

SPECYFIKA WYBRANYCH METOD OCEN PRACOWNICZYCH DETERMINOWANA CHARAKTEREM STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

SPECIFIC NATURE OF SOME METHODS OF ASSESSMENTS FOR EMPLOYEE DETERMINED CHARACTER ORGANIZATIONAL STRUCTURE

WIESŁAWA ZAŁOGA

wieslawa.zaloga@wat.edu.pl

**WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI**

Streszczenie: W artykule zaprezentowano umiejscowienie systemu ocen pracowników w zarządzaniu organizacją. Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań systemu ocen pracowniczych, a także wybranych metod ocen pracowników. Aby osiągnąć zamierzony cel, przeprowadzono analizę studiów literaturowych w integracji z wiedzą praktyczną, będącą pochodną dorobku zawodowego autorki.

Publikacja powinna zainteresować osoby, które chciałyby się zapoznać ze słabymi i mocnymi stronami wprowadzenia okresowych ocen pracowniczych. Zmiany, jakie zachodzą we współczesnych przedsiębiorstwach, są najistotniejszą cechą charakterystyczną dla dzisiejszego zarządzania. Spośród istotnych zmiennych kształtujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa biorących udział w celach, strukturze, otoczeniu ekonomicznym, technicznym, społecznym, politycznym oraz kulturowym, szczególnej uwagi wymagają ludzie. Istotne znaczenie przypisuje się ciągłemu podnoszeniu umiejętności i kwalifikacji pracowników. Dlatego tak istotne, z punktu widzenia pracodawców, powinno być rzetelne ocenianie pracowników.

Słowa kluczowe: oceny pracownicze, kompetencje, zarządzanie zasobami ludzkimi, struktury organizacyjne.

Abstract: The article presents the location of the evaluation system of employees in organization management. The aim of the article is to present the conditions of employee evaluation system, as well as selected methods of employee assessment. To achieve its objective was carried out the analysis of literature studies in the integration of practical knowledge, which is derived from the author's professional achievements.

The publication should be of interest to those wishing to become familiar with the strengths and weaknesses introduction of performance appraisal. The changes taking place in modern enterprises are the most important characteristic of today's management. Among the important variables affecting the functioning of the company involved in the objectives, structure, surrounded by economic, technical, social, political and cultural, people require special attention. The importance attributed to the continuous enhancement of skills and qualifications of employees. Therefore it is important from the point of view of employers should be fair evaluation of employees.

Keywords: evaluation of employee competencies, human resource management, organizational structures.

Wstęp

Człowiek ze swoim bogactwem motywów, zachowań i dążeń, mnogością zależności, które tworzy w swoim otoczeniu społecznym, a także w znacznie szerszym kręgu, stanowi szczególnie ciekawy temat obserwacji. To człowiek wnosi do organizacji specyficzny kapitał, tak trudno mierzalny, a jednocześnie tak bardzo decydujący o jej powodzeniu. Kapitał wnoszony przez człowieka to: zdolności, umiejętności, kwalifikacje, kreatywność, cele, aspiracje itp. Niewątpliwie nastawienie do człowieka w procesie pracy uległo diametralnej przemianie, od przedmiotowego traktowania go jako dawcy pracy fizycznej, do umiejscowienia na nadrzędnym miejscu w hierarchii każdej firmy.

Również sama praca stanowi element świadomej aktywności człowieka. Będąc drogą do osiągnięcia zamierzonych celów, powinna stanowić także cel sam w sobie poprzez zaspokojenie potrzeby uznania czy samorealizacji. Praca ma wymiar ekonomiczny polegający na wytwarzaniu dóbr służących zaspokojeniu potrzeb oraz wymiar społeczny, ponieważ wykonane działania w znacznej mierze polegają na kontaktach i współdziałaniu z innymi ludźmi. Dlatego w zarządzaniu istotną rolę odgrywa znajomość zasad funkcji kierowania.

Obserwując wzrost zainteresowania zarządzaniem personelem w organizacji, a także doceniając znaczenie dobrych stosunków pomiędzy współpracownikami w miejscu pracy prowadzących do zwiększenia ich efektywności i dobrego samopoczucia, w niniejszym artykule przybliżono istotę wybranych metod oceniania pracowników w warunkach zmieniających się struktur organizacyjnych.

1. Uwarunkowania zmian w zarządzaniu organizacjami w XXI wieku

W literaturze przedmiotu wyodrębnia się kilka podstawowych uwarunkowań zmian w zarządzaniu organizacjami w XXI wieku. Najczęściej spotykane to globalizacja działalności gospodarczej, która prowadzi do konieczności uwzględnienia różnorodności kulturowej w zarządzaniu i zdolności komunikowania się na poziomie międzynarodowym, oraz funkcjonowanie w warunkach ciągłych zmian, co wymaga umiejętności analizy otoczenia i antycypacji przyszłości oraz elastyczności w działaniu, ze skłonnością do ponoszenia ryzyka w związku z koniecznością funkcjonowania w warunkach niepewności.

Bardzo duży wpływ na zachodzące zmiany ma upowszechnienie osiągnięć mikroelektroniki i telekomunikacji, co wymaga nowych umiejętności związanych z wykorzystaniem komputerów i nowoczesnych środków łączności – to prowadzi coraz częściej do zjawiska pracy na odległość. Kolejnym czynnikiem jest wzrost aspiracji społeczeństwa i wymagań klientów, ale także oczekiwań pracowników co do warunków pracy, systemów oceniania, systemów motywowania i stosunków przełożony–podwładny (Bogdaniecko, 2000, s. 27).

Jednym z efektów powyższych tendencji jest spłaszczenie struktur organizacyjnych i zwiększenie ich elastyczności. Klasyczne struktury hierarchiczne, w których występują statyczne podziały zadań i koncentracja władzy, utrudniają współpracę firmy z otoczeniem i przystosowanie się do zmian zachodzących na rynku. Nowoczesne firmy próbują spłaszczać struktury i uelastyczniać je dla lepszego łączenia władzy i autorytetu kierownika z inwencją i kreatywnością podwładnych, tak aby decyzje były podejmowane przez jednostki i grupy najlepiej znające zagadnienie.

Spłaszczenie struktur jest procesem logistycznym polegającym na usprawnieniu ich funkcjonowania, przepływu informacji między ich elementami i poprawie wzajemnego komunikowania się pracowników. Spłaszczenia tego dokonuje się m.in. poprzez zmniejszenie liczby i zakresu stanowisk pracy, łączenie dotychczas wykonywanych czynności w większe operacje, wzbogacanie pracy, łączenie stanowisk pracy w grupy zadaniowe, przesuwanie kompetencji na hierarchicznie niższe szczeble (Penc, 2000, s. 286).

Zwiększenie elastyczności struktur z kolei zmierza do tego, aby były one lepiej dostosowane do technologii produkcji, procesów usługowych i otoczenia zewnętrznego, które ciągle się zmienia. Dlatego przy projektowaniu struktur powinno się uwzględniać podstawowe zależności między otoczeniem, zadaniem i strukturą. Przy ich tworzeniu powinny być brane pod uwagę następujące kryteria: jasność, tj. przejrzystość ról i kompetencji, czyli miejsce, jakie ma zająć człowiek w strukturze, powinno być jasno określone, oszczędność wysiłków potrzebnych do utrzymania kontroli i minimalizowania tarć oraz ukierunkowanie na wynik, a nie na wysiłki. Ważna jest także trwałość, w odróżnieniu od braku elastyczności, dla przetrwania w okresie zamieszania, i umiejętność dostosowania się do zmienionych warunków oraz utrwalenie i samoodnowa, co wymaga, by organizacja sama mogła przygotować przywódców jutra, pomagając każdemu rozwijać się w sposób ciągły (Bogdaniecko, 2000, s. 28).

Zachodzące w otoczeniu zmiany wpływają również na przemianę współczesnego pracownika, który jest otwarty na częste zmiany, pewny siebie, elastyczny i aktywny. Często podejmuje wyzwania i ryzyko. Ma jasno wytyczoną ścieżkę kariery i stara się nią szybko podążać. Idzie z duchem czasu i jest zorientowany na zadania i wyniki, dlatego też ma silnie rozwiniętą potrzebę osiągnięć, popartą dążeniem do nieustannego uczenia się. Jest samodzielny i nie lubi silnej kontroli, jednocześnie jednak chce mieć możliwość decydowania i wywierania wpływu na to, co się dzieje w organizacji. Nie jest nastawiony na dożywotnią karierę w jednej organizacji, mimo zaangażowania w pracę bez żalu zmienia dotychczasowe miejsce zatrudnienia, jeżeli nowe gwarantuje mu rozwój (Beck, 2006, s. 26).

Naturalną reakcją na nastanie ery postindustrialnej, określanej jako epoka rewolucji informatycznej i telekomunikacyjnej, są zmiany w formach zatrudnienia. Tradycyjne podporządkowanie pracowników pracodawcy powoli odchodzi w niepamięć i coraz popularniejsza staje się instytucja autonomicznego, w pełni

odpowiedzialnego za efekty pracy, samodzielnego wykonawcy (Ziółkowski, 2006, s. 215). Podejście to zakłada różnorodność form zatrudnienia i czasu pracy, przykładem może być praca sezonowa, kontrakt menedżerski, samozatrudnienie lub terminowe umowy. W przypadku umów o pracę i umów o współpracę można wyróżnić kilka form organizacji pracy: multilocation, która częściowo jest wykonywana w domu, a częściowo w siedzibie firmy, tele-homeworking, gdy cała praca jest wykonywana w domu, freelance teleworking i mobile working, jako rodzaje prac podejmowanych przez personel do spraw sprzedaży (Krupski, 2006, s. 81).

Atrakcyjność pracy zdalnej dla pracownika to możliwość swobodnego gospodarowania własnym czasem, ustalanie kolejności wykonywanych zadań, a także regulowanie tempa i intensywności pracy. Ta forma organizacji pracy daje pracownikowi większą swobodę działania i zwiększa jego uprawnienia decyzyjne w procesie pracy. Korzyści odnosi także pracodawca, może ograniczyć powierzchnię biurową, obniżyć koszty najmu lokali biurowych oraz eksploatacji biur. Może również korzystać ze znacznie poszerzonego obszaru zewnętrznych źródeł zasilania kadrowego. Aby opisane formy zatrudnienia sprawnie i efektywnie funkcjonowały, pracownik musi posiadać takie cechy jak: samodyscyplina, umiejętność organizacji pracy własnej, odpowiedzialność i lojalność, a także wysoki poziom motywacji, a pracodawca w procesie oceny musi umieć takich pracowników dobierać.

W związku z przemianami w funkcjonowaniu organizacji i silną presją konkurencji praca jest coraz częściej organizowana w tzw. zespołach zadaniowych. Dzięki nim można osiągać lepsze wyniki pracy. Zespoły takie mogą bardzo szybko się tworzyć, podejmować działanie i rozwiązywać problemy dzięki efektywnemu wykorzystaniu kwalifikacji i umiejętności wszystkich osób wchodzących w ich skład. Japończycy już od kilku dekad z pełnym przekonaniem twierdzą, że sukces jest dziełem grupy. Pierwsi też przeszło dwadzieścia lat temu ogłosili kres taylorowskiej filozofii zarządzania, twierdząc, że we współczesnej bardzo konkurencyjnej gospodarce przetrwanie i rozwój firmy wymagają odwołania się do pomysłowości i zaangażowania całej załogi, a wiedza i inteligencja samego tylko naczelnego kierownictwa oraz jego najbliższych współpracowników już nie wystarcza, aby cele osiągnąć. Logiczną konsekwencją takiego postawienia sprawy jest położenie zasadniczo większego nacisku na zwiększenie stopnia sprawności i efektywności funkcjonowania ludzi w zespole, większe ich do tego uzdolnienia.

Kolejnym etapem na drodze rozwoju zespołowej formy organizacji pracy są zespoły wirtualne. Mają cechy klasycznych zespołów, ale ich członkowie nie kontaktują się bezpośrednio ze sobą. Zespoły wirtualne wykonują zadania, które przekraczają istniejące podziały organizacyjne, mogą działać stale, okresowo lub być powoływane w konkretnej sytuacji, tak jak klasyczne zespoły. Są elastyczne i mają dużą zdolność przystosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości. W odróżnieniu od klasycznych zespołów zadaniowych (projektowych) wiąże się z nimi zagrożenie rozproszenia poczucia odpowiedzialności członków zespołu, a także utracenie kontroli nad zleconymi pracami.

2. Modele kompetencyjne jako narzędzie oceny pracowników

Nowoczesne struktury organizacyjne i nowoczesne formy zatrudnienia determinują proces doboru i oceny członków organizacji i zespołów, z których te organizacje się składają i na których podstawie funkcjonują. Wyrazem tego jest tworzenie tzw. modeli kompetencyjnych, które pozwalają pracownikom w pełni zrozumieć oczekiwania przedsiębiorstwa, a firmie ułatwiają ocenę możliwości pracowników i ich zdolności do osiągnięcia jej celów.

Pojęcie kompetencji funkcjonuje w teorii i praktyce zarządzania ludźmi od wielu lat. Wprowadził je na początku lat 70. XX wieku David McClelland, który podczas badań nad czynnikami determinującymi sukces w pracy stwierdził brak związku między ilorazem inteligencji czy wynikami osiąganymi w nauce a powodzeniem w wykonywaniu zadań zawodowych. Dlatego postulował on konieczność zastąpienia tradycyjnych testów na inteligencję czy egzaminów z wiedzy testami kompetencji oraz zwracał uwagę na potrzebę badania i identyfikowania kompetencji kluczowych dla konkretnych zadań i funkcji (Orlińska-Gondor, 2006, s. 169).

Różne rozumienie i określanie kompetencji spowodowało, że obecnie termin ten funkcjonuje w dwóch podstawowych znaczeniach. Zadaniowym, jako zdolność do skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub dla osiągnięcia pożądanых wymiernych wyników, oraz behawioralnym, jako zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań (Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 15).

W pierwszym znaczeniu kompetencje przybierają formę opisu zadań lub wymagań związanych z określonym stanowiskiem pracy, w drugim zaś mają formę opisu wzorcowych zachowań. Nie ma uniwersalnych wzorców kompetencji, możliwych do wykorzystania we wszystkich firmach i w każdych warunkach – opis kompetencji istotnych dla organizacji jest zawsze tworzony na podstawie szczegółowej analizy warunków jej funkcjonowania zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka charakterystycznych cech kompetencji: złożoność, operacyjność i celowość, sytuacyjność, zmienność i mierzalność (Orlińska-Gondor, 2006, s. 171). Złożoność kompetencji uważana jest za ich najważniejszą cechę. Kompetencje nie są jednoczynnikowe, każda składa się z kilku różnych elementów, do których zalicza się przede wszystkim:

- wiedzę merytoryczną,
- umiejętności techniczne, interpersonalne, ukryte i możliwe do zaobserwowania,
- motywację,
- cechy osobowości, uzdolnienia i predyspozycje,
- samoocenę,
- indywidualne wartości i postawy.

Elementy te gwarantują sukces w działaniu, ale tylko dzięki właściwemu ich połączeniu. Operacyjność i celowość to kolejne ważne właściwości kompetencji, która

ma sens tylko wtedy, gdy odnosi się do konkretnego działania i kiedy jest rozpatrywana przez pryzmat celu, jakiemu ma służyć to działanie. Sytuacyjność kompetencji oznacza, że są one uzależnione od kontekstu, czyli pełna kompetencja oznacza zdolność do adaptacji i do efektywnego działania w zmieniającym się otoczeniu. Kolejną charakterystyczną cechą to zmienność, którą można rozumieć jako podleganie rozwojowi, możliwość oddziaływania na poziom kompetencji pracowników i dostosowania go do potrzeb i celów organizacji. Ostatnią cechą jest mierzalność, czyli możliwość precyzyjnego stopniowania poziomów posiadania danej kompetencji.

Głównym celem zarządzania kompetencjami jest zagwarantowanie firmie odpowiednich zasobów kompetencji, niezbędnych z punktu widzenia możliwości osiągnięcia strategicznych celów organizacji. Innymi celami wdrażania tego rodzaju procesów są: ustalenie standardów pracy na poszczególnych stanowiskach, ocena rzeczywistych kompetencji kadry menedżerskiej i pracowników, a także przygotowanie pracowników do bieżących i przyszłych zadań zawodowych oraz zwiększenie wartości firmy przez wzrost wartości zasobów ludzkich i podniesienie poziomu zadowolenia pracowników i ich pozycji na rynku pracy. Może to być także maksymalne wykorzystanie silnych stron kadry menedżerskiej i pracowników z jednoczesnym zmarginalizowaniem wpływu na organizację ich słabych stron i optymalizacja relacji nakłady–efekty w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim (Filipowicz, 2004, s. 66).

Istnieją dwa różne podejścia do stopniowania kompetencji (Filipowicz, 2002, s. 250). Pierwsze polega na przypisaniu wszystkim kompetencjom w modelu pięciu poziomów spełnienia, dzięki temu zostaje stworzona jednolita pięciostopniowa skala o charakterze uniwersalnym i dla każdego z poziomów tej skali opracowuje się ogólną charakterystykę, która jest podstawą sporządzenia szczegółowych opisów poziomów spełnienia konkretnych kompetencji.

Drugie podejście opiera się na założeniu, że można przypisywać odmiennym kompetencjom różną liczbę poziomów i każdemu z nich nadaje się właściwą tylko jemu nazwę. Wynika to z przekonania, że kompetencje różnią się między sobą pod względem stopnia złożoności i nie powinno się ich mierzyć jedną miarą.

Jednym z narzędzi umożliwiających pomiar kompetencji jest skala obserwacyjna, dokument zawierający zestawienie behawioralnych opisów wszystkich poziomów danej kompetencji. Za pomocą tego narzędzia kompetencje może ocenić sam oceniany, jak i każda inna osoba, która miała możliwość obserwacji zachowania czy sposobu wykonywania pracy, czyli współpracownicy, przełożeni, podwładni, klienci i kontrahenci. Skala obserwacyjna – na co wskazuje sama nazwa – powinna odnosić się do obserwowalnych aspektów naszego funkcjonowania. To, czego nie można przełożyć na konkretne zachowania, nie może być określane jako dyspozycja poddająca się precyzyjnej obserwacji i pomiarowi. Zatem to właśnie konkretne zachowania bądź ich efekty są przedmiotem naszej obserwacji (www.profirma.com.pl, 2016).

Innym narzędziem pomiaru i oceny kompetencji są testy kompetencyjne, a najpopularniejsze z nich to testy introspekcyjne i testy wykonania. Testy introspekcyjne

składają się z pytań zamkniętych, których celem jest ustalenie, czy oceniana osoba postępuje w określony sposób. Testy wykonania zawierają pytania w formie krótkich opisów sytuacji z podanymi trzema różnymi możliwościami postępowania, a osoba oceniana wybiera najlepsze i najgorsze zachowanie w danej sytuacji.

3. Metody ocen pracowników w nowoczesnych strukturach organizacyjnych

Współczesny rynek pracy wymaga od kadry nie tylko umiejętności zawodowych, wiedzy, lecz także wielu umiejętności „miękkich”, a ocena tego typu umiejętności jest bardzo trudna. Aby dokonać oceny obiektywnej w dziedzinie kompetencji ulotnych i niejednoznacznych, można wykorzystać metodę Assessment Centre, zwaną po polsku Centrum Oceny lub Oceną Zintegrowaną. To sposób pomiaru, a następnie integracji ocen różnorodnych kompetencji.

Początki metody są dosyć mgliste, autorstwo przypisuje się m.in. korpusowi oficerskiemu niemieckich sił zbrojnych z okresu II wojny światowej, amerykańskiej marynarce wojennej, czy też brytyjskim lotnikom. Niektórzy wysuwają nawet teorię, że autorem pomysłu był cesarz Hadrian, który już w początkach naszej ery stosował zbliżone metody, by wybrać sobie najlepszych współpracowników i oficerów. Pomysł sprawdzenia czyichś umiejętności w symulowanej sytuacji był na przestrzeni wieków wykorzystywany w różnej formie i celu. Pierwsze szerzej znane użycie metody na gruncie cywilnym miało miejsce w latach pięćdziesiątych, a do Europy zawędrowało dopiero w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku (www.profirma.com.pl, 2016).

Każdy kandydat w procesie Assessment Centre realizuje indywidualnie lub w zespole wraz z innymi ocenianymi te same zadania. Podczas wykonywania wszystkich zadań każdy z uczestników jest obserwowany pod kątem wybranych kompetencji przez jednego lub dwóch obserwatorów, tzw. asesorów. Sędziowie zmieniają się pomiędzy zadaniami tak, żeby tę samą osobę w kolejnych zadaniach obserwowali różni obserwatorzy. Trwa to przeważnie kilka dni, następnie sędziowie zbierają się, aby przedyskutować oceny i zapisać je w tzw. raporcie. Nie ma jednego przepisu na Assessment Centre, zadania za każdym razem powinny być projektowane w ten sposób, żeby z jednej strony przypominały realia pracy, a z drugiej, by mierzyły kompetencje na najbardziej ogólnym poziomie, niezawężone tylko do specyficznego zadania. Do najczęściej stosowanych zadań zaliczyć można: dyskusję, zadania grupowe, koszyk zadań, symulacje, case study, prezentacje i poszukiwanie faktów (Orlińska-Gondor, 2006, s. 188).

W ramach dyskusji bądź zadania grupowego oceniani pracownicy mają za zadanie rozwiązać jakiś problem, który może być tak zaprojektowany, aby umożliwił współpracę lub przeciwnie, prowokował do rywalizacji, np. wtedy, gdy uczestnicy mają za zadanie wcielić się w kierowników różnych działów firmy. Obserwacji podlegają: styl komunikowania się, umiejętność słuchania, wrażliwość interpersonalna, orientacja na zadania, orientacja na ludzi, zdolność do przekonywania, aktywność i zaangażowanie w pracę zespołu, zazwyczaj ujawniają się też temperamenty i kultura

osobista. Czasem jednemu z uczestników wyznacza się rolę lidera i obserwuje się jego decyzyjność i panowanie nad grupą, a czasami nie wyznacza się lidera, aby zaobserwować, jakie role grupowe przyjmują na siebie poszczególne osoby. W zadaniu zwanym koszyk zadań oceniany wciela się w rolę szefa, który musi sobie poradzić z dużą liczbą pism, rozporządzeń i korespondencji. Wśród nich są sprawy pilne, ważne i nieważne. Ilość czasu jest ograniczona. Ten typ zadania bada szeroko pojęte kompetencje administracyjne: reakcję na konflikt danych, zdolność planowania, odporność na presję czasu, inicjatywę, zarządzanie czasem, ustalanie priorytetów i umiejętności delegowania. Symulacje trudnych sytuacji interpersonalnych mogą polegać na przeprowadzeniu rozmowy oceniającej lub upominającej z pracownikiem, rozmowy z trudnym klientem bądź przedstawicielem związków zawodowych. Podczas takich zadań oceniane są: asertywność, wrażliwość interpersonalna, komunikatywność, a także umiejętności przekonywania.

W case study oceniany otrzymuje opis przypadku jakiegoś problemu związanego z jego wiedzą lub zawodem, a jego zadaniem jest określić, uporządkować problem i zaproponować rozwiązanie, a także odpowiedzieć na szczegółowe pytania sprawdzające jego wiedzę. Obserwacji podlegają: wiedza z branży i umiejętności jej zastosowania, myślenie analityczne i kreatywność. Często case study łączone jest z prezentacją, która polega na przygotowaniu i przeprowadzeniu prezentacji na określony w case study temat dla określonej grupy słuchaczy: zarządu, inwestora, własnego zespołu lub klientów.

Podczas tego zadania ocenie podlega umiejętność przekonywania, komunikatywność, jasność, zwięzłość i uporządkowanie wypowiedzi, opanowanie języka ciała, odporność na stres w trakcie wystąpień publicznych, umiejętność zainteresowania słuchaczy tematem, a także znajomość zasad prowadzenia prezentacji. Poszukiwanie faktów to kolejna forma zadania, w którym oceniany otrzymuje niepełny opis sytuacji, a potrzebne informacje może uzyskać od informatora, mając do dyspozycji ograniczoną liczbę pytań. Od sposobu zbudowania pytania zależy rodzaj i treść odpowiedzi, czyli ile informacji osoba uzyska. Badaniom podlega umiejętność analitycznego myślenia, integracja posiadanej wiedzy, syntetyczność myślenia, komunikatywność i precyzja w zadawaniu pytań (Tadrała, 2001, s. 27).

Kolejną metodą oceniania pracowników, która w pełni sprostą potrzebom nowoczesnych struktur organizacyjnych, jest metoda 360 stopni, która stwarza możliwość uzyskania informacji zwrotnych na temat poziomu posiadanych kompetencji od wielu osób, z którymi oceniany kontaktuje się w trakcie wykonywania codziennych obowiązków.

Dla firmy ważne jest, by pracownik się doskonalił. Pozwala to na uzyskiwanie lepszych efektów pracy i lepszych wyników, a także daje osobiste korzyści płynące z własnego rozwoju. Celem oceny 360 stopni jest rozwój pracowników. To wymaga czasu oraz odpowiedniego środowiska. Rozwój pracowników powinien być więc przez firmę postrzegany jako cel długoterminowy. W krótkim okresie celem metody powinno być poznanie przez ocenianych ich silnych stron oraz obszarów rozwoju.

Dodatkowymi celami mogą być: poprawa komunikacji pomiędzy pracownikami oraz, po pewnym czasie, nieformalne poszukiwania dalszych informacji zwrotnych dotyczących możliwości poprawy (Parteka, 2016, s. 14-15).

W ocenie 360-stopniowej samoocena odgrywa szczególną rolę. Zakłada się, że osoba oceniana powinna być jednym z oceniających, ponieważ umożliwia to porównanie własnej opinii na temat samego siebie z opiniami innych oceniających. Trafna identyfikacja i opis niezbędnych kompetencji oraz szczegółowa charakterystyka ich poziomów sprawiają, że konieczność refleksji nad stopniem własnego rozwoju zawodowego staje się czymś oczywistym. Celem tej metody jest poszerzenie przez ocenianego wiedzy na temat własnych zachowań zawodowych oraz podjęcie wysiłków mających na celu doskonalenie określonych kompetencji. Proces ten nazwany jest sprzężeniem zwrotnym.

Ocena 360-stopniowa jest okazją do pogłębienia samowiedzy stanowiącej warunek wstępny każdego procesu rozwoju zawodowego (Sidor-Rządkowska, 2006, s. 73).

W procesie oceniania pracownika główną rolę powinien odgrywać jego bezpośredni przełożony. Zastosowanie metody 360 stopni zmienia rolę przełożonego – z osoby wydającej osąd staje się czynnym uczestnikiem procesu oceny, a przede wszystkim doradcą, pomagającym pracownikowi opracować i wdrożyć w życie plan działań, który powinien być reakcją na wyniki oceny. Elastyczność nowoczesnych struktur organizacyjnych powoduje, że pracownik zatrudniony na określonym stanowisku jednocześnie uczestniczy w pracach kilku zespołów zadaniowych. Każdy z zespołów ma swojego menedżera, którego opinia powinna być uwzględniona przy przeprowadzaniu kompleksowej oceny pracownika. Konsekwencją rosnącego znaczenia pracy zespołowej jest wprowadzenie kryterium oceny „umiejętność pracy w zespole” i w związku z tym najbardziej upoważnionymi do wydania w tej sprawie opinii są współpracownicy, członkowie zespołu, w skład którego wchodzi oceniany pracownik, i oni są kolejnym ogniwem w przedstawianej metodzie oceniania. Praca niektórych osób polega na przygotowywaniu dokumentów typu analizy, zestawienia, z których korzystają inni pracownicy firmy, którzy nie mają bezpośredniego kontaktu z osobą ocenianą, tzw. klienci wewnętrzni, i oni także mimo braku bezpośredniego kontaktu biorą udział w ocenie. Ocena dokonywana przez klientów zewnętrznych odgrywa bardzo znaczącą rolę, szczególnie w sytuacji, gdy oceniany pracownik jest pracownikiem tzw. „pierwszej linii”, czyli ma bezpośredni kontakt z klientami, np. kasjer, sprzedawca, handlowiec (Kościńska, Wieczorek, 2005, s. 26).

Założeniem modelu oceny 360 stopni jest wyłonienie konkretnych kompetencji (kryteriów behawioralnych oraz merytorycznych) odpowiedzialnych za obecne sukcesy stanowiska. Następnie opracować można takie kryteria, które będą odpowiadać za sukcesy stanowiska w przyszłości. Odpowiednio dobrane zestawy kryteriów stanowią o powodzeniu pracy i osiągnięciu najlepszych rezultatów przez pracowników, a co za tym idzie powodzeniu firmy.

Ocena 360 stopni opiera się na procesie wypełniania kwestionariusza przez oceniających. Do tego celu potrzebny jest kwestionariusz bazujący na wybranych kompetencjach, zaopatrzony w ich czytelne i zrozumiałe definicje oraz odpowiednią

skalę ocen. Zazwyczaj taka skala liczy od pięciu do siedmiu stopni. Kwestionariusz przygotowuje się wcześniej, by móc zapoznać z nim pozostałych ocenianych. Uczestnicy biorący udział w przeprowadzeniu oceny powinni przejść szkolenie, które ma na celu przekazanie umiejętności:

- rozumienia i używania kompetencji w procesie doskonalenia się,
- analizy informacji zawartych w raporcie oceny,
- radzenia sobie z obawami i uczuciami w momencie otrzymywania negatywnych ocen,
- zbierania dodatkowych informacji zwrotnych z otoczenia,
- ustanawiania planów rozwoju (Sidor-Rządkowska, 2000, s. 75).

Wynikiem analizy zebranych danych jest indywidualny raport oceny 360 stopni. Raport zawiera informacje na temat wyników oceny przez poszczególne grupy oceniających (np. przełożonych, podwładnych, współpracowników), silnych stron oraz obszarów rozwoju ocenianego. Oceniany otrzymuje zarówno statystycznie opracowane wyniki liczbowe, jak i dodatkowe komentarze. Indywidualny raport zostaje przekazany osobie ocenianej, jej przełożonemu oraz do działu personalnego.

Następnie menedżerowie opracowują indywidualne plany dalszego rozwoju. Zamiast koncentrować się na słabych stronach, zwracają szczególną uwagę na silne strony osoby. Zastanawiają się nad ich wykorzystaniem do rozwoju słabszych stron. Opracowują szczegółowy plan doskonalenia 2-3 wybranych kompetencji, konkretne cele rozwoju i środki ich realizacji. Plany powinny być wsparte odpowiednią polityką firmy, szkoleniami zewnętrznymi, coachingiem, a przede wszystkim budowaniem wewnętrznego systemu konsultacji i mentoringu. Dlatego konieczne jest ich dostosowanie do wymagań i możliwości firmy w trakcie spotkań ocenianego z bezpośrednim przełożonym. Wzajemne zobowiązania obu stron na temat luk koniecznych do wypełnienia oraz działań rozwojowych są określane w formie potocznie zwanego „kontraktu kompetencji”. Kontrakt dodatkowo uświadamia wymagania oraz daje możliwości zarządzania swoim rozwojem. W efekcie oceny 360 stopni osoba oceniana, opierając się na swoich silnych stronach, może dokonać znacznej poprawy swoich słabszych kompetencji. Ponowna ocena po pewnym okresie pokaże postępy w rozwoju ocenianych. Określi, na ile dana kompetencja została udoskonalona, wskaże dalsze obszary rozwoju. Systematycznie przeprowadzane oceny ugruntowują kulturę firmy i proces ciągłego własnego rozwoju.

Globalizacja biznesu, fuzje, przejęcia, nowoczesne struktury organizacyjne, zmiany organizacji pracy, praca zespołowa, projekty to pojęcia, wokół których obracają się nowoczesne koncepcje zarządzania. Tom Peters, guru rozwoju organizacji, sformułował kilka hipotez dotyczących przyszłej organizacji pracy, które wchodzi w życie:

- klasyczna hierarchia i układ podległości ulegnie zatarciu, pierwsza osoba będzie podlegać drugiej w jednym projekcie, w innym natomiast druga będzie podlegać pierwszej; przywództwo, umiejętności koordynowania działań i przewodzenie w grupie to kompetencje, które będą niezbędne,

- większość przyszłych zadań będzie wykonywana przez zespoły realizujące dynamiczne i krótkookresowe projekty,
- niezależnie od wielkości firmy, organizacje będą przekształcane w efektywne, szybko uczące się zespoły,
- systemy ocen będą uwzględniać przede wszystkim umiejętności pracy w zespole, a ocena będzie dokonywana przez członków zespołu (Olszewski, 2003, s. 81).

Elastyczne struktury, nowe formy zatrudnienia oraz nowy typ pracownika XXI wieku wymagają dobrze funkcjonującego, dostosowanego systemu ocen pracowników. Odpowiednio dobrany, przygotowany i wprowadzony jest świetnym narzędziem wspomagającym zarządzanie pracownikami i kierowanie ich rozwojem. Zaproponowany sposób oceniania poprzez zarządzanie kompetencjami, wykorzystujący opisane metody Assessment Centre i metodę 360 stopni, choć pracochłonny, przynosi korzyści organizacji i samym pracownikom. Obie strony mają pewność, że potencjał ludzi zatrudnionych w firmie wykorzystywany jest właściwie, a projekty, dzięki zaangażowaniu najbardziej odpowiednich osób, są realizowane zgodnie z oczekiwaniami decydentów. Dodatkową zaletą tak skonstruowanego systemu ocen pracowników jest to, że daje on pracownikom możliwość rozwoju zawodowego zgodnie z ich predyspozycjami i zdolnościami.

Zakończenie

Niewiele jest zagadnień, które wywołują tak silne emocje jak kształtowanie systemów ocen pracowników przedsiębiorstwa. Mało jest czynników, które tak bardzo szkodzą efektywności zatrudnionych osób, jak niewłaściwie prowadzony, niedostosowany do specyfiki firmy system ocen okresowych. W ostatnich latach pojawiało się w Polsce niepokojące zjawisko, które można nazwać „modą na ocenianie”. Przedstawiciele zarządów i działów personalnych wielu firm uznali, że jednym z podstawowych warunków przekształcania tradycyjnego działu kadr w nowoczesny departament zarządzania zasobami ludzkimi jest wprowadzenie systemu ocen pracowników. Decyzje tego rodzaju bywają podejmowane pochopnie. Wciąż jeszcze w niektórych firmach panuje przekonanie, że wystarczy wykorzystać formularze używane w zaprzyjaźnionej firmie, przejąć zastosowane w niej procedury i już można przystępować do dokonywania oceny. Nic bardziej mylnego.

Sądzę, że aby ocena pracowników mogła być efektywna, a zarazem skuteczna, powinna być oparta na świadomie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i wzajemnie spójnych kryteriach, uznanych za właściwe dla przyjętych celów organizacji. Powinna być determinowana przez nowoczesne formy zatrudnienia, które powodują, że tradycyjne podporządkowanie pracowników pracodawcy powoli odchodzi w niepamięć. Wpływ na dobór metod oceniania pracowników niewątpliwie powinien mieć także kształt struktury organizacyjnej, która dostosowując się do turbulentnego otoczenia, ulega spłaszczeniu i ciągłym zmianom, przekształcając się w grupy zadaniowe.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BECK E., 2006, *Organizacja wobec wyzwań rynku globalnego*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [2] BOGDANIECKO J., 2000, *Nowe nurty w zarządzaniu i ich wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, [w:] W. Bańka (red.), *Z zagadnień zarządzania zasobami pracy*, Wyd. Novum, Płock.
- [3] FILIPOWICZ G., 2002, *Metody pomiaru potencjału kompetencyjnego*, [w:] A. Ludwicyński (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Wyd. Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
- [4] FILIPOWICZ G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Wyd. PWE, Warszawa.
- [5] KOZIŃSKA A., WIECZOREK D., 2005, *Styl kierowania nastawiony na motywowanie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- [6] KRUPSKI R., 2005, *Elastyczność struktur i zasobów*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa.
- [7] OLSZEWSKI A., 2003, *Pora na zespoły*, „Personel”, nr 1, 16-31.01.2003.
- [8] ORLIŃSKA-GONDOR A., 2006, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [9] PENC J., 2000, *Kreatywne kierowanie – organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, Wyd. Placet, Warszawa.
- [10] SIDOR-RZĄDKOWSKA M., 2006, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [11] SIDOR-RZĄDKOWSKA M., 2000, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [12] TADRAŁA D., 2001, *Znaczenie szkoleń we wstępnej fazie wdrażania ocen pracowniczych*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5, 1-15.05.2001.
- [13] WARD P., 2005, *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [14] WHIDDETT S., HOLLYFORDE S., 2003, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [15] ZIÓŁKOWSKI S., 2006, *Alternatywne formy zatrudnienia pracowników*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Netografia:

- [1] PARTEKA A., *Tajemnice oceny 360*, Portal internetowy: www.solution.pl [12.09.2016].
- [2] Portal internetowy: www.profirma.com.pl [12.09.2016].