Bukłaha E., System ocen pracowniczych z uwzględnieniem zespołów projektowych [w:] Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych, p. red. R. Bartkowiaka i J. Ostaszewskiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 451-465

Emil Bukłaha
Katedra Zarządzania Projektami
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SYSTEM OCEN PRACOWNICZYCH Z UWZGLĘDNIENIEM ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH

Wprowadzenie

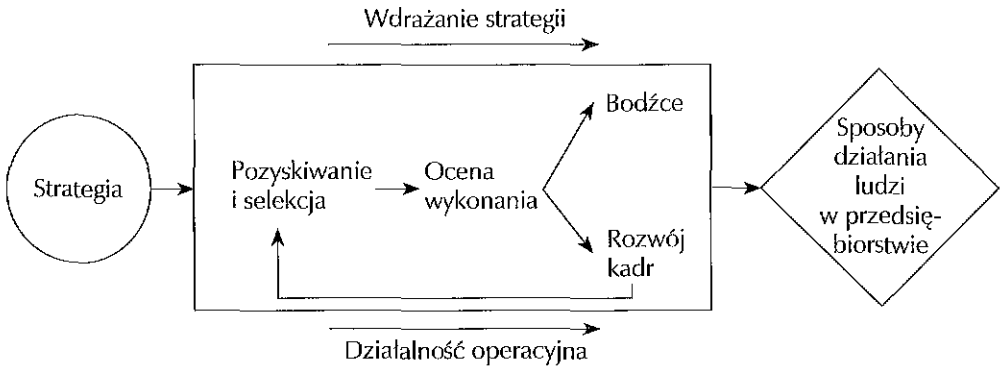
Bez wątpienia jednym z najważniejszych czynników sukcesu każdego projektu są właściwie dobrani jego wykonawcy i decydenci. To dzięki ich wiedzy, kwalifikacjom, doświadczeniu i umocowaniu w organizacji możliwe jest osiągnięcie postawionego przed nimi celu i efektywne wykorzystywanie pozostałych zasobów. To oni – przynajmniej w znacznym stopniu – decydują o tym, jak będzie przebiegać realizacja projektu. Dlatego w organizacji, w szczególności nastawionej na rozwój i ciągłe doskonalenie (m.in. poprzez realizację projektów), istotne jest zwrócenie uwagi na system zarządzania, oceny i rozwoju pracowników, w tym wchodzących w skład szeroko pojętych zespołów projektowych. Celem artykułu jest przybliżenie elementów tego systemu, ze szczególnym uwzględnieniem procesu oceny pracowników, w tym dotyczących zespołów projektowych.

Aby być spójnym i kompletnym, system taki powinien wspierać realizację celów organizacji – zarówno w ujęciu strategicznym, taktycznym, jak i operatywnym, a także wpisywać się w szerszą strategię rozwoju pracowników, funkcjonującą w firmie. W jego ramach powinny być spełnione dwa podstawowe zadania. Pierwszym jest wspieranie bieżącej działalności organizacji, zarówno powtarzalnej (procesowej), jak i niepowtarzalnej (projektowej). Z tej perspektywy zarządzanie zasobami ma prowadzić do efektywnego wykorzystania zasobów organizacji ludzi w celu realizacji działalności operatywnej (por. rysunek 1).

Równie ważnym zagadnieniem jest budowanie długofalowej polityki personalnej w celu tworzenia tzw. kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Z tej (strategicznej) perspektywy celem systemu zarządzania zasobami ludzkim jest zapewnienie ciągłości funkcjonowania i rozwój oraz gromadzenie doświadczeń (ang. *lessons learned*) w całej organizacji.

W celu efektywnej realizacji ogółu przedsięwzięć wykonywanych w organizacji – zarówno rutynowych jak i niepowtarzalnych – wszystkie działania podejmowane wobec jej pracowników powinny być zintegrowane w formie strategii personalnej. Składa się na nią pięć podstawowych elementów:

- strategia zatrudniania pracowników,



Rysunek 1. System zarządzania kadrami w organizacji

Źródło: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1988, s. 181.

- strategia wdrażania i szkolenia pracowników,
- strategia rozwoju pracowników (na tym etapie szczególną rolę odgrywa ocena ich pracy),
- strategia sukcesji/wymiany pracowników,
- strategia stymulacji i motywowania pracowników[1].

Zadaniem strategii zatrudniania jest określenie, jakimi zasobami ludzkimi dysponuje organizacja, i zestawienie ich z zapotrzebowaniem organizacji na pracowników. W ten sposób określa się ewentualną lukę w zatrudnieniu, na podstawie której opracowuje się plan zatrudnienia z podziałem na komórki organizacyjne i poszczególne stanowiska. Strategia wdrażania i szkolenia pracowników związana jest z procesem dopasowania umiejętności pracowników do potrzeb organizacji. Nowo zatrudnieni pracownicy zawsze wymagają wdrożenia, przystosowania do kultury organizacyjnej. W ramach strategii personalnej należy opracować procedury pozwalające jednoznacznie określić potrzeby szkoleniowe i metody ich realizacji.

Strategia rozwoju pracowników powinna wyznaczać możliwości rozwoju na danym stanowisku. Dla każdego szczebla hierarchii powinny zostać określone wymagane kompetencje, doświadczenie, wiedza. Każdy pracownik powinien znać swoją ścieżkę rozwoju zawodowego. Powinna ona być ogólnie znana, obiektywna i jednoznacznie określona. W ten sposób kształtuje się przejrzystość awansów, zwolnień lub przesunięć. Ogólnym celem rozwoju potencjału pracy jest zapewnienie organizacji dostępu do pracowników mających takie cechy i umiejętności, jakich firma potrzebuje do osiągnięcia swoich celów, tzn. zwiększania wydajności i wzrostu konkurencyjności.

E. Kuczmera-Ludwiczyńska definiuje rozwój pracowników jako zintegrowany proces wykorzystywania rozwoju indywidualnego zatrudnionych osób i rozwoju ich karier, służący do osiągnięcia maksymalnej efektywności i jakości pracy oraz osiągania satys-

[1] P. Wachowiak, *Strategia personalna jako warunek skutecznej realizacji strategii przedsiębiorstwa* [w:] *O nowy ład gospodarczy w Polsce*, red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 529.

fakcji przez pracowników[2]. Według A. Pocztowskiego rozwój personelu rozumiany jest jako ogół zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym organizacji, które prowadzą do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich oraz efektywności pracy[3]. Można go rozpatrywać na trzech poziomach: całej organizacji, poszczególnych zespołów pracowniczych (w tym projektowych) oraz indywidualnych pracowników. Potrzeba inwestowania w rozwój personelu wynika przede wszystkim ze stwierdzenia wysuniętego w teorii kapitału ludzkiego, że zasoby ludzkie są genetycznie wyposażone w pewien potencjał pracy, którego poszczególne części mogą być rozwinięte. Potencjał oznacza pewien zakres możliwości, zdolności i sprawności tkwiący w ludziach, instytucjach czy rzeczach.

Proces rozwoju potencjału pracy obejmuje ogół celowych i systematycznych działań adresowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych w postaci określonych form kształcenia i doskonalenia wiedzy zawodowej, planowania i realizacji karier zawodowych oraz organizacji i strukturyzacji pracy. Formy te mogą mieć charakter doraźny i/lub perspektywiczny, a zmierzają one do wzbogacenia potencjału pracy o określone treści, niezbędne do prawidłowego wykonywania pracy na obecnie zajmowanych stanowiskach i do sprostania przyszłym wymaganiom w tym zakresie oraz odbywających się w szerszym kontekście zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu[4].

Oznacza to, że w interesie przedsiębiorstwa leży dopilnowanie, aby każdy z pracowników miał wiedzę i kwalifikacje niezbędne do właściwego wykonywania zadań, aby te umiejętności były stale udoskonalane i by maksymalnie wykorzystać potencjał pracowników poprzez ich ciągły rozwój. Działania te mają służyć dostosowaniu organizacji i jej pracowników do zachodzących i przewidywanych zmian w jej wnętrzu oraz otoczeniu.

Po przeszkoleniu pracowników i wdrożeniu ich do pracy pojawia się potrzeba oceny ich wyników. Działanie to oznacza formalną ocenę tego, jak sprawnie wykonują oni swoją pracę. Regularne dokonywanie takiej oceny jest niezbędne z wielu powodów. Jednym z najważniejszych jest konieczność sprawdzenia trafności wyboru i sprawności mechanizmów doboru kadr lub oceny skuteczności programów szkoleniowych.

Nie mniej ważnym powodem są kwestie administracyjne – na podstawie wiarygodnych wyników ocen okresowych powinno się podejmować racjonalne decyzje dotyczące podwyżek płac, awansów i szkoleń. Ocena wyników jest również niezbędna jako podstawa informacji zwrotnej dla pracowników, pomagająca im w poprawie wyników pracy i procesie planowania przyszłej kariery[5]. Ten właśnie aspekt systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji zostanie poddany szczegółowej analizie w dalszej części rozważań.

Kolejnym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi w projektach jest strategia sukcesji pracowników. Określa ona, w jaki sposób pracownicy (najczęściej

---

[2] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 106.

[3] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998, s. 218.

[4] Ibidem, s. 96.

[5] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 457–459.

wyższego szczebla) będą zastępowani na swoich stanowiskach w chwili, gdy będą odchodzić z firmy.

Drugim ważnym elementem tej strategii jest przekazywanie wiedzy. Strategia sukcesji powinna określać, w jaki sposób pracownicy starsi stażem będą dzielić się swoją wiedzą, wdrażać młodszych stażem pracowników do pracy na przyszłym stanowisku. W przypadku stanowisk kierowniczych najczęściej obecny kierownik współpracuje z potencjalnymi kandydatami (którzy znajdują się na liście) – powierza im część zadań, zabiera na zebrania, spotkania, posiedzenia. Proces taki może trwać od kilku miesięcy do nawet dwóch lat.

Ponieważ najcenniejszym zasobem organizacji jest wiedza jej pracowników, zlekceważenie strategii sukcesji może się wiązać z zachwianiem pozycji organizacji i dużymi kosztami. Odchodzący pracownik, który nie przekazuje swojej wiedzy i doświadczenia sukcesorom, zabiera ze sobą całą wiedzę zdobytą na szkoleniach, studiach, podczas realizacji projektów itp. – organizacja traci więc z jednej strony pieniądze zainwestowane w odchodzącego pracownika, z drugiej – musi ponieść koszty doskonalenia następcy.

Dlatego w projektach zaleca się gromadzenie doświadczeń projektowych (ang. *project lessons learned*), w tym również dotyczących składu i funkcjonowania zespołu projektowego oraz relacji między jego członkami.

Ostatnim elementem systemu w przedstawionym systemie jest strategia motywacji pracowników. Obejmuje ona wszystkie działania mające na celu zachęcenie ich do możliwie najlepszego wykonywania powierzonej pracy i do osiągania wyznaczonych im celów. Ponieważ cele dla każdego pracownika wynikają wprost ze strategii organizacji, można przyjąć stwierdzenie, że strategia motywacji wspiera bezpośrednio realizację strategii organizacji.

W ramach działań motywacyjnych stosuje się cały szereg narzędzi, technik i metod. Najczęściej spotykany podział tzw. „motywatorów" obejmuje:

- narzędzia materialne pieniężne – pensja, premie, dodatki, *success fees*, nagrody itp.,
- narzędzia materialne niepieniężne – laptop, samochód, telefon, karnet wstępu do centrum fitness itp.,
- narzędzia niematerialne niepieniężne – awans, wyróżnienie, dyplom, pochwała, pierwszeństwo w wyborze kolejnego zadania do zrealizowania itp.

Wszystkie wymienione elementy systemu wpływają nawzajem na siebie, zarówno w przypadku działalności projektowej, jak i procesowej organizacji. Uzupełniając się, stanowią o spójności strategii personalnej organizacji. W toku dalszych rozważań uwaga będzie skupiona na kluczowym elemencie opisywanego podejścia do rozwoju kadry w przedsiębiorstwie, czyli ocenie pracowniczej.

Ocena pracowników

W ujęciu ogólnym ocena jest procesem wartościowania (nadawania wartości) pewnym cechom, zjawiskom, zachowaniom itp. Wartość można nadać poprzez porównanie do wzorca. Ocenia się wówczas cechy i zjawiska pod kątem ich podobieństwa do wzorca.

Im mniejsze jest podobieństwo, im dalej od wzorca znajduje się dana cecha, tym ocena ma niższą wartość. Możliwe jest również prowadzenie oceny w odniesieniu do innych, podobnych zjawisk lub cech. Wówczas im wyższe parametry względem podobnej cechy osiąga oceniana cecha, tym wyższa jest wartość oceny. Analogicznie – im niższe są parametry względem podobnej cechy, tym niższa jest wartość oceny.

Ocena pracowników (inaczej: ocena okresowa, pracownicza, periodyczna, pracy) jest to proces polegający na dokonaniu oceny wartości pracy pracowników w danym okresie, uwzględniającej wartościowanie ich postaw, cech osobowościowych, umiejętności i zachowań oraz poziomu wykonania przez nich zadań istotnych z punktu widzenia celów organizacji[6]. System ocen okresowych można również określić jako zbiór celowo wybranych i zsynchronizowanych narzędzi i kryteriów oceny zasobów ludzkich, które są właściwe z punktu widzenia celów strategii organizacji i wspierają ich osiąganie.

Ocena taka jest przeprowadzana przez przełożonego osoby ocenianej. Analizowane mogą być różne parametry pracy pracownika: wydajność, skrupulatność, jakość, kompetencje. Za pomocą oceny okresowej można również określić postępy pracownika i jego przyszłe możliwości rozwoju. Należy zaznaczyć, że ocena okresowa ma charakter sformalizowany i może być dokonywana przy użyciu specjalnych metod, narzędzi i procedur.

W ramach oceny okresowej można wyróżnić szereg kryteriów, według których można oceniać pracownika. Ich systematyka obejmuje:

- kryteria dotyczące kwalifikacji – dotyczą wiedzy, umiejętności, zdolności, które wiążą się bezpośrednio z pracą wykonywaną na danym stanowisku; przykładowe kryteria kwalifikacyjne: poziom wykształcenia, doświadczenie zawodowe, uprawnienia charakterystyczne dla danego stanowiska, znajomość języków, umiejętności w zakresie obsługi komputera, prawo jazdy,
- kryteria behawioralne – dotyczą zachowania pracownika przy wykonywaniu pracy; przykładowe kryteria behawioralne: punktualność, wytrwałość, umiejętność pracy zespołowej, zaangażowanie, dyspozycyjność, umiejętność analizowania danych, informacji, organizacja swojego miejsca pracy, podejście do klientów, sposób kontaktu z przełożonym,
- kryteria osobowościowe – dotyczą cech psychicznych, osobowości pracownika, określają jego charakter, najczęściej nie da się ich znacząco zmienić; przykładowe kryteria osobowościowe: asertywność, kreatywność, odporność na stres, samodzielność, komunikatywność i łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi,
- kryteria wydajnościowe (efektywnościowe) – dotyczą pracy realizowanej przez pracownika; przykładowe kryteria wydajnościowe: wydajność, skuteczność, jakość pracy, stopień przestrzegania procedur, koszt pracy pracownika, osiągnięte wyniki finansowe, ilość i wartość zrealizowanych projektów.

---

[6] *Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004, s. 374. Zob. też m.in.: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007; *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2008; H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Ocena okresowa wraz kryteriami ocen stanowi tylko jeden z elementów całego systemu. Do pozostałych elementów uzupełniających ją należą:

- dokumentacja określająca zasady prowadzenia ocen

Powinna ona określać jednoznacznie, w jaki sposób będzie przeprowadzona ocena bieżąca. Przede wszystkim należy wskazać częstotliwość ocen (w przypadku działalności rutynowej – najczęściej raz do czterech razy w roku; w przypadku realizacji projektów – w zależności od ich długości, nie rzadziej jednak niż raz, na etapie zakończenia projektu). Ważne jest również zdefiniowanie poszczególnych etapów procesu oceny okresowej – a więc opisanie mechanizmu oceny. Dodatkowe dokumenty mogą zawierać informację, które formularze oceny są przypisane do danej grupy pracowników.

- dokumentacja wskazująca osoby odpowiedzialne za ocenę i osoby oceniane

Dla każdej oceny okresowej należy wskazać osoby (grupy osób), które będą podlegać ocenie, oraz jednoznacznie wskazać osoby, które ocenę przeprowadzą. Informacja ta powinna być ogólnodostępna, a dobór ocenianych i oceniających nie powinien budzić kontrowersji. Należy bezwzględnie unikać sytuacji, gdy pewne grupy pracowników (w szczególności o podobnych zadaniach do realizacji) podlegają ocenie, a inne znajdują się poza systemem oceny okresowej. W projektach informacje takie powinny być zaplanowane przy użyciu np. wykresu kompetencyjnego i zapisane w dokumentacji przedsięwzięcia.

- zestaw jednoznacznych, ogólnie dostępnych kryteriów oceny

Dysponując listą kryteriów oceny, należy opracować zestaw dla każdej grupy pracowników indywidualnie. Następnie należy dokonać operacjonalizacji kryteriów – dla ilościowych należy jednoznacznie określić warunki przyznania określonej oceny; dla jakościowych należy sporządzić jednoznaczny opis określający, jakie przejawy cechy będą podlegały ocenie. Zestawy kryteriów powinny być ogólnie dostępne dla pracowników. Zaleca się również opracowywanie zestawów kryteriów przy udziale ocenianych pracowników.

- zasady zarządzania dokumentacją systemu

Istotnym elementem systemu oceny okresowej są zasady, które określają takie zagadnienia, jak sposób i miejsce archiwizacji, dostępność arkuszy oceny wraz z wynikami, ewentualne kompetencje jednostki w tym celu powołanej.

Wszystkie te elementy tworzą kompleksowe narzędzie do prowadzenia okresowych ocen pracowników, którego podstawowym celem jest wspieranie realizacji strategii personalnej organizacji, zarówno dla działalności rutynowej, jak i projektowej.

Cele oceny pracowniczej

W literaturze przedmiotu wskazuje się kilka grup celów, do których realizacji przyczynia się ocena okresowa pracowników. W pierwszej kolejności podaje się cele ogólnoorganizacyjne i psychospołeczne. Z punktu widzenia organizacyjnego ocena okresowa ma dostarczać informacji niezbędnych do organizowania zarządzania zasobami ludzkimi. Z punktu widzenia psychospołecznego ma ona kształtować postawy pracowników, dostarczać im informacji o ich osiągnięciach i porażkach, szansach i zagrożeniach dla ich rozwoju.

Można również wyróżnić grupy celów z punktu widzenia pracownika. Są to cele:

- stabilizujące – ocena okresowa ma zachęcać pracownika do kontynuowania dobrze wykonywanej pracy i dawać jednoznaczny pozytywny sygnał w przypadku słuszności realizowanej pracy,
- korygujące – ocena okresowa powinna wykrywać błędy i porażki pracownika, wskazywać przyczyny ich powstania i mobilizować pracownika do niepopełniania tych błędów w przyszłości,
- rozwojowe – ocena okresowa powinna dostarczać sugestii co do kierunku i intensywności rozwoju pracownika; poprzez oceny pracy wykazuje się zalety i wady dotyczące posiadanych przez niego umiejętności, wiedzy i postaw, co ma na celu pobudzenie indywidualnych procesów rozwojowych.

Realizacja tych celów jest ściśle powiązana z systemem motywacji pracowników.

Ostatni podział jest najbardziej kompleksowy, ponieważ uwzględnia wszystkie dotychczas wymienione grupy celów:

- cele administracyjne – wsparcie dla realizacji polityki personalnej i wszystkich elementów zarządzani zasobami ludzkimi, ocena procedury dla doboru kandydatów i przydziału stanowisk, analiza powodzenia wszelkiego rodzaju przedsięwzięć kształcenia i dokształcania oraz rekomendacje co do modyfikacji programów kształcenia, ustalenie podstaw do różnicowania płac i uposażeń, uzasadnienie decyzji osobowych dotyczących m.in. zwolnień, przesunięć i awansów,
- cele informacyjne – dostarczanie informacji kierownictwu o podwładnych, jakości wykonywanej przez nich pracy, ich postępach, dostarczanie pracownikom informacji o ich słabych i mocnych stronach,
- cele motywacyjne – dostarczenie jednoznacznej, obiektywnej informacji pracownikowi i jego pracy i postępach, przekazanie sugestii dotyczących poprawy swojej pracy, rozwoju i potencjalnych korzyści płynących z poprawiania swoich wyników.

Istotą oceny okresowej jest sprawdzanie, czy osiągnięte zostały cele polityki personalnej. System ocen okresowych stanowi narzędzie wdrażania i realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Informacje z ocen okresowych dają gwarancję, że strategia ta będzie realizowana we właściwy i racjonalny sposób.

Znaczenie systemu ocen okresowych w systemie zarządzania zasobami ludzkimi

Jak stwierdzono uprzednio, system ocen okresowych uważa się za główny element całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Jest on bowiem podstawowym źródłem informacji dla każdego etapu zarządzania zasobami ludzkimi, pełni więc kluczową rolę w całym tym procesie. W tym ujęciu dzieli się on na:

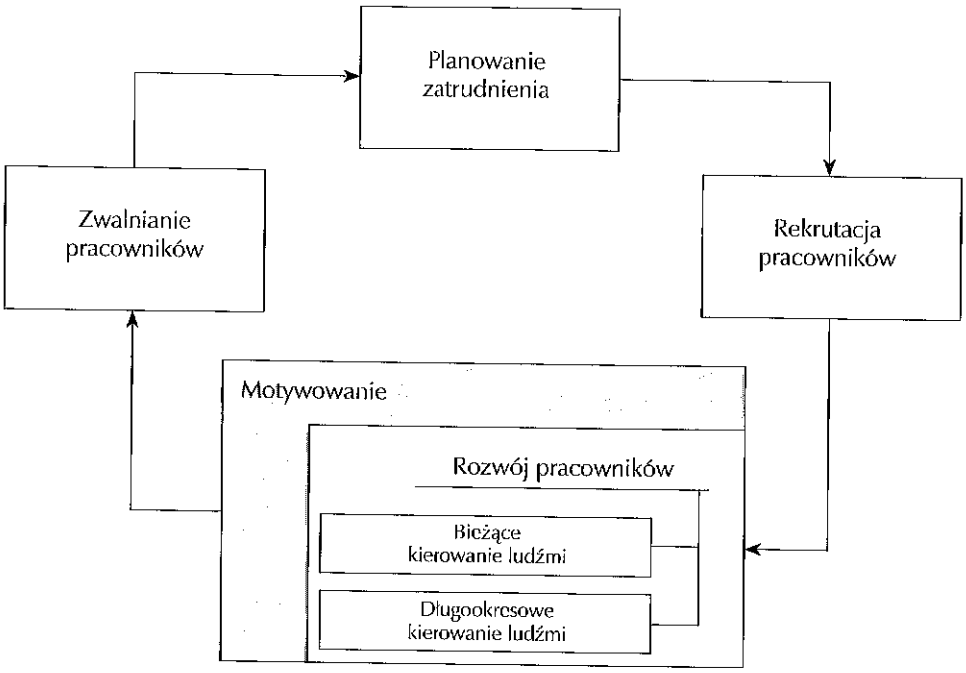
- planowanie zatrudnienia – na tym etapie system oceny okresowej dostarcza informacji o obecnie zatrudnionych pracownikach: ich umiejętnościach, wiedzy, doświadczeniu; na tej podstawie możliwe jest zestawienie podaży z popytem organizacji na zasoby ludzkie,

- rekrutacja pracowników – na tym etapie można wykorzystać informacje z systemu ocen okresowych w celu porównania cech pracowników zatrudnionych z rekrutowanymi; pozwala to określić ewentualną lukę w umiejętnościach, przyszłe potrzeby rozwojowe; w szczególnych przypadkach dane te mogą posłużyć do przeprowadzenia znacznych zmian w zasobach ludzkich (jeśli np. okaże się, że można pozyskać tańszych pracowników o umiejętnościach większych niż obecnie zatrudnieni – choć tego typu decyzje nie są łatwe do podjęcia).
- rozwój pracowników – na tym etapie informacje z systemu ocen są wykorzystywane w bardzo dużym stopniu; system ma dostarczać informacji o potencjale pracowników, ich ograniczeniach, ale również o zgłaszanych potrzebach, ambicjach dotyczących rozwoju zawodowego; ocena okresowa powinna również umożliwić śledzenie skuteczności zastosowanych narzędzi rozwoju pracowników,
- kierowanie ludźmi – system ocen okresowych dostarcza informacji na potrzeby bieżącego (oraz długookresowego) kierowania ludźmi; profesjonalny kierownik, mający informację o swoich pracownikach i potrafiący je odpowiednio interpretować, może szybko reagować na negatywne zjawiska w zespole, poprawiać bieżącą wydajność swoich podwładnych; z punktu widzenia strategii długookresowej informacje płynące z systemu ocen ułatwiają efektywne planowanie rozwoju kadry w organizacji,
- motywowanie pracowników – system motywacji, nagradzania i karania pracowników może spełniać swoją rolę tylko na podstawie kompletnego, wiarygodnego źródła informacji; skuteczne motywowanie jest niemożliwe w sytuacji, gdy brakuje danych o wydajności pracowników, ich nastawieniu do obowiązków, sukcesach i porażkach; jest to właśnie jedno z kluczowych zadań systemu oceny okresowej,
- zwalnianie – informacje z systemu ocen okresowych umożliwiają prowadzenie jawnej, jednoznacznej polityki zwalniania pracowników; wprawdzie proces ten zawsze budzi wątpliwości i emocje, jednak wskazana jest jak największa obiektywizacja; zwalnianie na podstawie jednoznacznych, obowiązujących każdego pracownika kryteriów gwarantuje przejrzystość tego procesu.

Na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi dane z systemu ocen okresowych stanowią więc podstawę podejmowania decyzji personalnych – od planowania działań (zatrudnienia, rozwoju, zwalniania) poprzez ich realizację, do oceny ich skuteczności i celowości *ex post* (por. rysunek 2). W efekcie warunkiem sprawności systemu jest trafność podejmowanych decyzji. System ocen pracowniczych pełni również ważną rolę z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej. Wpływa bezpośrednio na atmosferę pracy, rodzaj i intensywność relacji przełożonego z podwładnym oraz pracę zespołową.

System ten ma również duże znaczenie w kształtowaniu indywidualnej kariery pracownika. Osoba profesjonalnie nastawiona do swoich obowiązków chce być oceniana i oczekuje informacji zwrotnej o swojej pracy. Sam fakt istnienia kompleksowego systemu ocen powinien działać mobilizująco na pracowników – do minimum eliminowane są możliwości subiektywnych decyzji personalnych, niejasnych awansów i zwolnień itp. Z tego punktu widzenia system ocen okresowych może być jednym z podstawowych narzędzi motywacyjnych, wyzwalających ukryty potencjał u pracowników.

W tabeli 1 przedstawiono wybór najczęściej przyjmowanych obszarów podlegających ocenie pracowniczej.



Rysunek 2. System zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji z punktu widzenia systemu ocen pracowniczych

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 1. Wybrane modele ocen pracowniczych w organizacji

Rodzaj modelu oceny	Zakres modelu oceny		
Model uniwersalny	1) kompetencje zawodowe, 2) organizacja i usprawnianie pracy, 3) specyficzne właściwości pracownika, 4) kontakty z ludźmi (zarówno klientami, jak i współpracownikami), 5) podejmowanie decyzji	1) standardy pracy, znajomość zagadnień związanych z pracą, 2) dbałość o klienta zewnętrznego i wewnętrznego, 3) współdziałanie, współpraca z innymi, 4) umiejętności komunikacyjne, 5) organizacja pracy, 6) kreatywność/inicjatywa, 7) rozwiązywanie problemów, 8) efektywność, wydajność, jakość, 9) analiza i świadomość ponoszonych kosztów, 10) zdolność adaptacji	1) jakość i dokładność pracy, 2) wydajność pracy, 3) wiedza – techniczne i praktyczne zdolności i informacje używane w pracy, 4) niezawodność – zakres niezawodności wobec określonych zmian, 5) dyspozycyjność – ogólna obecność, 6) samodzielność – zależność od przełożonych, 7) kreatywność/inicjatywa, 8) praca w zespole, 9) stosowanie się do procedur, 10) relacje interpersonalne, 11) zachowanie – ogólny obraz osobowościowy oraz zawodowy, kultura osobista

Model przygotowywany specjalnie dla stanowisk kierowniczych	1) wiedza fachowa, 2) umiejętność komunikowania się, 3) współpraca, 4) innowacyjność/doskonalenie się, 5) planowanie i organizacja, 6) podejmowanie decyzji, 7) umiejętność adaptacji/wprowadzania zmian, 8) przywództwo, 9) realizacja strategii firmy
Model przygotowywany specjalnie dla stanowisk pracowniczych	1) wiedza fachowa, 2) efektywność, 3) dyscyplina, 4) motywacja do pracy, 5) umiejętność współpracy, 6) umiejętność komunikowania się, 7) inicjatywa, 8) umiejętność przystosowania się, 9) etyka pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Nowoczesny system ocen okresowych pracowników niebędących nauczycielami akademickimi Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, projekt badawczy w ramach konkursu ogłoszonego przez Kanclerza SGH [materiał powielony], Katedra Zarządzania Projektami SGH, Warszawa 2009, s. 44–45.

W systemie ocen okresowych duże znaczenie ma dwustronny przepływ informacji między pracownikiem a przełożonym. Z jednej strony pracownik otrzymuje informacje o oczekiwaniach przełożonego, celach, które chce osiągnąć. Z drugiej strony kierownictwo dzięki ocenom wie, jakie są aspiracje pracownika, jego obawy, preferowane kierunki rozwoju, zainteresowania zawodowe. Prowadzenie polityki personalnej w tak ukształtowanym środowisku jest efektywne i przejrzyste.

System oceny pracy członków zespołu projektowego

Jak to wielokrotnie zaznaczano, system ocen pracowniczych dotyczy nie tylko działalności powtarzalnej w organizacji. Choć powody jego stosowania w projektach są często podobne, to jednak ze względu na nietypowy charakter zespołu projektowego oraz specyfikę działalności projektowej ma on pewne różnice. W zarządzaniu projektami jest on wykorzystywany jako nieodłączny element uczenia się organizacji i zdobywania wiedzy o pracownikach, występujących w roli członków zespołu projektowego.

Odpowiednio przeprowadzana ocena członków zespołu projektowego umożliwia uzgodnienie planów i monitorowanie ich wykonania, ułatwiając wszystkim zrozumienie, czego się od nich oczekuje. Najczęstszym powodem wprowadzania systemu oceny jest dążenie do dokonywania okresowego przeglądu postępów w pracy danej osoby. Odbywa się to z udziałem pracownika i kierownika projektu jako jego bezpośredniego przełożonego.

Z wprowadzenia systemu ocen członków zespołu projektowego mogą wynikać następujące korzyści:

- monitorowanie pracy danej osoby w skali ogólnej, a nie jedynie z dnia na dzień – można omówić i ocenić całokształt pracy danego człowieka; w zwyczajnych, częstszych przeglądach pracy w większym stopniu zwraca się uwagę na bieżąco wykonywane zadania,
- stworzenie osobom zainteresowanym okazji do omówienia problemów, które się pojawiły, i wprowadzenia korekt służących do zwiększenia efektywności na przyszłość – zmiany mogą dotyczyć organizacji projektu, procedur lub obowiązujących zasad postępowania; inwentaryzując je, można podjąć decyzje nieulegające zniekształceniu w wyniku pilnych zadań bieżących,
- ujawnienie się potrzeb szkoleniowych, kiedy dana osoba, analizując swoją efektywność, zdaje sobie sprawę, że przyczyną pewnych problemów jest brak określonej wiedzy lub umiejętności,
- stworzenie wszystkim zainteresowanym możliwości udzielania i uzyskania informacji zwrotnych o ich efektywności, o tym, co robią dobrze, a co gorzej i co należałoby zmienić[7].

Dla większości ludzi informacje zwrotne mają duże znaczenie motywacyjne, nawet jeżeli zawierają krytykę niektórych aspektów ich pracy. Upomnienia otrzymywane od czasu do czasu silniej działają motywacyjne, niż kiedy dany człowiek uważa, że jest ignorowany.

Przeprowadzanie ocen okresowych może też być powodowane potrzebą określenia potencjału tkwiącego w członkach zespołu projektowego. Umożliwia to osobie będącej przedmiotem oceny omówienie jej aspiracji zawodowych i porównanie ich z kierunkami rozwoju organizacji. Oceniany pracownik ma możliwość zastanowienia się nad swoimi silnymi i słabymi stronami, ulubionymi zajęciami i zadaniami, a co za tym idzie – nad odpowiednim dla niego miejscem w zespole projektowym.

Kolejnym powodem wprowadzenia ocen członków zespołu jest jego związek z systemem wynagradzania – przyznawaniem podwyżek, premii itp. Zaletą posiadania informacji zwrotnej z procesu oceny członków zespołu projektowego jest to, że wskazuje on na istnienie systematycznych podstaw decyzji płacowych – największe nagrody powinny uzyskać te osoby, które oceniono jako przyczyniające się w największym stopniu do powodzenia projektu.

Podstawą przeprowadzenia oceny członków zespołu projektowego jest wcześniejsze wyznaczenie każdemu z nich do zrealizowania celów, które później zostaną poddane weryfikacji. Cele te muszą być zrozumiałe i wymierne, dlatego należy je wyznaczyć tak, aby były:

- S – ang. *Specific* (konkretne) – określające, jakie dokładnie zadanie pracownik ma wykonać,
- M – ang. *Measurable* (wymierne) – dające możliwy do zmierzenia efekt,
- A – ang. *Achievable* (możliwe do osiągnięcia),
- R – ang. *Realistic* (realistyczne),
- T – ang. *Timebound* (określone w czasie) – wskazujące horyzont czasowy realizacji

[7] P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004, s. 139–142.

oraz

- uzgodnione z pozostałymi członkami zespołu projektowego.

Ocena członków zespołu musi być dokonana obiektywnie i w konkretny sposób, taki sam dla wszystkich ocenianych pracowników.

Wymiana informacji podczas oceny okresowej stwarza zarówno kierownikowi projektu, jak i członkowi zespołu szansę na udzielanie i uzyskiwanie informacji zwrotnych o wykonywanej przez nich pracy. Przy wskazywaniu problemów oceniający powinien koncentrować się jedynie na tych sprawach, które wywierają duży wpływ na efektywność pracy członka zespołu projektowego, oraz uświadomić mu, co zrobił, jakie były skutki jego działań i co powinien zmienić w swym postępowaniu, żeby osiągnąć lepsze wyniki pracy.

Oceny pracowników w zespole projektowym służą przede wszystkim do sprawdzenia, czy dana osoba odpowiada wymaganiom określonym dla swojego stanowiska pracy. Proces oceny przebiega etapami i składa się z:

- określenia celów, czyli określenia tego, co chcemy poddać ocenie i po co,
- analizy pracy, zmierzającej do ustalenia zbioru kryteriów określających zadowalające wyniki pracy w projekcie,
- tworzenia procedur i narzędzi oceny, czyli opracowania potrzebnych kwestionariuszy, wytycznych dla przeprowadzających wywiady, określenia sposobu i okresu oceny, wyznaczenia osób oceniających itp.,
- oceny wyników finansowych w odniesieniu do stanowiska pracy w zespole projektowym,
- przeprowadzenia oceny pracowników zgodnie z ustaleniami,
- omówienia wyników oceny z każdym pracownikiem,
- formułowania planów rozwoju członków zespołu – na poziomie indywidualnym oceniany i oceniający wspólnie ustalają cele tego pierwszego na najbliższą przyszłość,
- podjęcia decyzji dotyczących wynagrodzeń[8].

Już w fazie tworzenia zespołu projektowego, podczas tworzenia planu komunikacji, kierownik projektu powinien ustalić reguły, jakimi będzie się kierował w dokonywaniu przyszłych ocen zespołu. Ustalone na tym etapie zasady i kryteria ocen powinny zostać przekazane członkom zespołu i powinny być dla nich dostępne również na etapie realizacji projektu.

Podsumowanie

Jak zaznaczono, z punktu widzenia zarządzania projektami pracownicy powinni być bez wątpienia traktowani jako zasób szczególny. Nie należy lekceważyć ich oczekiwań, aspiracji, osobowości. Wspieranie rozwoju zawodowego i potrzeby samorealizacji członków zespołu projektowego (i szerzej – ogółu pracowników) wprost przekłada się na ich efektywność, zaangażowanie i wyniki w pracy.

Efektywny system ocen pracowniczych, w tym członków zespołu projektowego, powinien się charakteryzować następującymi cechami:

[8] Ibidem.

- kryteria oceny są pochodną strategii personalnej, strategii przedsiębiorstwa i projektu – dobrą ocenę uzyskuje pracownik zdolny do realizacji strategii i faktycznie w dużym stopniu przyczyniający się do jej urzeczywistnienia,
- oczekiwania i wymagania dotyczące uczestnictwa, pracy i organizacyjnych zachowań są wszystkim znane, jasne i zrozumiałe, podobnie jak racje, dla których zostały przyjęte,
- oceny są standardowe i porównywalne, są także postrzegane przez pracowników jako sprawiedliwe,
- oceniający są przygotowani do wykonania tego zadania, są odpowiednio przeszkoleni, świadomi spoczywającej na nich odpowiedzialności, wybór poszczególnych osób nie powinien budzić sprzeciwu pracowników, których tamci będą oceniać,
- istnieje dobra współpraca oceniających z ocenianymi oraz otwarta komunikacja między nimi,
- dostęp ocenianego do wyników oceny wpływa korzystnie na motywację, natomiast utajnianie wyników może mieć efekt wręcz szkodliwy dla motywacji, nie należy jednak podawać wyników oceny do publicznej wiadomości ani czynić niczego, co mogłoby naruszyć prawo pracowników do prywatności,
- powinna istnieć możliwość odwołania się od wyników lub sposobu przeprowadzenia oceny.

Istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest również inwestowanie w pracowników. Inwestycje w kapitał ludzki obejmują przede wszystkim szkolenia, kursy, studia i inne formy doskonalenia zawodowego, a także wyjazdy integracyjne, wsparcie w realizacji zainteresowań osobistych itp. Niezależnie jednak od ich istoty, u podstaw procesu rozwoju kadry powinna leżeć analiza jej potencjału oraz oczekiwań, bazująca na systemie ocen pracowniczych, i to zarówno dla działalności powtarzalnej, jak i projektowej.

Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Król H., Ludwiczyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik*, Polskie Wydawnicwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Leksykon zarządzania, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004.

Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2008.

O nowy ład gospodarczy w Polsce, red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa 2008.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.

Podstawy organizacji i zarządzania, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.

Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1988, s. 181.

Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.

NAUKI EKONOMICZNE W ŚWIETLE NOWYCH WYZWAŃ GOSPODARCZYCH

pod redakcją naukową Ryszarda Bartkowiaka i Janusza Ostaszewskiego

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

CZĘŚĆ 3. WYZWANIA DLA NAUK O ZARZĄDZANIU

Cezary Suszyński
Tożsamość nauk o zarządzaniu wobec doświadczeń kryzysu 2008–2009 359

Bartłomiej Gorlewski
Podejście behawioralne w naukach ekonomicznych. Przykład ekonomiki transportu 367

Wojciech Paprocki, Jana Pieriegud
Restrukturyzacja przedsiębiorstw kolejowych jako wyzwanie dla teorii ekonomiki transportu 379

Kazimierz Kloc
Negocjacje w naukach o zarządzaniu i teoriach ekonomicznych 393

Rafał Mrówka
Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej 405

Mikołaj Pindelski
Motywowanie pracowników we współczesnej ekonomii i naukach o zarządzaniu. Wnioski dla działów sprzedaży 417

Sławomir Winch
Konflikty w przedsiębiorstwie z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej 427

Bartosz Grucza
Analiza systemu oceny i wyboru projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 439

Emil Bukłaha
System ocen pracowniczych z uwzględnieniem zespołów projektowych 451

Magdalena Krzyżanowska
Konkurencyjne uwarunkowania marketingu – postulaty badawcze 465