

Joanna M. Moczydłowska

Ocenianie rozwojowe pracowników administracji samorządowej

Artykuł prezentuje istotę oceniania rozwojowego oraz konfrontuje jego założenia z praktyką oceniania pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego. Zawiera wyniki badań przeprowadzonych wśród 140 pracowników wybranych urzędów miast w województwie warmińsko-mazurskim. Stanowi próbę odpowiedzi na następujące pytania: jakie kryteria (wskaźniki) stosuje kadra kierownicza jednostek administracji samorządowej do oceny pracy i pracowników w opinii badanych? Jak urzędnicy oceniają przyjęte w ich miejscu pracy systemy oceniania w takich aspektach, jak: sprawiedliwość, jawność, motywacyjność, konsekwencja w stosowaniu? Jakie są umiejętności kadry kierowniczej w obszarze oceniania pracowników w opinii pracowników na stanowiskach urzędniczych? Czy ocena spełnia kryteria oceny rozwojowej, czyli czy wykorzystywana jest do rozpoznania potrzeb szkoleniowych i realizowania polityki rozwojowej?

Słowa kluczowe: ocenianie rozwojowe (*developmental assessment*), systemy oceniania (*evaluation systems*), jednostki samorządu terytorialnego (*local government units*)

Wprowadzenie

Okresowe oceny pracy pojawiły się już w roku 1914, kiedy w firmie Lord i Taylor wprowadzono coroczne rangowanie pracowników. Od tego czasu oceny pracownicze (występujące także pod nazwami: podsumowania roczne czy rankingi) stały się powszechne, zmieniał się jednak ich charakter i cele. Początkowo (w wielu organizacjach nadal) systemy ocen okresowych miały przede wszystkim zapewnić dopływ informacji o wynikach pracowników i stanowić podstawę poziomu wynagradzania i przegrupowywania na stanowiskach pracy. Jest to podejście charakterystyczne dla ocen „szacujących”, skupionych na wskaźnikach ilościowych, a ocena ściśle wiąże się z płacą lub innymi korzyściami materialnymi. Jej istota polega na analizie pracy wykonanej przez pracownika zgodnie z ustalonymi wcześniej celami, zadaniami i pozycjami umieszczonymi w opisie stanowiska pracy.

Współcześnie obserwuje się przesunięcie punktu ciężkości z oceniania szacującego w stronę oceniania rozwojowego. Oczywiście nadal ważną funkcją oceny pozostaje analiza stopnia osiągnięcia celów i realizacji zadań, jednak na pierwszy plan wysuwa się potrzeba przewidywania przyszłych potrzeb organizacji w zakresie kompetencji (w tym wiedzy i umiejętności) pracowników [Thornbory, 2007]. Ocena staje się podłożem dwustronnego komunikowania się. Ma ułatwić ustalenie, czego pracownik oczekuje od organizacji i czego organizacja oczekuje od pracownika. Dotyczy to przede wszystkim podmiotów gospodarczych, ale także organizacji, które – jak jednostki administracji sa-

morządowej – ze swej istoty nie są nastawione na zysk, jednak w wielu obszarach (np. pozyskiwania środków zewnętrznych na różnorodne inwestycje) uczestniczą w swoistej „grze konkurencyjnej”, w której sukces w dużej mierze uwarunkowany jest profesjonalizmem zawodowym urzędników.

Celem artykułu jest próba konfrontacji idei oceny rozwojowej z praktyką oceniania w jednostkach administracji publicznej. Artykuł zawiera wyniki badań ankietowych przeprowadzonych od listopada 2010 r. do stycznia 2011 wśród 140 pracowników trzech wybranych urzędów miast w województwie warmińsko-mazurskim.

Funkcje, cele i zasady oceniania pracowników

Systemy ocen okresowych posiadają funkcję kontrolną, motywacyjną, organizacyjną i administracyjną. Najczęściej oceny dzieli się na permanentne (ocena ciągła, bieżąca, z reguły niesformalizowana) i oceny okresowe (sformalizowane). Inny podział ocen zakłada wyróżnienie ocen okresowych i oceny końcowej w przypadku realizowania jakiegoś projektu, konkretnego, zamykającego się w określonym czasie zadania. Elementy ocen okresowych mogą być wykorzystywane w każdej organizacji. Nie ma tu znaczenia ani wielkość, ani struktura organizacyjna firmy.

Dobrze funkcjonujący system ocen spełnia dwie ważne funkcje: ewaluacyjną i rozwojową. Na funkcję ewaluacyjną składają się takie elementy, jak: ocena poziomu pracy, jej jakości, określenie stopnia przydatności pracownika na zajmowanym przez pracownika stanowisku. Na podstawie tak rozumianej oceny wyniki mogą być wykorzystane do podziału wynagrodzeń, czy też przeprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia (przeniesienia, degradacje, awansowanie, zwolnienia). Dodatkowo wyniki te mogą służyć do oceny systemu rekrutacji i selekcji. Na funkcję rozwojową składają się oceny pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego, posiadanej wiedzy i umiejętności. Dzięki temu ocena może stanowić źródło motywacji (jako informacja zwrotna o pozytywach i negatywach w wykonywaniu zadań). Stanowi też bardzo ważną informację umożliwiającą planowanie kształcenia i rozwoju pracownika. Ponadto kryteria stosowane przy ocenianiu oraz wykorzystaniu systemu ocen stanowią bardzo silny czynnik wpływający na kulturę organizacyjną, funkcjonujące w ramach organizacji normy i zasady [Sajkiewicz, 2002, s. 43-44].

Ocena pozwala nie tylko na ustanowienie standardów jakości i efektywności pracy, ale także na lokalizację obszarów, w których powinny się one zwiększyć. Stanowi szansę na określenie potencjału kadrowego organizacji oraz stanowi dobrą okazję do dyskusji z pracownikami na temat planów ich rozwoju i ścieżek kariery. Z perspektywy pracownika ocena jego pracy stwarza możliwość określenia własnej efektywności, własnych potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, warunków, które musi spełnić, aby otrzy-

mać nagrody przewidziane w systemie motywacyjnym, w tym w systemie wynagradzania. Może wreszcie stanowić punkt odniesienia przy planach dotyczących awansu lub przeniesienia na inne stanowisko. Stanowi bardzo ważny składnik samoświadomości, czyli procesu przetwarzania informacji o własnej osobie i relacjach z otoczeniem, który sprzyja regulacji i kontroli przeżyć oraz zachowania. Ocena ma wpływ zarówno na samoświadomość wewnętrzną, która dotyczy własnych pragnień i sądów, jak i na samoświadomość zewnętrzną odnoszącą się do zachowań, pełnionych ról społecznych oraz kontaktów interpersonalnych [Radwiłowicz, 2005, s. 78].

Warto w tym miejscu podkreślić ogromne znaczenie, jakie dla przebiegu oceny ma system przekazywania pracownikom informacji na jej temat. Uzasadnione są wszelkie działania informacyjne zmniejszające skalę negatywnych emocji, takich jak lęk, niepewność czy poczucie braku wpływu na przebieg oceny. Ocena ma swój sens, spełnia postawione przed nią zadania, jeżeli pracownik wie, kto, jak i za co będzie go oceniał, oraz jeśli będzie miał możliwość wyrażenia opinii na swój temat i na temat wyników, a także przebiegu swojej pracy. Nabiera to szczególnego znaczenia w sytuacji oceny potencjału rozwojowego, ponieważ dotyka osobistej sfery zdolności, predyspozycji, wiedzy, umiejętności, utrwalonych nawyków. W sytuacji niedostatecznej informacji istnieje ryzyko powstania tzw. obronnej formy samoświadomości, w której pracownik odrzuca wyniki oceny, uruchamia mechanizmy obronne, przeżywa głęboką frustrację. Dlatego system oceny powinien uwzględniać [Mondy, 2009]:

- związek zakresu oceny z wykonywanymi zadaniami,
- konsekwencje wynikające z oceny,
- kryteria ocen,
- możliwość dyskusji zarówno nad przebiegiem oceny, jak i nad jej wynikami,
- przełożenie oceny na działania rozwojowe.

Potencjał rozwojowy pracownika oraz zbudowane na jego bazie kompetencje zawodowe trzeba postrzegać jako zasób do osiągnięcia celów. Zasób ważny, ale nie jedyny. Dlatego ocena pracowników to dążenie do ustalenia dwóch grup wskaźników: CO zostało osiągnięte oraz JAK zostało osiągnięte. W procesie oceniania można uwzględnić wymierne wyniki pracy, ale również wypełnianie obowiązków wobec zespołu czy stosowanie się do norm zachowań wynikających z kultury organizacji.

Metodologia działań zmierzających do opracowania profesjonalnego systemu ocen jest pochodną przyjęcia następujących zasad oceniania:

1. kompleksowość – oceny przeprowadzone są we wszystkich sferach działania i na wszystkich szczeblach decyzyjnych;
2. elastyczność – oznacza potrzebę różnicowania kryteriów, ich rangi i częstotliwości w zależności od grup zatrudnienia, a nawet konkretnych stanowisk;
3. systematyczność ocen – oznacza unikanie akcyjności w ich dokonywaniu;

4. długofalowość ocen wyznacza konieczność percepcji ocenianych pracowników lub zespołów w ujęciu temporalnym (z uwzględnieniem dłuższych odcinków czasowych); ocena dotyczy aktualnego stanu rzeczy, ważne jest jednak porównanie ocen minionych z aktualną oraz sformułowanie prognozy rozwojowej;
6. rzetelność i trafność oceny związane są z właściwym doбором kryteriów oceny, osób oceniających, narzędzi, czasu i horyzontu czasowego;
7. akceptacja oceny i jej kryteriów przez oceniających i ocenianych, czego warunkiem jest istnienie związku między kryteriami a efektywnością pracy.

Zasady te są komplementarne i powinny być stosowane jednocześnie [Gilmore, William, 2009].

Podsumowując analizę teoriopoznawczą oceniania, można sformułować następujące **wnioski dotyczące wyników oceniania:**

1. często uzależniona jest od nich wysokość wynagrodzenia lub jej zmiana, zatem mają one bezpośrednie przełożenie na stopień korzystania przez pracownika z motywatorów finansowych;
2. stanowią bardzo ważny element budowania samooceny jako człowieka i pracownika, subiektywnego określania własnej wartości dla organizacji, ale również potencjalnej wartości na zewnętrznym rynku pracy;
3. stanowią miarę pozycji w grupie pracowniczej (zaspokojenie lub deprywacja potrzeby uznania, prestiżu);
4. powinny być fundamentem refleksji nad kierunkami dalszego rozwoju zawodowego i planowania własnej przyszłości zawodowej;
5. motywują do zmian w zachowaniu lub do kontynuacji dotychczasowych zachowań, stanowią potwierdzenie lub zaprzeczenie wybranych sposobów działania zawodowego;
6. ujawniają, w jakim stopniu potencjał rozwojowy i kompetencyjny pracownika przejawiany jest w działaniu i na ile przekłada się na rezultaty jego pracy, co może stanowić sygnał o potrzebach doskonalenia kompetencji lub konieczności modyfikacji stosowanych wobec niego bodźców motywacyjnych.

Ocenianie pracowników samorządowych w świetle regulacji prawnych

Obowiązek poddawania się okresowym ocenom obejmuje osoby zatrudnione na stanowiskach urzędniczych oraz kierowniczych stanowiskach urzędniczych. Ocena przeprowadzona jest co najmniej raz na 2 lata, jednak nie częściej niż raz na sześć miesięcy. Powinna obejmować zwłaszcza jakość realizacji zadań wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz poziom realizacji ogólnych obowiązków nałożonych na

każdego pracownika samorządowego w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych z dnia 21 listopada 2008 roku (Dz.U. nr 223, poz. 1458).

Odpowiedzialność za przebieg, kryteria, zasady oceniania spoczywa na kierownikach jednostek. To oni w drodze zarządzenia wskazują na „sposób dokonywania okresowych ocen, okresy, za które jest sporządzana ocena, kryteria, na podstawie których jest sporządzana ocena, oraz skalę ocen, biorąc pod uwagę potrzebę prawidłowego dokonywania tych ocen oraz specyfikę funkcjonowania jednostki” (art. 28 ustawy o pracownikach samorządowych, Dz.U. nr 223, poz. 1458). Oznacza to odejście od zunifikowanych, wystandaryzowanych kryteriów oceny, które obowiązywały na mocy wcześniejszego aktu prawnego i pozostawienie pracodawcy większej swobody, a zatem także większego potencjalnego zróżnicowania zasad i procedur ocen pracowników w poszczególnych jednostkach administracji samorządowej.

Do czasu wejścia w życie cytowanej ustawy o pracownikach samorządowych ocena okresowa pracownika regulowana była przez rozporządzenie Rady Ministrów z 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych (Dz.U. nr 55, poz. 361). W formie załącznika zawierała ona gotowe arkusze ocen, które z jednej strony znacząco ograniczały swobodę kierowników jednostek, z drugiej jednak stanowiły zbiór gotowych narzędzi oceniania obejmujących wykaz ocenianych umiejętności (kompetencji), ich opisy oraz skale. Można zaryzykować twierdzenie, że poziom wiedzy i praktycznych umiejętności z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi jest w sektorze administracji publicznej wciąż dość niski [por. Moczyłowska, 2011], stąd zrozumiałe wydaje się, że kierownicy, zwłaszcza małych urzędów, chętnie korzystali z gotowych narzędzi oceniania opracowanych na poziomie ministerialnym i – co bardzo znamienne – korzystają z nich nadal. Mimo że ustawodawca uznał prawo kierowników urzędów do większej swobody, badania wskazują [por. Seredocha, 2010], że znacząca ich część wprowadziła jedynie „kosmetyczne” zmiany, pozostawiając skalę ocen i korzystając z poprzednich kryteriów oceniania zawartych w załączniku do rozporządzenia. Tym samym trudno mówić o wprowadzeniu w życie intencji ustawodawcy, by ocenianie uwzględniało specyfikę poszczególnych jednostek. Ta sama prawidłowość występuje w urzędach miast badanych przez autorkę.

Metodyka badań

Prezentowane wyniki badań stanowią element szerszego projektu badawczego realizowanego w ramach ewaluacji systemu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej (między innymi w ramach projektu „Novus – program rozwoju administracji samorządowej Warszawy, Poznania, Lublina, Elku i Łodzi”) od listopada 2010 r. do stycznia 2011. Uczestniczyła w nich reprezentatywna próba pracowników wszystkich

komórek organizacyjnych trzech urzędów miast z województwa warmińsko-mazurskiego. Na prośbę prezydentów/burmistrzów nie wymieniono tu nazw miast, w których prowadzone były badania.

Łącznie badaniami ankietowymi objęto 140 pracowników zajmujących stanowiska urzędnicze (w tym pomoce administracyjne). Poprzedziła je analiza dokumentów i regulacji wewnętrznych badanych jednostek, która pozwoliła na wyłonienie kryteriów oceny systemu oceniania zastosowanych w kwestionariuszu ankiety. Dokumenty wewnętrzne wskazały, jakie cechy posiadają systemy oceniania w opinii pracodawców – kierowników jednostek, natomiast ankietę umożliwiła weryfikację zapisów w dokumentach i porównanie z opinią pracowników, którzy tym systemom podlegają. Opinie respondentów z natury rzeczy są subiektywne, co w najmniejszym stopniu nie zmniejsza ich wartości. Przeciwnie. To właśnie subiektywne odczucia pracowników mają decydujący wpływ na to, jak przyjmują oni wyniki oceny oraz jak je wykorzystują w procesie doskonalenia swoich kompetencji oraz swojej pracy. Główny problem badawczy brzmi: czy ocena przeprowadzana w jednostkach samorządu terytorialnego spełnia kryteria oceny rozwojowej? Problemy szczegółowe sformułowano następująco:

- Czy kadra kierownicza badanych urzędów wykorzystuje narzędzia oceniania uwzględniające kryteria (wskaźniki) rozwojowe? Jaka jest opinii badanych urzędników na temat kryteriów oceniania: czy je znają oraz czy je akceptują?
- Jak urzędnicy oceniają przyjęte w ich miejscu pracy systemy oceniania w takich aspektach, jak: sprawiedliwość, jawność, motywacyjność, konsekwencja w stosowaniu?
- Jakie są umiejętności kadry kierowniczej w obszarze oceniania pracowników w opinii pracowników na stanowiskach urzędniczych?
- Czy, w opinii respondentów, ocena wykorzystywana jest do rozpoznania ich potrzeb szkoleniowych?

Wyniki badań, ich analiza

Analiza zarządzeń kierowników badanych jednostek, a zwłaszcza analiza załączników do tych zarządzeń, pozwala wnioskować, że ocena dokonywana jest przede wszystkim przez bezpośredniego przełożonego pracownika i to jego opinie stanowią główne źródło informacji wykorzystywanych w ocenie. Występują jedynie pewne elementy samooceny i dotyczą wyłącznie „dodatkových kryteriów oceniania”. Godne rozważenia jest zwiększenie elementu samooceny, ale także poszerzenie źródeł informacji o ocenianym pracowniku. Modelowa jest tu metoda 360° – nowoczesny sposób pozyskiwania informacji o pracy oraz możliwościach rozwoju zatrudnionych pracowników. Jej podstawą jest samoocena, a także opinie wystawiane przez współpracowników, przełożonego, podwładnych czy klientów wewnętrznych. Kluczowym celem informacji zwrotnej w metodzie 360° jest

możliwość konfrontacji samooceny ocenianego pracownika z oceną uzyskaną od wielu osób, z co najmniej trzech niezależnych od siebie źródeł (podwładni, przełożeni, współpracownicy). W badanych urzędach metoda ta nie jest wykorzystywana.

W opinii urzędników, przełożeni, oceniając ich pracę, biorą pod uwagę przede wszystkim takie kryteria, jak umiejętność pracy w zespole, przestrzeganie zasad etyki zawodowej oraz poziom wiedzy zawodowej (por. tab. 1). Ostatni z wymienionych elementów pozwala ostrożnie wnioskować o powiązaniu oceniania z rozwojem zawodowym, którego wynikiem powinien być, między innymi, wysoki poziom wiedzy zawodowej. Jednak na kryterium „kwalifikacje zawodowe i ich doskonalenie” wskazało mniej niż 50% badanych. Oznacza to, że wiedza zawodowa poddawana ocenie przez przełożonego nie musi być, w opinii respondentów, powiązana wyłącznie z procesem zdobywania kwalifikacji, ich doskonalenia czy poszerzania. Może być wynikiem doświadczenia zawodowego, stażu pracy i ten właśnie element zdaje się dominować nad rozwojem związanym ze sformalizowanym uczeniem się.

Tabela 1. Kryteria oceniania w opinii pracowników na stanowiskach urzędniczych

Wskaźniki/kryteria	Liczba wskazań (N=140)*	%
umiejętność pracy w zespole	79	54,3
przestrzeganie zasad etyki zawodowej	71	50,1
poziom wiedzy zawodowej	69	49,2
umiejętność podejmowania trafnych decyzji	61	43,6
kwalifikacje zawodowe i ich doskonalenie	59	42,1
konkretne, mierzalne wyniki Pani/a pracy	56	40,0
opinie klientów Urzędu na temat Pani/a pracy	37	26,4
opinie Pani/a współpracowników	34	24,3
inne elementy (jakie?)	4	2,9

* Badani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne

Za niepokojące należy uznać przekonanie znaczącej części respondentów (73,6%), że w ocenie ich pracy nie są brane pod uwagę opinie klientów urzędu. Specyfika zadań jednostki samorządowej nakazuje uczynić obsługę klienta najważniejszym aspektem pracy. Wyniki badań można interpretować dwojako: albo możemy mówić o niedostatecznej świadomości tego faktu przez kadrę kierowniczą dokonującą oceny pracowników, albo o wadliwym systemie pozyskiwania informacji o opiniach klientów. Zakładamy bowiem, że kierownicy wydziałów, dokonując oceny pracy swoich podwładnych wzięliby pod uwa-

gę opinie klientów urzędu, gdyby mieli dostęp do wyników i opracowań z badań opinii klientów. Trzeba też podkreślić, że postulat brania pod uwagę opinii klientów pojawił się wśród wniosków zgłoszonych przez samych pracowników, a dotyczących oczekiwanych zmian w systemie oceniania. Wyniki wskazują na potrzebę usprawnienia pozyskiwania informacji zwrotnych od klientów, doskonalenia systemu przekazywania tych informacji kierownikom jednostek organizacyjnych i zainteresowanym pracownikom oraz uczynienia z opinii klientów ważnego kryterium oceny pracy pracowników jednostek samorządowych.

Tabela 2. Ocena systemu okresowych ocen pracowniczych

Wskaźniki/ kryteria oceny systemu oceniania	Komórki organizacyjne urzędu												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Ł
	Średnia arytmetyczna ocen w skali od 1 do 6 (N=95)												
jawny	3,54	4,6	3,67	4,43	3,44	1,75	4,2	4,33	4,33	4,0	5,33	2,5	3,0
sprawiedliwy	3,36	4,8	5,0	3,71	3,44	1,25	4,0	4,17	4,67	5,0	5,0	3,0	2,67
motywujący do rozwoju kompetencji zawodowych	3,18	3,9	4,0	4,21	3,55	1,25	3,8	3,67	3,67	4,0	4,67	2,5	3,33
konsekwentnie stosowany	3,27	4,2	4,33	4,28	4,11	1,5	4,2	3,5	3,67	4,0	5,0	2,0	3,33

Źródło: opracowanie własne

Opinie dotyczące systemu oceniania obowiązującego w badanych jednostkach są bardzo zróżnicowane. W tabeli 2 zawarto średnie ocen pochodzących z jednego z badanych urzędów miast. Taka forma prezentacji danych pozwala wyeksponować znaczące zróżnicowanie opinii pracowników nawet w ramach tej samej organizacji (np. kryterium „jawny” pracownicy Wydziału Promocji i Spraw Społecznych oceniają na 5,33, a pracownicy Wydziału Strategii i Rozwoju na 1,75). Trzeba tu również podkreślić rozbieżność między oceną wystawioną systemowi, czyli zasadom oceniania i wykorzystywanym narzędziom, a ocenami wystawionymi przez pracowników kadry kierowniczej w kontekście umiejętności dokonywania i przeprowadzania oceny (por. tab. 3).

Tabela 3. Umiejętności urzędniczej kadry kierowniczej w zakresie oceniania podwładnych (w opinii podwładnych)

Wskaźniki/ kryteria	Komórki organizacyjne urzędu												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Ł
	Średnia arytmetyczna ocen w skali od 1 do 6 (N=95)												
umiejętność koncentrowania uwagi na tym, co najważniejsze w pracy ocenianego pracownika	4,08	4,4	4,5	4,93	4,44	2,75	4,6	4,28	5,33	4,0	5,25	5,5	4,33
kultura osobista w trakcie rozmowy oceniałej	4,25	5,3	5,17	5,5	4,77	3,5	4,8	5,0	5,33	5,0	5,5	6	5,0
umiejętność organizowania przebiegu oceny pracy	4,16	5,0	5,0	5,07	4,55	3,0	4,6	4,43	5,0	4,0	5,25	5	4,67
umiejętność dokonania obiektywnej, sprawiedliwej oceny pracy	3,75	4,7	5,0	4,78	4,55	4,0	4,4	4,0	4,67	4,0	5,5	6	4,0
umiejętność rzeczowego, precyzyjnego komunikowania pracownikowi wyników oceny	4,33	5,0	4,67	5,2	4,11	3,5	4,6	5,0	4,67	4,5	5,5	5	4,67

Źródło: opracowanie własne

Umiejętność dokonywania oceny pracy i pracowników należy do najważniejszych i jednocześnie najtrudniejszych kompetencji kierowniczych w każdej organizacji. To, czy pracownik zaakceptuje wynik oceny oraz czy spełni ona swoje funkcje zależy w dużej mierze od tego, jak podwładni oceniają umiejętności swoich przełożonych w obszarze dokonywania ocen. Dane z tabeli 3 dowodzą, że generalnie pracownicy badanego urzędu miasta wysoko oceniają umiejętności swoich przełożonych w zakresie dokonywania oceny ich pracy. Przyjęto, że działania korygujące i naprawcze powinny być wdrożone w tych obszarach, w których średnia ocena dokonana przez pracowników w skali od 1 do 6 jest poniżej 4,0. Problem ten dotyczy częściowo tylko dwóch wydziałów.

Znamienne jest, że pracownicy poproszeni o wskazanie koniecznych, ich zdaniem, lub oczekiwanych przez nich zmian w systemie oceniania rzadko korzystali z takiej możliwości. W równym stopniu dotyczy to wszystkich trzech badanych urzędów. Z wypowiedzi tych pracowników, którzy zgłosili uwagi, odpowiadając na pytanie otwarte, wynika, że problemem jest nie tyle sam system oceniania, ile niedostateczna jego znajomość przez pracowników. Bardziej uzasadnione jest zatem mówienie o wadliwym systemie przepływu informacji niż o wadliwym systemie oceniania.

Tabela 4. Ocena jako okazja do rozpoznania potrzeb szkoleniowych pracowników administracji samorządowej

	Czy, Pani/a zdaniem, ocena traktowana jest jako okazja do rozpoznania potrzeb szkoleniowych pracowników urzędu?		
	TAK	NIE	NIE WIEM
Urząd miasta X	25	35	29
Urząd miasta Y	6	10	12
Urząd miasta Z	5	11	7
razem	36	56	48

Źródło: opracowanie własne

Bardzo ważnym celem każdej oceny powinna być diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników. Pracownicy powinni mieć świadomość, że ewentualne trudności, które zgłoszą przełożonemu w czasie rozmowy oceniającej staną się podstawą do rozpoznania ich potrzeb szkoleniowych. Poziom tej świadomości odzwierciedlają dane zawarte w tabeli 4. Wynika z nich, że największa część respondentów uważa, iż ocena nie jest traktowana jako okazja do rozpoznania potrzeb szkoleniowych pracowników. Wydaje się, iż kadra kierownicza z jednostek administracji samorządowej powinna zwrócić większą uwagę na ten właśnie aspekt w czasie rozmów oceniających. Ponadto wydaje się, że kierownicy powinni rozwijać swoje umiejętności przeprowadzania ocen, w tym rozmów oceniających, w toku szkoleń i innych form doskonalących.

Podsumowanie

Prezentowane wyniki badań pochodzą z trzech wybranych jednostek w województwie warmińsko-mazurskim, zatem uogólnianie rezultatów na cały sektor administracji samorządowej w Polsce jest nieuprawnione. Można jednak na ich podstawie formułować ostrożne wnioski o prawidłowościach dotyczących oceniania urzędników.

Obowiązujące regulacje prawne stwarzają duże możliwości pracodawcy – kierownikowi urzędu w zakresie nowoczesnej, motywującej praktyki oceniania pracy i pracowników. Analiza zarządzeń prezydentów/burmistrzów badanych miast, a zwłaszcza załączników do tych zarządzeń zawierających formularze ocen, pozwala na generalną uwagę, że są to dobre narzędzia oceny, opracowane zgodnie z wymogami nowoczesnych systemów kompetencyjnych. Uwzględniają niemal wyłącznie jakościowe kryteria oceny, co powoduje jednak, że właściwe wykorzystanie tych narzędzi wymaga dużej wiedzy i zbudowanych na jej podstawie umiejętności posiadanych przez osoby dokonujące oceny. Proces oceniania należy bez wątpienia do najtrudniejszych elementów pracy kadry kierowniczej. Wymaga znacznego doświadczenia oraz gruntownej wiedzy z zakresu zarządzania i psychologii organizacji, dzięki której osoby dokonujące oceny mogą właściwie wykorzystać dostępne narzędzia i przeprowadzać ocenę zbiektywizowaną, bezstronną, sprawiedliwą. Oceny dokonuje przełożony pracownika, a nie arkusz oceny, który jest wyłącznie i jedynie narzędziem, stąd tak wielkie znaczenie ma przygotowanie osób oceniających do przeprowadzania ocen. Regulacje wewnętrzne badanych jednostek pomijają kwestie przygotowania merytorycznego kierowników do przeprowadzania ocen, wskazując jednocześnie na to, że „oceniający ponosi odpowiedzialność służbową za prawidłowe przeprowadzenie oceny” [cytat z zarządzenia prezydenta jednego z miast, w których przeprowadzane były badania]. Aby ocena spełniła swoje funkcje, zwłaszcza rozwojowe, konieczne wydaje się położenie większego nacisku na kształtowanie umiejętności urzędniczej kadry kierowniczej, by potrafiła tworzyć profesjonalne systemy oceniania oraz jak najlepiej wykorzystywać tkwiące w nich możliwości, a wyniki ocen umiała powiązać z diagnozą potrzeb rozwojowych pracowników i polityką doskonalenia zawodowego. Potencjalne korzyści mają charakter wielowymiarowy. Zyskują klienci sektora administracji, otrzymując profesjonalną usługę najwyższej jakości. Zyskują także pracownicy, budując swoją pozycję zawodową dzięki nieustannemu procesowi doskonalenia posiadanych kompetencji.

Literatura:

- Gilmore S., William D. S. (2009), *Human Resource Management*, Oxford University Press, New York.
- Moczydłowska J. (2011), *Kompetencje kierownicze w administracji publicznej – perspektywa kadry kierowniczej i podwładnych*, „Problemy Zarządzania” (w trakcie procedury wydawniczej).
- Mondy M.R. (2009), *Human Resource Management*, Pearson Education, Essex.
- Radwiłowicz R. (2005), *Zaproszenie do samowiedzy, czyli o teorii treści i form samoświadomości*, Kwartalnik Naukowy „Prometeusz”, nr 4, Warszawa.
- Seredocha I. (2010), *Pracownicy samorządowi: nowe – stare zasady oceniania pracowników samorządowych*, „Serwis Samorządowy”, Lex a Wolters Kluwer bussines z dnia 29.10.

Sajkiewicz A. (2002), *Metody doskonalenia jakości personelu*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Thornbory G., White C. (2007), *How to Give and Receive Feedback*, „Occupational Health”, vol. 59.

Developmental Assessment of Workers in the Local Government Administration Sector

Summary

This article presents the essence of developmental assessment and compares its assumptions with the practice of employee appraisal in local government units. It also includes the results of a survey conducted among 140 employees of selected city halls in the Voivodeship of Warmia and Masuria. It is an attempt at answering the following questions: In the opinion of the respondents, what criteria (indicators) do executive officers of local government administration units apply in assessing work and workers? How do officials assess the evaluation systems adopted in their workplaces in such areas as justice, openness, motivation, and consistency of application? In the opinion of office employees, what skills are held by executives in the area of assessing workers? Does the assessment meet criteria for developmental assessment—i.e. is it used to identify training needs and implement development policies?

Joanna Maria Moczydłowska – doktor habilitowana w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, profesor nadzwyczajny w Uczelni Łazarskiego w Warszawie. Autorka i współautorka publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i psychologii organizacji, między innymi: „Zarządzanie zasobami ludzkimi” (Difin 2010), „Zachowania organizacyjne” (Difin 2009), „Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników” (Difin 2008).