

## OCENIANIE PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI

**Streszczenie:** Oceny pracowników polegają na porównaniu osiągniętych przez nich efektów pracy, zachowań, a także posiadanych cech osobowościowych z założonymi wzorcami tych kryteriów oceny. Oceny pracownicze odgrywają rolę jednego z podstawowych elementów podejścia do kierowania ludźmi, określonego mianem zarządzania zasobami ludzkimi. System ocen zapewnia więc zaspokojenie jednej z podstawowych potrzeb psychicznych, jaką stanowi potrzeba porównań społecznych. Potrzeba ta w dużym stopniu ukierunkowuje zachowanie człowieka w jego otoczeniu społecznym. Celem niniejszej publikacji było teoretyczne zweryfikowanie istoty oceniania pracowników.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, pracownik, organizacja, ocenianie

### Wstęp

Obecnie zarządzanie zasobami ludzkimi należy do najistotniejszego zagadnienia współczesnych organizacji. Dzisiaj zasoby ludzkie stanowią najcenniejsze oraz najważniejsze dobro organizacji. Pracownicy jako najważniejszy kapitał w organizacji nie mogą być źle traktowani, a tym bardziej źle zarządzani. Dobrze realizowane zarządzanie zasobami ludzkimi w strategii organizacji przesądza o uzyskiwaniu oraz ciągłym utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. W naszym codziennym życiu wielokrotnie dokonujemy ocen ludzi oraz wydarzeń, z którymi na co dzień się spotykamy. Nie zawsze jednak będąc tego świadomi oceniamy pracę swoją oraz innych współpracowników. Oceny pracowników polegają na porównywaniu osiągniętych przez nich efektów pracy, zachowań oraz posiadanych cech osobowościowych z założonymi wzorcami tychże kryteriów oceny. Oceny pracownicze odgrywają dużą rolę jako jeden z podstawowych elementów podejścia do kierowania personelem, określony mianem zarządzania zasobami ludzkimi.

Ocenianie ludzi należy do najważniejszych i najtrudniejszych zadań przełożonych na każdym szczeblu zarządzania. Proces ten jest tym trudniejszy, że wymaga szerokiej wiedzy o człowieku, umiejętności właściwego postrzegania zdarzeń oraz bardzo rozwiniętych umiejętności komunikacyjnych obu stron, aby ocena była prawidłowa i efektywna.

### 1. ZZL i kapitał ludzki – krótka charakterystyka

Zarządzanie zasobami ludzkimi można zdefiniować jako określoną koncepcję zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie stanowią składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności<sup>1</sup>. „W każdej organizacji można wyróżnić pewien

<sup>1</sup> S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 176.

zestaw funkcji, których spełnianie ma służyć osiągnięciu założonych celów. Funkcje te można klasyfikować na podstawie różnych kryteriów. Stosując kryterium rodzajowe, wyróżnia się m.in. funkcję personalną (kadrową), obejmującą całokształt działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji<sup>2</sup>. W literaturze można znaleźć wiele definicji dla pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi”. Według S.P. Robbinsa jest to aktywność konieczna dla pozyskania i utrzymania niezbędnych dla firmy osób oraz zapewnienie wysokiej wydajności pracy<sup>3</sup>. Zarządzanie kadrami to zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokajania potrzeb pracowników. Elementy wchodzące w skład procesu zarządzania kadrami to:

- planowanie zasobów ludzkich – jest to planowanie służące zaspokajaniu przyszłych potrzeb kadrowych organizacji z uwzględnieniem zarówno czynników wewnętrznych, jak i czynników otoczenia;
- nabór pracowników (rekrutacja) – przygotowanie puli kandydatów do pracy zgodnie z planem zasobów ludzkich;
- dobór – dwukierunkowy proces, w którym organizacja podejmuje decyzję, czy zaoferować pracę kandydatowi, a kandydat podejmuje decyzję, czy tę ofertę przyjąć;
- wdrożenie (adaptacja pracownika) – jest to program mający na celu bezkonfliktowe włączenie się nowo przyjętych pracowników do organizacji;
- ocenianie efektów pracy – nieustanny proces dostarczania podwładnym informacji o efektywności ich pracy;
- szkolenie pracowników (rozwój) – proces służący utrzymaniu lub podwyższeniu wydajności na obecnie zajmowanym stanowisku;
- nagradzanie pracowników (związane z ich motywowaniem);
- awanse i zwolnienia<sup>4</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jako koncepcja, a nawet „filozofia” działania, pozwala w nowy i bardziej wszechstronny sposób spojrzeć na problem uczestnictwa ludzi w organizacji<sup>5</sup>. Współcześnie w literaturze ekonomicznej można spotkać różnorodne koncepcje dotyczące istoty procesu zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. W każdym z tych podejść konieczne jest wyodrębnienie elementów strategii kadrowej. W teorii i praktyce można spotkać wielostronne próby określenia niezbędnych komponentów zarządzania tym kapitałem w firmie. Do głównych komponentów zarządzania kapitałem ludzkim można zaliczyć: ustalanie zapotrzebowania na personel (planowanie zatrudnienia), rekrutację pracowników, selekcję kadr, wprowadzenie do pracy, szkolenia i doskonalenie personelu (rozwój zawodowy personelu) oraz ocenianie pracowników, przesunięcia i fluktuację pracowników, motywowanie pracowników (w tym wynagradzania, premie).

Zasoby ludzkie różnią się od innych zasobów organizacji przede wszystkim tym, że można je szybko utracić, zwłaszcza gdy próbuje się rozwiązywać niewłaściwie sprawy personalne. Podstawową przyczyną wszystkich komplikacji jest niemożność transferowania praw własności do tych zasobów. Wynika to z faktu, że pracownik sam decyduje, w jakim stopniu chce zaangażować swój potencjał na powierzonym stanowisku. Dlatego też pozyskiwanie

<sup>2</sup> A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s. 15.

<sup>3</sup> S.P. Robbins, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 64.

<sup>4</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_zasobami\\_ludzkimi](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzkimi) [dostęp: 9.06.2013].

<sup>5</sup> S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Restrukturyzacja...*, op. cit., s. 177.

odpowiednich ludzi i tworzenie warunków skłaniających ich do aktywnego uczestnictwa w życiu organizacji i do efektywnej pracy jest wielką sztuką nowoczesnego zarządzania.

Pracownicy to podstawowy zasób, a jednocześnie cenne źródło wszelkich sukcesów przedsiębiorstwa, wymagający szczególnego traktowania. To ważny element systemu, który jako podsystem jest otwarty, współpracujący z otoczeniem – to pracownicy decydują o efektywności firmy. Należy więc czynić wszystko, aby ten zasób każdej firmy rozwijał się, miał satysfakcję z tego, co i gdzie czyni i żeby przez zaangażowanie w rozwój organizacji mógł realizować również własne cele i w czasie pełnionej roli samorealizował się zawodowo<sup>6</sup>. Jednym z wciąż jeszcze mało docenianych czynników decydujących o sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstw i instytucji jest efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich. To zasoby pracy bowiem warunkują sukces organizacji, wyrażający się zazwyczaj w zaspokojeniu potrzeb i satysfakcji klientów oraz efektywnym wykorzystaniu i rozwoju materialnym jej zasobów. Każda współczesna organizacja buduje swoją teraźniejszość i przyszłość na ludziach. Każda jest też niepowtarzalna w aspekcie posiadanych zasobów i umiejętności, którymi dysponuje i które wyróżniają ją na tle konkurencji. Pracownicy stanowią najcenniejszy kapitał – kapitał kwalifikacji, wiedzy, umiejętności, doświadczenia, osobowości, wartości – dlatego wśród wszystkich zasobów miejsce szczególne zajmuje kapitał ludzki<sup>7</sup>. W literaturze przedmiotu pojęcie kapitału ludzkiego nie jest jednoznacznie i precyzyjnie sformułowane. Autorzy często uciekają się do przedstawiania intencji lub przytaczania przykładów. Często operuje się także tym pojęciem w różnych kontekstach. Taka sytuacja pozostawia duże pole dla intuicyjnego odczytywania treści rozpatrywanych w kategorii, więc może być traktowana jako swoisty sposób definiowania<sup>8</sup>.

Tabela 1. Wybrane definicje kapitału ludzkiego

Autor definicji	Definicja kapitału ludzkiego
M. Bratnicki 2000	„Kapitał ludzki tworzą: kompetentność, zręczność intelektualna i motywacja”
J. Fitz-Enz 2001	„Kombinacja takich czynników, jak: cechy wnoszone przez człowieka (inteligencja, energia, ogólnie pozytywna postawa, wiarygodność, zaangażowanie), zdolność pracownika do uczenia się (chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze) oraz motywacja pracownika do dzielenia się wiedzą”
A. Poczowski 2003	„Ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach”
M. Rybak 2003	„Są to zasoby możliwości, wiedzy, umiejętności i motywacji jednostek mających wartość ekonomiczną dla organizacji”

Źródło: J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 23.

<sup>6</sup> Z. Ścibiorek, *Inwestowanie w personel*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 67.

<sup>7</sup> J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 6.

<sup>8</sup> S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, WN PWN, Warszawa 1993, s. 77.

Określenie „kapitał ludzki” pochodzi od T. Schultza, ekonomisty zainteresowanego sytuacją krajów słabo rozwiniętych gospodarczo. Twierdził, iż osiągnięcie przez ludzi ubogich dobrobytu nie zależy od tego, czy dysponują maszynami, gruntami, czy energią, lecz od ich wiedzy. Ten jakościowy aspekt ekonomii nazwał kapitałem ludzkim<sup>9</sup>. Kapitał ludzki to „wiedza, umiejętności i możliwości jednostek mające wartość ekonomiczną dla organizacji”<sup>10</sup>. Kapitałem ludzkim określa się wszystko, co posiada zdolność myślenia. Kapitał ludzki jest kadrą przedsiębiorstwa, czyli elementem zasobów niematerialnych, a nie kapitału intelektualnego. Zarządzanie nim to po prostu zagadnienie zarządzania zasobami ludzkimi. Mówiąc o kapitale ludzkim, mówimy o wiedzy i kompetencjach, zdolnościach, umiejętnościach, know-how, jak również o kulturze, wartościach i relacjach, a nie o samych pracownikach, nie o ludziach. Ludzie nie są, rzecz jasna, własnością firmy<sup>11</sup>.

## 2. System ocen pracowników

Jedną z ważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w firmie jest ocenianie pracowników. Określić ją można jako wyrażony w formie ustnej lub pisemnej proces wartościowania ich postaw, cech osobowościowych, zachowań oraz poziomu wykonania zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów i misji danej organizacji.

Ocenianie to procedura realizowana przy wykorzystaniu specjalnie skonstruowanych narzędzi pozwalających zebrać informacje o pracowniku w celu określenia jego cech, postaw i zachowań oraz efektów uzyskiwanych w pracy – taką definicję widzimy w książce pod redakcją E. Jędrych<sup>12</sup>. Mówiąc o ocenianiu osób wykonujących pracę, mamy na myśli wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy<sup>13</sup>. Jak pisze W. Bańka, „system ocen jest to układ świadomie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i spójnych kryteriów ocen, przyjętych przez kierownictwo firmy i uznanych przez zatrudnionych pracowników”<sup>14</sup>. System ocen pracowniczych to zbiór celowo dobranych i wzajemnie powiązanych elementów, mających na celu zwiększenie efektywności bieżącego i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów organizacji. Na system ocen składają się świadomie i logicznie dobrane elementy, takie jak: cele, zasady, kryteria, metody i procedury oceniania pracowników<sup>15</sup> – czytamy w definicji przedstawionej przez H. Króla. Według definicji J. Nadolskiego „przez system oceniania pracowników rozumie się układ świadomie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i wzajemnie spójnych kryteriów ocen uznanych za właściwe dla danej organizacji oraz przyjętych celów, służący ich realizacji”<sup>16</sup>. W swojej pracy A. Poczowski akcent położył na system oceniania pracowników. Definiując problem, autor stwierdza, że „[...] ocenianie pracowników polega na wyrażaniu w formie ustnej lub pisemnej osądu o nich lub inaczej mówiąc wartościowania ich cech osobowych, zachowań, efektów pracy. Jest ono kompleksowym narzędziem zajmującym central-

<sup>9</sup> J. Fitz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 8.

<sup>10</sup> K. Machowicz (red.), *Człowiek z perspektywy biznesu*, Wyd. KUL, Lublin 2009, s. 140.

<sup>11</sup> B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu.pl, Warszawa 2007, s. 73.

<sup>12</sup> E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 233.

<sup>13</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 224.

<sup>14</sup> W. Bańka, *Zarządzanie personelem*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 208.

<sup>15</sup> H. Król (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 276.

<sup>16</sup> J. Nadolski, *Ocenianie pracowników*, Oficyna Wydawnicza, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1996, s. 14.

ne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi”<sup>17</sup>. I dalej: „Mówiąc o ocenianiu osób wykonujących pracę, mamy na myśli wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy. Z definicji tej wynika, że obiektem oceniania nie powinien być człowiek w ogóle, ale jego cechy, właściwości i działania, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy oraz osiągnięte wyniki”<sup>18</sup>. Ocena pracy stanowi podstawę wielu decyzji personalnych<sup>19</sup>. Dalej autor pisze, że system oceniania to: „spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów „które tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, częstotliwość oceniania, procedury oceniania”<sup>20</sup>.

„Ocena pracy jest zagadnieniem wieloaspektowym, na które składa się: ocena wymagań rodzaju pracy oraz ocena efektów, w tym wyników i kompetencji pracownika” – pisze A. Sajkiewicz<sup>21</sup>. Każdy z tych wymienionych elementów oceny pracy posiada odrębną metodologię badania, a także wykorzystywany jest w praktyce do innych celów, co obrazuje tabela 2.

Tabela 2. Elementy składowe oceny pracy

Przedmiot oceny	Metoda oceny	Sposób wykorzystania
Wymagania pracy	Wartościowanie pracy	Relacje wynagrodzeń zasadniczych
Kompetencje (kwalifikacje, cechy osobowe, zachowanie pracownika)	System ocen okresowych	Przeszeregowanie, awans, nagrody, premie
Wyniki pracy	Formy płac	Premie, nadwyżka akordowa, benefity

Źródło: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 221.

Jedną z kluczowych funkcji zarządzania personelem jest ocenianie pracowników. Na proces ten składa się wiele czynników: wartościowanie postaw, cech osobowych, zachowań oraz poziomu wykonania zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów oraz misji danej organizacji. Do najważniejszych elementów systemu oceniania pracowników można zaliczyć:

- cele oceniania;
- zasady jego stosowania;
- podmiot i przedmiot oceniania;
- kryteria oceny;
- metody i techniki oceniania.

System ocen nie jest wyizolowanym narzędziem do zarządzania zasobami ludzkimi. Aby mógł on spełniać swoje podstawowe i wzajemnie połączone funkcje – motywacyjną i komunikacyjną – musi być odpowiednio powiązany z systemem motywacyjnym (w tym z systemem wynagradzania) oraz systemem informacji wewnętrznej w firmie. Wyniki ocen (zarówno pozytywne, jak i negatywne) muszą mieć swoje przełożenie na awanse, szkolenia, ścieżki rozwoju zawodowego. Jednocześnie, aby oceny (uwzględniające cele indywidualne) były rzetelne, musi być spełniony

<sup>17</sup> H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie pracowników*, WUG, Gdańsk, 2005, s. 18.

<sup>18</sup> A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 224.

<sup>19</sup> A. Sajkiewicz, *Zasoby...*, op. cit., s. 221.

<sup>20</sup> A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 227.

<sup>21</sup> A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby...*, op. cit., s. 221.

warunek znajomości celów firmy i roli poszczególnych osób w ich realizacji. Czyli – komunikacja wewnętrzna musi być efektywna i zapewniać znajomość celów i zamierzeń organizacji. Jeżeli tak nie jest, to system ocen nie spełni roli motywującej i informacyjnej, a nawet może spowodować lęk przed oceną, w której „układ odniesienia” (cele firmy) nie są znane. Czynności powtarzalne stanowiące **istotę oceniania** to<sup>22</sup>:

- wyznaczenie oceniającego, któremu zostaną dostarczone kwestionariusze odpowiedniego typu i w odpowiedniej ilości;
- powiadomienie pracowników z wyprzedzeniem o terminie przeprowadzenia oceny oraz podanie do ich wiadomości harmonogramu (powinni być w nim uwzględnieni wszyscy pracownicy mający być poddani ocenie; prowadzone są wówczas rozmowy wstępne objaśniające zasady oceniania i jego przebieg);
- dostarczenie kwestionariusza oceny odpowiedniego dla stanowiska pracy w celu dokonania przez pracownika samooceny;
- przeprowadzenie oceny pracowników (oceniający stosuje konkretne, wcześniej ustalone techniczne narzędzia ocen, np. arkusze, dające oceny cząstkowe; oceniający zobowiązany jest do dokładnego i rzetelnego ich wypełnienia);
- kumulacja ocen cząstkowych i scalenie ich według ustalonych reguł w ocenę globalną, która jest przekazywana pracownikowi i dyskutowana z nim podczas rozmowy oceniającej (także wówczas omawiana jest samoocena pracownika);
- weryfikacja oceny na podstawie rozmowy;
- opracowanie wyników oceniania w skali organizacji w celu wykorzystania ich w polityce personalnej firmy, np. w szkoleniach, przemieszczeniach pracowników, awansach, nagrodach, podwyżkach, zwolnieniach.

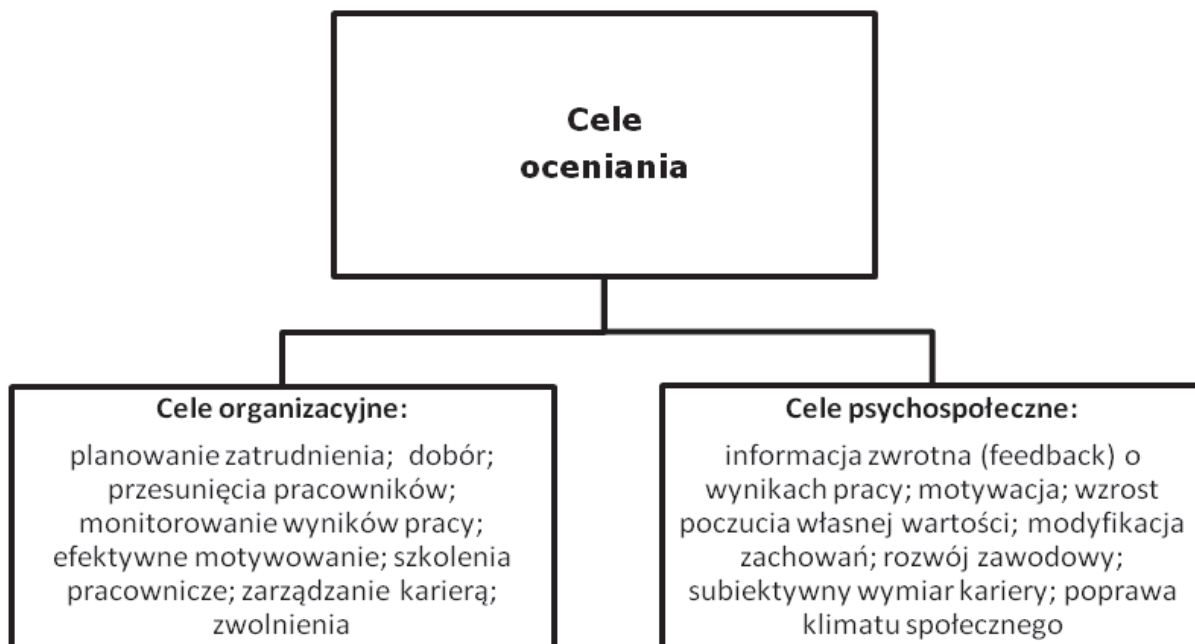
Oprócz korzyści dla polityki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, oceny globalne oraz opinie pracowników na ich temat powinny wpływać zwrotnie na procedurę oceniania oraz jej szczegóły. Tego typu sprzężenie zwrotne pomaga doskonalić cały system oceniania pracowników. W literaturze przedmiotu spotykamy różne klasyfikacje celów oceniania. Dorothy M. Stewart wymienia trzy główne cele systemu oceniania: korekcyjny, stabilizujący i rozwojowy<sup>23</sup>. Inną klasyfikację celów przedstawia A. Pochtowski, który wyodrębnia dwa cele: organizacyjny i psychospołeczny<sup>24</sup>. Na rysunku 1 umieszczono wykaz poszczególnych celów dla tych dwóch grup.

<sup>22</sup> H. Czubasiewicz, *Okresowe...*, op. cit., s. 75.

<sup>23</sup> D.M. Stewart, *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994, s. 250.

<sup>24</sup> A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby...*, op. cit., s. 230.

Rysunek 1. Cele oceniania



Źródło: E. Jędrych, *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 234.

Jak wynika z treści rysunku 1, ocenianie pozwala osiągnąć dwa podstawowe cele<sup>25</sup>:

- cel organizacyjny – związany z koniecznością uzyskiwania informacji niezbędnych do podejmowania działań składających się na proces kadrowy,
- cel psychospołeczny – który wiąże się z modyfikowaniem postaw i zachowań pracowniczych przez cykliczne przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej o osiągnięciach i niedociągnięciach oraz możliwościach awansu.

Inny podział celów oceniania, to:

- cel administracyjny – kształtowanie polityki personalnej w zakresie przyjęć, alokacji, wynagradzania, rozwoju;
- cel informacyjny – dostarczenie przełożonym informacji o tym, jak pracują pracownicy, a pracownikom danych o ich mocnych i rozwojowych obszarach;
- cel motywacyjny – dostarczenie pracownikom informacji zwrotnych, które mają ich motywować do rozwoju i doskonalenia osobistego i zawodowego.

Żeby cele systemu oceniania zostały zrealizowane, nie wystarczy wypełnienie dokumentów związanych z tym procesem (karta oceny, arkusz oceny, zatwierdzenie zrealizowanych celów). Najważniejszą czynnością jest podjęcie rozmowy oceniającej, podczas której obie strony mają możliwość przekazania informacji zwrotnej na temat osiągnięć i porażek pracownika z okresu poddawanego ocenie. Pracownik ze swojego punktu widzenia dokonuje samooceny, a przełożony oceny z punktu widzenia realizowania celów organizacji.

Systemy ocen spełniają dwie podstawowe funkcje: służą do oceny wyników pracy oraz wspierają planowanie rozwoju pracowników. Czy firma może funkcjonować bez systemu ocen? Okazuje się, że około 60 proc. polskich firm nie stosuje i nie stosowało ocen pracow-

<sup>25</sup> E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 233.

nicznych, co staje się przykrą rzeczywistością i perspektywą dla świadomego zarządzania kapitałem ludzkim<sup>26</sup>. Oprócz korzyści dla polityki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, oceny globalne oraz opinie pracowników na ich temat powinny wpływać zwrotnie na procedurę oceniania oraz jej szczegóły. Tego typu sprzężenie zwrotne pomaga doskonalić cały system oceniania pracowników. Oceny pracownicze wpływają na wiele procesów w organizacji. Dokonanie oceny pracowników nie może być celem samym w sobie. Projektując system okresowych ocen pracowniczych, należy mieć na uwadze cele wynikające z misji i strategii przedsiębiorstwa. Ponadto system oceniania musi stanowić spójny element polityki personalnej przedsiębiorstwa<sup>27</sup>. Należy pamiętać, że ocena pracy stanowi podstawę wielu decyzji personalnych. Tymczasem w praktyce kwestia oceny pracy nie jest jednoznacznie interpretowana. Niektórzy kierownicy przez to pojęcie rozumieją osiągnięte przez pracownika rezultaty pracy, konkretne osiągnięcia. Inni – zachowania pracownika, jego postawy. Jeszcze inni oceniają nakłady pracy, a więc poniesiony wysiłek. Oznacza to, że ocena pracy jest zagadnieniem wieloaspektowym, na które składają się ocena wymagań rodzaju pracy oraz ocena efektów, w tym wyników i kompetencji pracownika.

## Podsumowanie

Ważne jest, aby system oceniania służył planowaniu i koordynacji procesu kierowania ludźmi, tak by produktywnie wykonywali to, czego od nich oczekuje ich kierownik, i by jednocześnie mogli zrealizować swoje cele i oczekiwania w stosunku do organizacji. Ocena pracownicza jest szczególnym elementem polityki personalnej z uwagi na fakt, że stanowi punkt wyjścia do wielu działań ze sfery polityki personalnej. Ocena jest podstawą określania potrzeb kadrowych, osiągnięć pracowników, opracowywania systemu wynagradzania, przesunięć kadrowych (awansów i zwolnień), a także tworzenia koncepcji doskonalenia pracowników (programów szkoleniowych) i ścieżek karier<sup>28</sup>. Regularne ocenianie pracowników jest instrumentem polityki motywacyjnej, umożliwia również diagnozę potencjału rozwojowego pracownika. Pozwala to na optymalne wykorzystanie jego zdolności i kwalifikacji oraz planowanie ścieżki rozwoju. Istotnym czynnikiem okresowego oceniania jest również informacja zwrotna dla pracowników, jak postrzegana jest ich praca.

Oceny wydajności pracowników dokonuje się poprzez okresowe oceny pracownicze. Poprzez system ocen okresowych rozumieć należy zaplanowany, sformalizowany, odbywający się raz na jakiś czas proces oceny pracownika przez jego przełożonego. Dzięki temu kierownik ma możliwość regularnego spotykania się ze swoimi podwładnymi, co wpływa też na polepszenie komunikacji oraz daje możliwość wyjaśniania celów dotyczących przyszłej pracy.

Oceny pracowników polegają na porównaniu osiągniętych przez nich efektów pracy, zachowań, a także posiadanych cech osobowościowych z założonymi wzorcami tych kryteriów oceny. Oceny pracownicze pełnią rolę jednego z podstawowych elementów podejścia do kierowania ludźmi określonego mianem zarządzania zasobami ludzkimi. Są istotnym czynnikiem urzeczywistnienia strategii personalnej przedsiębiorstwa.

<sup>26</sup> <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=392> [dostęp: 11.06.2013].

<sup>27</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *ZZL*, Cedetu, Warszawa 2004, s. 317.

<sup>28</sup> Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s. 116.



## Bibliografia

1. Bańka W., *Zarządzanie personelem*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2003.
2. Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, WN PWN, Warszawa 1993.
3. Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników*, WUG, Gdańsk, 2005.
4. Fitz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
5. Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., *ZZL*, Cedetu, Warszawa 2004.
6. Jędrych E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna, Kraków 2007.
7. Koźuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu.pl, Warszawa 2007.
8. Król H. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
9. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
10. Machowicz K. (red.), *Człowiek z perspektywy biznesu*, Wyd. KUL, Lublin 2009.
11. Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
12. Nadolski J., *Ocenianie pracowników*, Oficyna Wydawnicza, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1996.
13. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
14. Robbins S.P., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
15. A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
16. Steward D.M., *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994.
17. Ścibiorek Z., *Inwestowanie w personel*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.

### Źródła internetowe:

1. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_zasobami\\_ludzkimi](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzkimi) 9.06.2013
2. <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=392> 11.06.2013

## EVALUATING OF EMPLOYEE AS ELEMENT OF DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN ORGANIZATION

**Summary:** Personnel ratings consist in comparing effects achieved by them of the work, behaviours as well as had personality features with assumed standards of these evaluation criteria. Employee evaluations are playing a role of one of basic components of the attempt at the management with people of the personnel management determined by the name. The system of evaluations guarantees the rally meeting one of the essential psychological needs, with which the state needs public comparisons. This need to a large extent is directing keeping the man in his social environment. It was an aim of this publication theoretical beings of judging employees.

**Keywords:** human capital, employee, organization, assessing