

Bożenna Kromer*

Politechnika Koszalińska

OCENA PRACOWNIKÓW JAKO NARZĘDZIE ZWIĘKSZANIA ICH KOMPETENCJI I WYNIKÓW PRACY

Streszczenie

W artykule przedstawiono wykorzystanie procesu oceniania pracowników w zarządzaniu wynikami pracy w banku. Stosowane procedury oceniania wpływają na kształtowanie postaw i zachowań pracowników, przyczyniając się do realizacji przyjętych celów i wartości organizacji. Zastosowanie narzędzia informatycznego SZOP, w procesie oceny realizacji celów i kompetencji pracowników, ułatwiło i przyspieszyło procedurę, zachowując spójność systemu z polityką personalną banku.

Słowa kluczowe: pracownik, cele, kompetencje, wyniki, ocena

Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania przez efekty (*performance management*) oparta jest na założeniu, że trwałe sukcesy w organizacji można osiągnąć poprzez strategiczne i zintegrowane podejście do poprawy wydajności pracy. *Performance management* tłumaczone jest jako zarządzanie przez efekty lub zarządzanie wynikami pracy¹, przy czym wyniki pracy dotyczą ilości wykonanej pracy, natomiast efekty są to

* Adres e-mail: bozennakromer@poczta.onet.pl

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2001, s. 387.

wyniki pracy związane ze strategicznymi celami organizacji, zadowoleniem klientów oraz wynikami finansowymi.

Organizacja musi cechować się ciągłym dbaniem o poprawę wyników pracy, nieustannym rozwojem umiejętności i kompetencji pracowników. Oznacza to konieczność stosowania praktyk zarządzania związanych z wyznaczaniem celów działania, monitorowaniem i pomiarem efektów, udzielaniem informacji zwrotnej, szkoleniem pracowników, określaniem ścieżek kariery, tak by zatrudnione osoby mogły stale rozwijać swoje kompetencje. Zarządzanie przez efekty, jeśli ma być skuteczne, a więc prowadzić organizację do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, musi skupiać się na jej priorytetach, ograniczając tym samym liczbę celów stawianych pracownikom do realizacji. Stosowanie przez zarządzających narzędzia, jakim jest ocenianie w ramach zarządzania przez efekty pozwala na zidentyfikowanie 20% najlepszych pracowników i osiągnięcie sukcesu przez organizację².

Celem artykułu jest przedstawienie wykorzystania oceny wyników pracy pracowników, jako dobrej praktyki stosowanej w zarządzaniu przez efekty w bankach.

1. Istota zarządzania przez efekty

Zarządzanie przez efekty jest sformalizowanym i zintegrowanym procesem kształtowania cech, zachowań oraz wyników działań ludzkich związanych z wykonywaną pracą, którego ogólnym celem jest tworzenie i dostarczenie wartości dla odbiorców³. Zgodnie z modelem kompleksowego systemu zarządzania wynikami, aby uzyskać maksymalną skuteczność należy zastosować zarządzanie wynikami na trzech poziomach, tj. całej firmy, zespołów pracowniczych, poszczególnych pracowników⁴. W firmach, które stosują zarządzanie przez efekty pracownicy uważają, że odpowiedzialność za wyniki dotyczy nie tylko lidera, lecz wszystkich. Zatrudnione osoby rozumieją efekty odnoszące się do wyznaczonych i uzgodnionych celów oraz dysponują kompetencjami wymaganymi do ich realizacji. Przez efekty należy rozumieć zarówno zachowania, jak i wyniki. Zachowania nie są jedynie instrumentem

² P.K. Zingheim, J.R.Schuster, *Wprowadzanie skutecznych i kompleksowych systemów wynagrodzeń*, s. 5, www.hr.com.

³ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 251.

⁴ J.A. Rossiter, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*, ACIDI, Warszawa 2000, s. 224.

osiągnięcia wyników. Same w sobie stanowią rezultaty i mogą być oceniane niezależnie od wyników. Zachowanie się wykonawcy zadania w określony sposób pozwala na przekształcenie efektu, będącego tylko w planie rzeczywistego działania.

W procesie zarządzania przez efekty występuje planowanie efektów, stymulowanie proefektywnościowych zachowań i ich ewaluacja. Można określić cykl tego procesu, w którym głównymi działaniami są⁵:

- zdefiniowanie roli oznacza uzgodnienie kluczowych obszarów wyników oraz wymaganych kompetencji,
- uzgodnienie oczekiwanych efektów, tj. planowanie efektów polega na określeniu celów i sposobu ich pomiaru,
- opracowanie planu rozwoju osobistego, tj. etap rozwoju efektów oznacza wyznaczenie działań jakie pracownicy powinni podjąć, aby się rozwijać, poszerzać wiedzę i umiejętności, zwiększać kompetencje, poprawiać efekty,
- bieżące zarządzanie efektami to zapewnienie informacji zwrotnej dotyczącej uzyskiwanych efektów, przeprowadzanie nieformalnych przeglądów efektów, rozwiązywanie problemów związanych z efektywnością,
- przegląd efektów.

Istotnym czynnikiem i warunkiem efektywnego zarządzania przez efekty jest opracowanie spójnej wiązki celów, dla realizacji której niezbędne musi być dobre komunikowanie się, możliwość rozwoju pracowników i ich utożsamianie się z organizacją. Pomaga w tym występowanie w przedsiębiorstwie wspólnych wartości, odnoszących się do zasad opisujących sposób postępowania pracowników, co dotyczy traktowania współpracowników, klientów, innych organizacji. Wartości umacniają jedynomyślność, zaangażowanie i poświęcanie się pracowników. Przykładem może być zestaw wartości przyjętych w banku, określony jako DROGA (**D**oskonałość, **R**ealizację, **O**dpowiedzialność, **G**otowość, **A**ngażowanie się). Wartościom przypisano kluczowe kompetencje, które opisano właściwymi, pożądanymi zachowaniami, dzięki czemu stworzono mapę wartości, która określa normy stanowiące podstawę oceny zachowań pracowników.

Efektywność zespołu równoznaczna jest z uzyskaniem zakładanych celów. Według Lencioniego fundamentem dobrego zespołu, osiągającego zamierzone cele, jest zaufanie, które wpływa na atmosferę współpracy. Tworzenie przyjaznych stosunków międzyludzkich warunkuje przewyciężenie pięciu dysfunkcji pracy

⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 398.

zespołowej, do których zaliczyć należy: brak zaufania, strach przed konfliktem, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności, brak przywiązywania wagi do rezultatów⁶. Dysfunkcje uzależnione są od siebie nawzajem i budują proces narastającego. Nie można wejść w konstruktywny konflikt, jeśli w zespole nie ma zaufania. Nie zbuduje się zaangażowania, jeśli nie ma zaufania i konstruktywnej dyskusji w zespole, czyli konstruktywnego konfliktu. Jeśli nie ma zaangażowania, to nie ma ducha współpracy i brania na siebie odpowiedzialności za zadania, a to prowadzi do dbania tylko o swoje interesy i brak dbałości o wyniki zespołu, a więc całej organizacji. Praca zespołowa jest mniej skuteczna nawet wtedy, gdy pozwolimy, by rozwinęła się tylko jedna dysfunkcja.

Komponentami zaufania są⁷:

- informacje o podjętych decyzjach i wyjaśnianie słuszności decyzji i kierunków przyjętej polityki,
- popieranie pomysłów członków, dostępność i przystępność zarządu przedsiębiorstwa,
- przejawianie szacunku, przekazywanie faktycznych uprawnień członkom i wsłuchiwanie się w ich potrzeby,
- postępowanie sprawiedliwe, zaufanie i obiektywne traktowanie członków, bezstronna ocena działania i szczerość w wynagradzaniu,
- przewidywanie i konsekwentne rozwiązywanie codziennych spraw, dotrzymywanie obietnic,
- kompetencje techniczne i profesjonalne zdolności oraz dostrzeganie dobrego interesu.

Pracownicy efektywnych zespołów, ufający sobie, nie obawiają się dyskutować na temat własnych słabości, błędów, obaw i zachowań. Zamiast tracić energię na radzenie sobie z dysfunkcyjnymi relacjami w zespole, mogą skoncentrować się na realizacji zadań.

Celem zarządzania przez efekty jest „umyślne uczenie się na doświadczeniach”, czyli uczenie się poprzez pracę, codzienne doświadczenie współpracy z innymi ludźmi, dotyczące rozwiązywania problemów i osiągania sukcesów⁸. Podstawą tej

⁶ P. Lencioni, *Przezwyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej. Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes 2012, s. 10.

⁷ E. Michalski, *Zarządzanie*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2008, s. 179.

⁸ M. Armstrąg, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 399.

koncepcji jest założenie, że każde wykonywane zadanie przez pracownika daje mu szansę uczenia się. Szansą uczenia się jest każda sytuacja, w której menedżerowie przekazują pracownikom polecenia i uzgadniają z nimi cele działania, po czym następuje ocena sposobu wykonania zadania. Oznacza to, że należy stworzyć pracownikowi warunki, aby musiał zastanowić się nad tym czego dokonał i wyciągnął wnioski co do zachowania się w podobnych sytuacjach w przyszłości.

2. Ocenianie pracowników narzędziem zarządzania przez efekty

Zasadnicze wartości jakimi powinna się charakteryzować polityka personalna każdej organizacji to: sprawiedliwość i równość szans wszystkich zatrudnionych, poszanowanie ich godności osobistej, troska o jakość życia zawodowego każdego pracownika, zapewnienie przyjaznych warunków pracy sprzyjających kreatywności. Skuteczność polityki personalnej może być oceniana przez pryzmat czteroczynnikowego „Modelu 4C”, odnoszącego się do: kompetencji (*competence*) związanych z poziomem wiedzy, doświadczenia i umiejętności pracowników; zaangażowania (*commitment*), czyli motywacji pracowników; zgodności (*congruence*) celów firmy i pracowników; efektywności kosztowej (*cost effectiveness*) działań polityki personalnej⁹.

Ocenianie pracowników, które jest funkcją zarządzania zasobami ludzkimi, to także instrument realizacji kierunków i wartości polityki personalnej. Ocena pracownika określana jest jako pogląd wartościujący wyrażony w formie ustnej lub pisemnej, dotyczący jego cech osobowych, zachowań, efektów pracy. To zintegrowany proces oceny kompetencji w odniesieniu do potrzeb zajmowanego stanowiska pracy oraz oceny wykonania postawionych zadań¹⁰. Ocena pracownika służy realizacji celów operacyjnych i strategicznych w organizacji. Jest ważnym instrumentem motywowania pracowników. To powoduje, że obowiązujący w organizacji system oceny pracowników powinien mieć charakter kompleksowy. Obejmować powinien ocenę wyników pracy, kompetencji, umiejętności, postaw, zachowań ocenianego pracownika. Proces ustawicznej oceny należy prowadzić w odniesieniu do celów

⁹ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 28.

¹⁰ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 144.

i standardów efektywności, planów pracy, rozwoju i doskonalenia¹¹. Przegląd efektów i ich ocena pozwala pracodawcy na uzyskanie informacji o wiedzy, umiejętnościach pracownika, ułatwiając podjęcie prawidłowej decyzji o przydzieleniu mu konkretnych zadań. Pomaga w uświadomieniu pracownikom ich mocnych i słabych stron, tym samym – poziomu kompetencji, a także niekompetencji. Ocena powinna być powiązana z wytyczaniem przyszłego rozwoju zawodowego ocenianego, a także działaniami, które mu ułatwią ścieżkę kariery.

Istotnym elementem procesu oceny pracownika jest samoocena, podczas której pracownik powinien krytycznie „spojrzeć na swoje miejsce w organizacji”. Podstawowym celem jej stosowania jest uwrażliwienie pracownika na elementy jego pracy najważniejsze z punktu widzenia organizacji oraz wzbudzenie w nim refleksji odnoszącej się do wykonywanych przez niego zadań¹². Samoocena jest trudnym działaniem dla pracowników, którzy ze względu na osobowość nie potrafią dostrzec swoich osiągnięć lub przeciwnie – własnej winy w słabej jakości wykonywanych zadań.

Przebiegi postępów w pracy mogą odbywać się nieformalnie, w ramach istniejącego systemu spotkań zespołowych lub systemu obowiązującej w organizacji oceny okresowej. Niezbędna jest właściwa forma i atmosfera ich przeprowadzania. Jeśli zostanie wprowadzona dyskusja dotycząca warunków i sposobów działania, problemów i sposobów ich rozwiązywania, celów i możliwości ich realizacji, pracownicy poczują się ważni oraz odpowiedzialni za efekty przedsiębiorstwa. Firma wykorzystywać będzie wówczas subiektywne i twórcze cechy swoich członków związane z umiejętnościami, predyspozycjami, wiedzą i doświadczeniem, które w obecnym otoczeniu rynkowym zasadniczo wpływają na sukces organizacji. Takie traktowanie pracowników, określane jako podmiotowe, oznacza, że menedżer dostrzega znaczenie kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.

3. Ocena pracowników banku

Celem polityki personalnej banku jest zwiększanie poziomu kompetencji pracowników, stworzenie dobrej i życzliwej atmosfery, a tym samym warunków pracy

¹¹ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Spółka, Warszawa 1996, s. 154.

¹² T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, CH. Beck, Warszawa 2006, s. 218.

sprzyjających uzyskaniu wysokiej efektywności. Instrumentem modelowania zachowań pracowników zgodnych z przyjętą w strategii filozofią działań, sprzyjających osiągnięciu założonych, wymiernych rezultatów pracy jest zintegrowany system ocen pracowniczych. Wprowadzony system ocen, którego zasady preferują i stymulują postawy twórcze oraz doskonalenie się pracowników ma następujące cechy:

- funkcjonalny – wyniki oceny powinny stanowić podstawę awansowania i wynagradzania,
- obiektywny i stały – skala ocen nie powinna ulegać zmianom,
- kompleksowy – oprócz samej oceny i poinformowania pracowników o jej wynikach, ma być podstawą do podjęcia decyzji co do sposobów doskonalenia pracowników bądź rotacji kadrowej w firmie,
- okresowy – powinien umożliwiać analizowanie rozwoju pracowników i oceny postępów w tym obszarze w ustalonych okresach,
- systemowy – spójny z pozostałymi elementami polityki personalnej w banku.

Zarządzający banku chcąc usprawnić przebieg procesu oceniania pracowników, wykorzystali program komputerowy. Aplikacja zintegrowanego systemu ocen pracowniczych – SZOP to narzędzie informatyczne, które umożliwia i ułatwia prowadzenie procesu oceny, planowanie i rozliczanie poziomu realizacji celów i kompetencji pracowników, ewidencjonowanie wielkości sprzedaży produktów detalicznych realizowanej przez poszczególnych pracowników, wspomaga planowanie kariery oraz rozwoju zawodowego wszystkich pracowników.

W banku określono matrycę celów i matrycę kompetencji przypisanych do poszczególnych stanowisk w ramach funkcji jakie mogą pełnić pracownicy. Kompetencje rozumiane są jako umiejętności oraz cechy osobowościowe pracownika, właściwe dla pełnionej przez niego funkcji. Cele oznaczają mierzalne obszary wyników, rezultatów pracy pracowników wyrażone w złotych, procentach lub promi-
lach, ustalono dla nich mapę, która specyfikuje wagi procentowe określające wpływ celu na ocenę pracownika, któremu przyporządkowana jest dana funkcja. Dla kompetencji natomiast mapa specyfikuje oczekiwane poziomy kompetencji przypisane poszczególnym pracownikom.

W modelu kompetencji banku znajdują się cztery kompetencje, które odpowiadają wartościom banku (rys. 1). Wartości wspierają realizację strategii biznesowej, wskazują pracownikom pożądane postawy etyczne.

Rysunek 1. Model kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów banku.

Każdy pracownik otrzymuje kartę celów i kompetencji (KCK) – elektroniczny formularz w aplikacji SZOP. Karta ta służy do planowania i rozliczania poziomu realizacji celów i kompetencji pracownika oraz ewidencjonowania i oceny dokonanego poziomu sprzedaży produktów detalicznych.

Rozliczenie pracowników przeprowadzone jest w dwóch etapach:

1. Rozliczenie „robocze” – po oficjalnym rozpoczęciu procesu oceniania zainicjowanego przez wysłanie e-maila z systemu SZOP, przełożony przygotowuje wstępne propozycje ocen dla poszczególnych pracowników (nie przekazuje tej informacji pracownikowi), następnie wprowadza te propozycje do systemu w statusie „roboczym” – jest to tryb pozwalający zarejestrować ocenę w sposób niewidoczny dla pracownika.
2. Rozliczenie „proponowane” – oficjalna komunikacja z Departamentu Rozwoju Pracowników uruchamia kolejne etapy:
 - a) przeprowadzenie rozmowy oceniającej z pracownikiem, która powinna odbywać się po zakończeniu półrocza, co umożliwi korektę wyników pracy, modyfikację lub zmianę celów wyznaczonych pracownikowi:
 - zmianę statusu rozliczenia na „proponowany”, czyli tryb pozwalający zarejestrować ocenę w sposób widoczny dla pracownika,
 - akceptacja rozliczenia przez pracownika.

Rozliczenie KCK pracownika, tym samym określenie poziomu realizacji celów i osiągniętych kompetencji następuje w cyklu półrocznym. Pracownicy otrzymują oceny związane z procentowym poziomem wykonania przydzielonych im zadań.

W regulaminie oceniania przyjęto symboliczne oceny w skali od „A – znacznie powyżej oczekiwań” do „E – nie spełnia oczekiwań”. Aby uzyskać ocenę C, która oznacza że pracownik pracuje „zgodnie z oczekiwaniami”, musi on zrealizować wyznaczone cele powyżej 100%, co nie jest łatwym zadaniem.

Jeśli po otrzymaniu oceny pracownik zgadza się z nią, wówczas akceptuje przypisane mu wartości wykonania poszczególnych celów oraz stopnie osiągnięcia wymaganych poziomów zachowań w ramach kompetencji. Jeśli pracownik ma zastrzeżenia do przypisanych mu zrealizowanych wartości jakiegoś celu lub stopnia osiągnięcia wymaganych poziomów zachowań w ramach kompetencji, może „oprotestować” ocenę. Przełożony i pracownik dokonują wówczas niezbędnych wyjaśnień i uzgodnień, aż do uzyskania akceptacji oceny.

Stosowaną praktyką w banku jest bieżąca ocena, w której do oceny pracy kolegów i samooceny zastosowano narzędzie zwane Koleżeńską Informacją Zwrotną (KIZ). Narzędzie to wprowadzono, aby ułatwić pracownikowi dokonanie samooceny, a także przyjęcie krytyki jego poziomu kompetencji i wyników pracy przez współpracowników. Informację pracownik uzyskuje podczas cyklicznych spotkań zespołu pracowników, co w ocenie kierownictwa jest prostym sposobem na zebranie informacji na temat postrzegania danej osoby przez innych. W dyskusji współpracownicy dają odpowiedź na podstawowe pytania: co dostają od ciebie jako współpracownika? Co lubię w twoim sposobie bycia i zachowaniu? Czego mi brakuje? Uzyskane informacje są wykorzystywane przez pracownika do sporządzenia arkusza samooceny, w którym określa on swoje wyniki, sukcesy i porażki, swój styl pracy i relacje z innymi, rozwój osobisty i zawodowy odnoszący się do planowanych i zrealizowanych efektów.

Jeśli pracownik osiąga słabe wyniki, przełożony musi poinformować o tym pracownika w danym roku kalendarzowym. Musi też być poinformowany o konsekwencjach braku poprawy – wspólnie więc przygotowujący jest wstępny plan poprawy.

Podsumowanie

Ocenianie pracowników jest instrumentem kształtowania ich zachowań. W procesie zarządzania wynikami ocenie podlegają kompetencje pracownika, dzięki czemu można jak najlepiej dopasować realizowaną przez pracownika funkcję do

jego wymaganego profilu „kompetencyjnego”, a także określić działania umożliwiające rozwój wybranych kompetencji. Od momentu wyznaczenia celów, stopień ich realizacji musi być stale monitorowany. Aby ocena była skutecznym instrumentem zarządzania wynikami pracy, musi istnieć dobra komunikacja między przełożonymi i podwładnymi. Podwładni muszą mieć zaufanie do przełożonych i nie bać się prosić o pomoc, zgłaszać problemy, przedstawiać swoje racje co do możliwości realizacji wyznaczonych celów. Diagnozowanie problemów powinno skutkować wsparciem pracownika w ich rozwiązywaniu, ustaleniem działań prowadzących do doskonalenia umiejętności pracowników, podniesienia jakości i efektywności pracy. Na podstawie oceny osiągniętych rezultatów i kompetencji określone powinny być perspektywy rozwoju zawodowego pracownika.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- Lencioni P., *Przezwyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej, Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes 2012.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Spółka, Warszawa 1996.
- Michalski E., *Zarządzanie*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2008.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Rossiter J.A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*, ACIDI, Warszawa 2000.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Zingheim P.K., Schuster J.R., *Wprowadzanie skutecznych i kompleksowych systemów wynagrodzeń*, www.hr.com.

EMPLOYEE EVALUATION AS A WAY TO IMPROVE THEIR QUALIFICATIONS AND WORK PERFORMANCE

Abstract

In this article it has been shown how the usage of employee evaluation in the performance management at the bank was applied. The evaluation procedures used have influence on employees' attitude and behavior change. This in turn helps to attain goals and to go along with the company's values. The application of computers during the process of goals realization and employees' competencies evaluation made it easier, has accelerated the whole procedure and helped to keep the system coherent with the bank's staffing policy.

Translated by Bożenna Kromer

Keywords: employee, goals, skills, performance management, evaluation

JEL Code: M12

