceny. Okazuje się, że pomiędzy samooceną a oceną dokonywaną przez bezpośrednich przełożonych istnieje bardzo duża zbieżność. Według ocenianych pracowników najważniejsze cechy stanowią zdyscyplinowanie oraz zdolność komunikacyjna.

Podsumowanie

Ocena pracowników występuje niemal we wszystkich sferach zarządzania. Podlegają jej zarówno kandydaci, nowo zatrudnieni oraz osoby funkcjonujące na stanowiskach przez czas dłuższy. Właściwie przeprowadzona ocena ma na celu zbadanie wydajności i efektywności pracowników, pełniąc przy tym funkcję motywacyjną oraz komunikacyjną. System ocen jest źródłem wielu wartościowych informacji o wzajemnych relacjach między pracownikami.

Pracownicy mogą być oceniani na stanowiskach pracy oraz poza nimi. Weryfikacji zostają poddane zarówno zaangażowanie pracownika jak i jego cechy osobowościowe, tj. punktual-

ność, rzetelność, fachowość itp. Osobami przeprowadzającymi ocenę mogą być bezpośredni przełożeni, współpracownicy, specjalne firmy audytorskie.

Ważnym elementem oceny jest tzw. rozmowa z ocenianym polegająca na spotkaniu przełożonego z podwładnym. Program oceny pracownika ma na celu podsumowanie pracy pracownika oraz zebranie informacji w celu zaplanowania dalszej ścieżki kariery.

Literatura

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Borkowska S. (1992), *Jak wynagradzać?*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa.
- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Chajęcki A., Krzakiewicz Ch., Owczarczyk-Szpakowska G. (2011), *Czynniki i mierniki sukcesu przedsiębiorstwa*, w: *Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – komunikacja ryzyka*, red. J. Bizon-Górecka, TNOiK, Bydgoszcz.
- Chajęcki A., Krzakiewicz Ch. (2011), *Miejsce i zadania controllera na przykładzie PPI „SYNAK” MEBLE*, w: *Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – komunikacja ryzyka*, red. J. Bizon-Górecka, TNOiK, Bydgoszcz.
- Chajęcki A., Krzakiewicz Ch. (2011), *Analiza formalizacji zatrudnienia pracowników administracji samorządowej*, w: *Działanie współczesnych przedsiębiorstw. Determinanty kulturowe, zasobowe i samorządowe*, red. T. Falencikowski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk.
- Chajęcki A., Chajęcki M. (2012, w druku), *Ocena pracowników w firmie Benjamin sp.j.*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Kostera M. (2006), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
- Kuc B.R. (2001), *Zarządzanie doskonale*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Materiały do ćwiczeń*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- McKenna E., Beech N. (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Oleksyn T. (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Pawlak Z. (2003), *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

EMPLOYEE EVALUATION AS AN IMPORTANT ELEMENT OF MOTIVATION

Abstract: This paper attempts to answer the following questions: what exactly is the process of evaluating employees, and what are the most frequently used assessment methods. It was shown that an employee, his or her skills, personality, etc. are an extremely important and often underestimated company component. Moreover, it was explained what the assessment and its significance are about in the process of building a career in a company.

Keywords: motivation, evaluation, assignment

Translated by Michał Chajęcki

