

Barbara Chomałowska, Iwona Janiak-Rejno

Projektowanie systemu okresowych ocen pracowniczych – rola, wskazówki i zagrożenia

Wprowadzanie do przedsiębiorstw systemów okresowych ocen pracowniczych (SOOP) jest przedsięwzięciem trudnym i złożonym, składa się on bowiem z wielu powiązanych ze sobą etapów. Autorki artykułu skupiają się na etapie projektowania tego systemu. Wiele trudności z realizacją celów stawianych systemom ocen ma swój początek w tej fazie prac. Celem artykułu jest ukazanie roli i znaczenia etapu projektowania dla powodzenia całego przedsięwzięcia, jakim jest wprowadzenie i skuteczne wykorzystywanie SOOP w praktyce gospodarczej. Autorki podjęły próbę sformułowania najważniejszych wskazówek odnośnie do realizacji tego etapu oraz uzmysłowienia podmiotom oceniającym, z jakiego typu zagrożeniami powinni się liczyć oraz jak mogą im przeciwdziałać.

Wstęp

Ocenianie pracowników pełni istotną rolę w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Trudno sobie wyobrazić realizację funkcji kierowniczych oraz działań w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi bez oceniania pracowników.

Obecnie, w obliczu potencjalnych korzyści wynikających z oceniania, nie dyskutuje się na temat tego, czy oceniać pracowników. Uwaga przedstawicieli teorii i praktyki skupia się raczej na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób to robić, jak realizować proces oceniania, jak wykorzystywać uzyskane w jego efekcie oceny i informacje zwrotne itd.

Badacze problemu oraz zarządzający zasobami ludzkimi kierują swoje zainteresowanie w stronę metod, narzędzi i procedur oceniania oraz obszarów i sposobów wykorzystywania wyników oceny. Poszukują rozwiązań, które pozwolą im projektować i realizować proces oceny z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych podmiotów, w sposób odpowiadający zmieniającym się wewnętrznym oraz zewnętrznym warunkom funkcjonowania przedsiębiorstw. Z oczywistych względów zmienność tych warunków nie ułatwia im tego zadania. Wprost przeciwnie, przyczynia się do wzrostu złożoności problemu oceniania pracowników, stawia oceniających i ocenianych w obliczu nowych wyzwań, zadań i ról. Powyższe powoduje, że zarządzający dbający o jakość oraz skuteczność swoich działań nie mogą pozostawać przy rozwiązaniach, które sprawdzały się do tej pory. Powinni adaptować się do zachodzących zmian, reagować na pojawiające się szanse i zagrożenia. Ogólnie rzecz ujmując, powinni ciągle doskonalić się w podejściu do oceny pracowników oraz w sposobie realizacji procesu oceny. W odpowiedzi na zmieniające się warunki funkcjonowania oraz na nowo definiowane czynniki sukcesu obecnych

i przyszłych organizacji, ocena zaczęła ewoluować między innymi w kierunku podejścia jakościowego, opierającego się na wielu źródłach (ocena 360°) itd.

Niewątpliwie jedną z podstawowych cech oceny pracowników jest jej powszechność. Współczesne przedsiębiorstwa dzielą się na te, które wykorzystywały, wykorzystują lub w najbliższej przyszłości zamierzają wprowadzić system okresowych ocen pracowników. Według H. Czubasiewicz, powszechność zjawiska sprzyja jednak ocenianiu bez udziału świadomości, w jak ważnym procesie uczestniczą podmioty oceny oraz jak ważny jest skutek tego procesu, czyli ocena [Czubasiewicz, 2005]. Powyższe wydaje się być istotną przyczyną tego, że w praktyce zarządzający, pomimo dużego zainteresowania problemem oceniania, ciągle mają poważne trudności z ocenianiem i wykorzystywaniem oceny.

Doświadczenia autorek artykułu ze współpracy z przedsiębiorstwami pozwalają zauważyć, że ocenianie jest niezmiennie uznawane za jeden z najbardziej newralgicznych procesów, rodzących opór pracowników, często zamieniających początkowy entuzjazm we frustrację, zniechęcenie. Na wszystkich etapach wprowadzania systemu ocen pracowniczych do przedsiębiorstwa (projektowania, realizacji oraz kontroli) podmioty tworzące i wykorzystujące systemy ocen często popełniają szereg błędów, podejmują nieprzemyślane, zbyt pochopne decyzje i nie zawsze zdają sobie sprawę z ich negatywnych konsekwencji.

Poniższy artykuł koncentruje się na etapie projektowania systemu okresowych ocen pracowniczych. Wiele bowiem trudności z realizacją celów stawianych systemom ocen ma swój początek w tej fazie prac. Celem artykułu jest ukazanie roli i znaczenia etapu projektowania dla powodzenia całego przedsięwzięcia, jakim jest wprowadzenie i skuteczne wykorzystywanie SOOP w praktyce gospodarczej. Autorki podjęły próbę sformułowania najważniejszych wskazówek odnośnie do realizacji tego etapu oraz uzmysłowienia podmiotom oceniającym, z jakiego typu zagrożeniami powinny się liczyć oraz jak mogą im przeciwdziałać.

Istota i ważność etapu projektowania

Etap projektowania SOOP rozpoczyna złożone przedsięwzięcie, jakim jest wprowadzenie systemu okresowych ocen pracowniczych do przedsiębiorstwa. Trudno dyskutować ze stwierdzeniem, że na etapie projektowania systemu ocen rodzaj i jakość podejmowanych działań oraz przyjmowanych rozwiązań istotnie decydują o powodzeniu całego przedsięwzięcia. Wszelkie błędy i uchybienia na tym etapie zazwyczaj rzutują na jakość dalszych prac nad systemem ocen, a w konsekwencji na jego końcową skuteczność.

Obserwacja oraz badania praktyki pozwalają autorkom artykułu zauważyć, że nie wszyscy zarządzający w pełni zdają sobie sprawę z roli i znaczenia etapu projektowania systemu ocen. Często bardziej lub mniej świadomie lekceważą go, poświęcają mu nie-

wystarczającą ilość czasu, ograniczają stopień własnego zaangażowania w prace projektowe, zbyt pochopnie podejmują decyzje, wpadając tym samym w pułapkę pozornych oszczędności. Przyczyną takiego stanu rzeczy bywa niedostateczny stopień świadomości w zakresie roli i znaczenia tego etapu lub niewystarczający zakres i poziom kompetencji menedżerskich. Ponadto często etapowi projektowania towarzyszy pewien rodzaj niecierpliwości, powodowanej bardziej potrzebą działania (wdrażania) niż planowania (preparowania). Zdarza się, iż kierujący większą wagę przypisują kategorii czasu niż jakości wypracowywanego rozwiązania.

Doświadczenia firm, które z sukcesem wdrożyły system ocen pracowniczych wskazują na konieczność innego podejścia. Przede wszystkim etap projektowania wymaga odpowiednich nakładów czasu i wysiłku. Przyjęcie takiego założenia wynika z bezpośredniej zależności przyczynowo-skutkowej łączącej etap preparacji z kolejnymi fazami wprowadzania systemu ocen. Rozwiązania i decyzje preparacyjne stanowią fundament kolejnych działań. Stąd też należy zdawać sobie sprawę, że przyjęte na tym etapie rozwiązania, przede wszystkim te złe, będą miały swoje dalsze, negatywne konsekwencje. Zatem powierzchowne działania czy też nieprzemyślane do końca decyzje mogą stać się główną przyczyną nieudanego wdrożenia systemu ocen.

Rozpoznanie uwarunkowań systemu okresowych ocen pracowniczych

Prace projektowe wymagają odpowiednich przygotowań. Duże znaczenie ma tutaj właściwe rozpoznanie i analiza warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Uzyskuje się w ten sposób obraz specyfiki organizacji. W przypadku różnych organizacji obraz ten będzie odmienny, a tym samym inne będzie otoczenie i warunki, w jakich proces oceny będzie przebiegał. O powodzeniu systemu ocen pracowniczych decyduje zatem jego dopasowanie do rzeczywistości organizacyjnej, a przez to jego projektowanie, wdrażanie i wykorzystywanie w ramach i kontekście tej rzeczywistości. Powyższe zarówno w praktyce, jak i w literaturze przedmiotu określane jest mianem „szycia na miarę” potrzeb danego przedsiębiorstwa. Do głównych czynników determinujących kształt systemu ocen zaliczyć można: rodzaj działalności, strategię ogólną oraz personalną organizacji, cechy zatrudnionych pracowników¹, praktykowany styl zarządzania² itd.

1 Np. wiek, rodzaj i poziom wykształcenia, poziom wiedzy i umiejętności, oczekiwania i potrzeby wobec pracy, doświadczenia pracowników z poprzednich miejsc pracy w obszarze ocen.

2 O czynnikach, które należy brać pod uwagę, budując system ocen pracowniczych, pisze między innymi Sidor-Rządkowska, 2000.

Praktyka przedsiębiorstw wdrażających systemy ocen niejednokrotnie dostarcza wielu dowodów wskazujących na niewystarczającą świadomość wagi zasygnalizowanego problemu u kadry kierowniczej. Warto w tym miejscu przedstawić te najczęściej występujące:

- lekceważenie lub zbyt powierzchowna identyfikacja uwarunkowań funkcjonowania organizacji, a przez to jej rzeczywistych potrzeb w zakresie oceniania pracowników;
- podążanie za modą, ślepe naśladownictwo rozwiązań stosowanych przez inne, często konkurencyjne podmioty, a tym samym bazowanie na sztucznych, a nie na rzeczywistych potrzebach;
- poszukiwanie gotowych rozwiązań, uniwersalnych wzorców rzadko odpowiadających faktycznym potrzebom.

W konsekwencji wyżej zasygnalizowane sposoby podejścia do etapu projektowania prowadzą do powstania mało użytecznych dla organizacji i jej pracowników rozwiązań.

Wymiar czasu w projektowaniu systemu ocen

Kolejnym problemem, na który warto zwrócić uwagę, jest umiejscowienie prac projektowych w czasie. Po pierwsze, oznacza to, że moment wprowadzania systemu ocen do przedsiębiorstwa nie może być przypadkowy (nie każdy bowiem jest dobry). Po drugie, z uwagi na to, że każde działanie wymaga czasu, konieczne jest określenie odpowiednich ram czasowych dla etapu projektowania SOOP.

Wprowadzanie SOOP do praktyki przedsiębiorstwa to przedsięwzięcie trudne i złożone. Może ono komplikować sytuację organizacji lub też potęgować jej problemy, jeśli zostanie rozpoczęte w nieodpowiednim momencie. Nawet najbardziej obiecujące rozwiązania w obszarze ocen nie będą się sprawdzały, jeśli trafią na „nieprzyjazny grunt”, taki jak np.: aktualnie dokonujące się zmiany struktury organizacyjnej, niesprawny system komunikacji, trudna sytuacja finansowa, czy też zła atmosfera w pracy, okresy wzmózonej pracy wynikające ze specyfiki działalności danego przedsiębiorstwa³ itd.

Moment rozpoczęcia prac projektowych powinien być poprzedzony stwierdzeniem stanu gotowości i szeroko pojętej dojrzałości organizacyjnej do wypracowania, a później zastosowania określonych rozwiązań w analizowanym obszarze.

Praktyka pokazuje jednak, że niejednokrotnie systemy okresowych ocen pracowniczych są wprowadzane w niewłaściwym momencie. Bywa, że przedsiębiorstwa są nieprzygotowane do takiego przedsięwzięcia pod względem organizacyjnym, społecznym, lub też finansowym.

3 Np. koniec okresu rozliczeniowego, okresy wzmózonego popytu na dany produkt/usługę świadczoną przez firmę (święta, sezonowość sprzedaży) itd.

Przyczyną takiego stanu rzeczy może być oczekiwanie, że wprowadzenie sformalizowanego systemu ocen rozwiąże większość problemów organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (postrzeganie SOOP jako remedium na większość problemów, traktowanie go w kategoriach złotego środka). Praktyka pokazuje, że jest to złudne przekonanie.

Autorki wielokrotnie spotykały się z przypadkami organizacji, w których na przygotowanie systemu ocen poświęcono wiele czasu i środków, tylko po to, aby później stwierdzić, że należy jeszcze poczekać, ponieważ organizacja przeżywa aktualnie trudny okres. Po czym okazywało się, że opracowany np. rok temu SOOP jest już nieadekwatny do zmian, które zaszły w organizacji, i wymaga gruntownych modyfikacji.

Ważne jest również określenie czasu dla etapu projektowania SOOP. Błędem tutaj może być jego nadmierne skracanie lub wydłużanie. Zdarza się, że zarządzający ulegają presji czasu lub też sami ją wywierają, naciskając na zespoły projektowe, aby jak najszybciej zakończyły etap preparacji SOOP i rozpoczęły prace wdrożeniowe. Przykładem niech będzie duża organizacja, w której zarząd narzucił działowi personalnemu sztywne ramy czasowe, cztery tygodnie, na przygotowanie projektu systemu ocen w całkowitym oderwaniu od rzeczywistych potrzeb czasowych w tym zakresie. Pomimo tego, że dział personalny wywiązał się z powyższego zadania, wymuszona na nim konieczność powierzchownego potraktowania problemu, w związku z poleceniem jego wykonania we wskazanym czasie, spowodowała, że stworzony projekt okazał się bezużyteczny. Po roku organizacja ponownie wróciła do zadania, jednak bogatsza o to doświadczenie.

Innym problemem jest nadmierne wydłużanie czasu przygotowywania SOOP. Chociaż w organizacjach, w których problem ten występuje, zazwyczaj istnieje wysoka świadomość wagi etapu projektowania, to jednak poświęcają mu one zbyt dużo czasu. Najczęstszą przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak umiejętności określenia, w którym momencie zakończyć planowanie, a rozpocząć działanie (prace wdrożeniowe). Niektóre zespoły projektowe wydłużają fazę preparacji, dążąc do stworzenia „systemu idealnego”, w pełni dostosowanego do rzeczywistości organizacyjnej. Tyle że owa rzeczywistość ciągle się zmienia. Oczywiście, że użyteczny SOOP powinien odzwierciedlać zmiany dokonujące się w organizacji, jednak działania dostosowawcze powinny zostać przeniesione z etapu projektowania do fazy monitorowania i kontroli. W przeciwnym razie wykorzystywanie SOOP może nigdy się nie rozpocząć, a jego potencjalni beneficjenci po nadmiernie wydłużanym czasie preparowania i testowania systemu ocen mogą stracić wizję celu, poczuć się sfrustrowani i zmęczeni.

Warto w tym momencie podkreślić, że trudno jest określić, jak długo powinna trwać faza preparacji SOOP-u. Jest to pytanie, na które każde przedsiębiorstwo powinno znaleźć własną odpowiedź, stosownie do indywidualnych potrzeb i możliwości. Ważna jest

jednak świadomość, aby czas trwania etapu projektowania nie był zbyt krótki ani też nadmiernie wydłużony.

Podmiotowa odpowiedzialność

Etap projektowania systemu wymaga jasnego określenia, kto oraz w jakim zakresie będzie odpowiadał za jego realizację. Jest to niezbędne, aby:

- od samego początku prac nad systemem nadać mu odpowiednią rangę ważności; zazwyczaj opór pracowników wobec SOOP jest mniejszy, kiedy odpowiednio wcześniej zostaną im przekazywane informacje o samym przedsięwzięciu, jego kolejnych etapach oraz roli przypisanej im w tym zakresie;
- przygotować się pod kątem zasobów ludzkich niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia; może się bowiem okazać, że organizacja nie jest w stanie stworzyć systemu ocen wyłącznie dzięki własnemu potencjałowi kadrowemu i potrzebuje pomocy ze strony ekspertów zewnętrznych; zarządzający, dysponując wiedzą w zakresie kompetencji pożądaných do przygotowania i realizacji procesu oceny, jeszcze przed rozpoczęciem prac nad systemem, mogą przygotować pracowników do roli podmiotów ocenianych i oceniających np. zorganizować odpowiednie szkolenia (w zakresie komunikacji, prowadzenia rozmów oceniających itd.).

Pomocnym narzędziem może się tutaj okazać macierz podmiotowej odpowiedzialności.

Testowanie, pilotaż projektu SOOP

Pomimo tego, że na etapie preparowania SOOP zespół projektowy stara się „szyć na miarę” potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa, nie zawsze daje to gwarancję, że wszystkie wstępnie przyjęte w ramach projektu rozwiązania rzeczywiście sprawdzą się w praktyce. Pewność tę uzyskujemy dopiero wtedy, kiedy zweryfikujemy, czy przeniesiona do praktyki przygotowana koncepcja SOOP spełnia stawiane przed nią oczekiwania. Istnieje bowiem ryzyko, że projekt tworzony do tej pory w „warunkach laboratoryjnych” nie sprawdzi się w rzeczywistości organizacyjnej. Aby zapobiec potencjalnym problemom, spowodowanym takim stanem rzeczy, powinno się poddać projekt SOOP testom sprawdzającym jego adekwatność do aktualnych potrzeb i warunków. Pozwolą one uznać gotowość SOOP do jego wykorzystywania.

W organizacjach z powodzeniem wykorzystujących SOOP etap testowania systemu często przebiega w następujący sposób:

- spośród przyszłych uczestników procesu oceniania wybiera się grupy pracowników testujących system – przedstawiciele wyróżnionych na etapie projektowania grup kwalifikacyjno-zawodowych mających w przyszłości podlegać ocenie;

- wybrani pracownicy biorą udział w zaprojektowanym procesie oceny, zapoznają się z przygotowaną dokumentacją, wypełniają arkusze ocen;
- zespół projektowy spotyka się z pracownikami testującymi system, zbiera pytania i analizuje uzyskane informacje zwrotne na temat zidentyfikowanych niejasności i doświadczonych problemów;
- na bazie zebranych informacji zespół projektantów wyjaśnia wątpliwości oraz dokonuje zasadnych modyfikacji w projekcie SOOP.

Ocena stopnia przygotowania kadry do posługiwania się systemem ocen

Na etapie projektowania należy również ustalić kryteria i odpowiadające im mierniki, które pozwolą nam ocenić funkcjonalność SOOP, stopień jego akceptacji i zrozumienia przez pracowników, jego znajomość i wynikającą stąd swobodę w posługiwaniu się nim. Określenie tych mierników jest niezbędne do przeprowadzania kontroli stopnia przy-

Tabela 1. Przykładowa karta kryteriów oraz mierników weryfikujących stopień przygotowania kadry do posługiwania się systemem ocen

Kryterium główne i jego mierniki	<p>Kryterium: Wdrożenie systemu ocen pracowniczych</p> <p>Mierniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Liczba sprawnie przeprowadzonych edycji oceny okresowej przy pomocy wdrożonego systemu ocen w określonym czasie, np. w dwa lata – Stopień znajomości regulaminu oceniania przez wszystkich pracowników objętych SOOP-em – Liczba problemów zgłaszanych przez pracowników w obszarze stosowania SOOP
Kryteria pośrednie i ich mierniki	<p>1. Kryterium pośrednie: znajomość uczestników procesu oceny ogólnych zasad, procedury funkcjonowania systemu okresowych ocen pracowników</p> <p>Miernik: Liczba (np. 80%) udzielonych prawidłowych odpowiedzi w teście wiedzy przeprowadzonym po szkoleniu we wskazanym obszarze przez każdego z uczestników szkolenia</p> <p>2. Kryterium pośrednie: umiejętność prowadzenia rozmowy oceniającej przez kadrę kierowniczą</p> <p>Miernik: Ocena uzyskana (np. co najmniej 4,0 w skali [1-5]) względem wybranych kryteriów na podstawie obserwacji zachowań najpierw podczas szkolenia, a następnie w trakcie prowadzonych z pracownikami pilotażowych rozmów oceniających</p> <p>3. Kryterium pośrednie: umiejętność poprawnego wypełnienia arkusza oceny przez wszystkich uczestników w trakcie pierwszej edycji oceny.</p> <p>Miernik: Liczba błędów popełnionych przez uczestników podczas wypełniania arkusza oceny w trakcie pierwszej edycji oceny</p>

Źródło: opracowanie własne

gotowania kadry do efektywnego posługiwania się SOOP-em. Doświadczenia autorek pokazują, że niejednokrotnie uczestnicy procesu oceny zapoznawali się z treścią i zasadami SOOP-u dopiero w trakcie przeprowadzanych rozmów oceniających, co zakłócało sprawny przebieg procesu oceny, niepotrzebnie go wydłużało oraz eskalowało i tak już istniejącą atmosferę pewnego napięcia związaną z ocenianiem. Tabela 1 przedstawia przykłady takich kryteriów oraz odpowiadające im mierniki.

Podsumowanie

Etap projektowania systemu okresowych ocen wymaga uwrażliwienia zarówno podmiotów oceniających, jak i ocenianych na jego istotną rolę w przedsięwzięciu, jakim jest wprowadzanie SOOP-u do przedsiębiorstwa. Nawet niewielkie uchybienia w tej fazie prac mogą spowodować poważne konsekwencje prowadzące do niepowodzenia całego projektu. Dlatego etap ten nie powinien być lekceważony przez zarządzających i zespoły projektowe. Dodatkowo podmioty te powinny posiadać wysoki poziom świadomości i wiedzy w zakresie analizowanego problemu, po to, aby móc eliminować lub ograniczać zagrożenia, z którymi mogą się spotkać w trakcie realizowanych prac projektowych.

Literatura

Czubasiewicz H. (2005), *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Sidor-Rządłkowska M. (2000), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Barbara Chomątowska – doktor, jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu pod kierownictwem prof. zw. dr. hab. inż. Zdzisława Jasińskiego, od wielu lat współpracują z przedsiębiorstwami w obszarze zarządzania pracą i produkcją, między innymi w zakresie ocen pracowniczych.

Iwona Janiak-Rejno – doktor, jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu pod kierownictwem prof. zw. dr. hab. inż. Zdzisława Jasińskiego, od wielu lat współpracują z przedsiębiorstwami w obszarze zarządzania pracą i produkcją, między innymi w zakresie ocen pracowniczych.

Tabela 2. Macierz podmiotowej odpowiedzialności w procesie wprowadzania SOOP do przedsiębiorstwa – przykład

Obszary działania	Podmioty odpowiedzialne				
	Zarząd	Kierownik Działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi	Dyrektorzy, Kierownicy Regionów, Oddziałów, Działów	Konsultanci zewnętrzni	Pracownicy
Identyfikacja i analiza warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa.	×	×	×	×	×
Określenie ram czasowych przedsięwzięcia.	×	×	×	×	
Ustalenie podmiotowej odpowiedzialności oraz pożądaných kompetencji.	×	×	×	×	×
Określenie celów wdrożenia SOP.	×	×	×	×	
Zapoznanie się z dokumentami firmy, ze stosowanymi rozwiązaniami.	×	×	×	×	×
Opracowanie wstępnego projektu SOP.		×		×	
Podział pracowników na grupy kwalifikacyjno-zawodowe.	×	×		×	
Opracowanie kryteriów oceny poszczególnych stanowisk.	×	×		×	×
Opracowanie arkuszy oceniania dla poszczególnych grup stanowiskowych.		×		×	
Opracowanie regulaminu SOP.		×		×	
Zapoznanie się wszystkich pracowników z regulaminem SOP.		×	×		
Przeprowadzenie szkolenia w zakresie użytkowania SOP dla pracowników.		×	×	×	×
Przeprowadzenie oceny pilotażowej.	×	×	×	×	×
Analiza wyników oceny pilotażowej.	×	×	×	×	×
Weryfikacja wdrożonego systemu ocen pracowniczych.	×	×	×	×	×
Przeprowadzenie oceny pracowników.	×	×	×		×
Gromadzenie i analiza wyników oceny.	×	×	×		
Podjęcie decyzji personalnych na podstawie wyników oceny pracowników.	×	×	×		
Uaktualnianie i modyfikacja SOP- ciągłe doskonalenie.	×	×	×		

Źródło: opracowanie własne