

## Janusz Strużyna, Michał Bartoszewicz

# Spójność narzędzi ocen okresowych i założeń polityki personalnej. Tekto Productions

Współcześnie wskazuje się na potrzebę wzajemnego rozwoju biznesu i uniwersytetów poprzez wymianę wiedzy. Artykuł niniejszy ma dwa podstawowe cele. Po pierwsze, prezentuje jeden z możliwych sposobów badania wzorów dokumentacji okresowego oceniania pracowników oraz wypracowania na tej podstawie wskazówek doskonalących system zarządzania zasobami ludzkimi. Po drugie, przedstawia propozycję współpracy środowiska akademickiego z biznesem w zakresie realizacji badań nad wylaniającym się wzorem zarządzania ZZL. Jest to przykład niskokosztowej wymiany myśli pomiędzy praktykami a akademickimi badaczami..

**Słowa kluczowe:** system ocen pracowniczych (*performance appraisal system*), kwestionariusz oceny (*PAS documentations, questionnaire*), badanie zmian (*the study of changes*), sytuacyjne uczenie się (*situated learning*)

## Wstęp

Firma Tekto Productions<sup>1</sup> to lider w produkcji części dla przemysłu, posiadający zakłady produkcyjne na całym świecie. Kierownictwo Tekto nastawione jest na ciągły rozwój kapitału ludzkiego, w którym dostrzega ważne źródło przewagi konkurencyjnej. Ze względu na dużą wagę, jaką firma przykładu do kreowania przyjaznego środowiska pracy i rozwoju pracowników, kierownictwo zezwoliło na przeprowadzenie badań nad kierunkami rozwoju systemu okresowego oceniania zatrudnionych osób. Badania zostały przeprowadzone przez pracowników z Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Ekonomicznego (KZZL UE)

<sup>1</sup> Tekto Productions jest nazwą wymyśloną w celu utrudnienia identyfikacji badanej organizacji. Ze względu na sytuację konkurencyjną firmy konieczne było utajnienie jej identyfikatorów, dlatego też nie można było wiernie odwzorować konstrukcji kwestionariuszy. Pozostano jedynie na poziomie ogólnego opisu.

w Katowicach. Istotą współpracy badaczy z firmą Tekto było odwzorowanie stopnia spójności narzędzia okresowego oceniania i założeń polityki personalnej w firmie. Ważnym warunkiem wstępnym było także możliwie największe obniżenie kosztów badania, przez co rozumiano wyeliminowanie udziału finansowego oraz interwencji badaczy w codzienne działania firmy (np. długotrwałe wywiady z pracownikami). W związku z takim założeniem ustalono, że badaniu zostanie poddany wybrany dokument okresowego oceniania pracownika. Celem poniższego opracowania jest prezentacja jednego z możliwych sposobów badania wzorów dokumentacji okresowego oceniania oraz wypracowanie na tej podstawie wskazówek doskonalących system zarządzania zasobami ludzkimi. Trudność podjętej pracy badawczej dotyczyła z punktu widzenia badaczy stworzenia wzoru analizy treści dokumentów oraz przekonującego odbiorcę sposobu syntetycznych wniosków; zaś z punktu widzenia praktyków – umiejętności korzystania z badań nad zmianami dokumentów jako przejawu ukrytych wzorów.

Przedstawione opracowanie można traktować jako interesujący przykład próby identyfikacji ewolucyjnych zmian w dokumentacji działu zarządzania zasobami ludzkimi, logicznego jej rozwijania zgodnie z założeniami zmian polityki personalnej. Badanie jest również interesującym przykładem dobrych praktyk we współpracy biznesu z uniwersyteckimi badaczami. Wskazuje ono na możliwość przeprowadzania badań bez konieczności ingerencji w codzienne działanie organizacji oraz przy minimalnych kosztach. Wskazane, w wyniku przeprowadzonych badań, zidentyfikowane wzorce mogą stanowić wartościowe źródło informacji dla kierownictwa działów personalnych.

## Wprowadzenie i założenia do badań

Przedstawiciele KZZL UE swoją propozycję wspólnego przedsięwzięcia doskonalącego oparli na poniższych założeniach. Współczesne rozwiązania w obszarze okresowych ocen pracowników wykorzystują standaryzację i formalizację procedur oceniających. Choć z tego między innymi powodu niektórzy uważają, że okresowe oceny to relikty poprzednich czasów w zarządzaniu (Law, 2007), to formalizowanie niesie ze sobą nie tylko ideę zewnętrznego warunkowania zachowań. Ogranicza również swobodę postępowania przy ocenianiu pracowników oraz ukierunkowuje zachowania, dokumentowanie i archiwizowanie informacji o procesie i samych ocenach. Zbierane przez kolejne okresy informacje mogą pomagać w organizacyjnym uczeniu się. Interesujące badacza zmiany informacje w okresowym ocenianiu pracowników zapisywane są przede wszystkim w kwestionariuszach wspomagających proces oceniania oraz w regulaminach oceniania. Wartością szczególną kwestiona-

riuszy jest to, że zapisywane są w nich nie tylko oceny, ale i oczekiwania względem pracowników, a ich konstrukcja pozwala stawiać przypuszczenia co do ukrytych wzorów zarządzania. Oczywiście wiadomo, że idealna ocena okresowa pracowników nie zależy od formularza (kwestionariusza), jest bowiem wypadkową bardzo wielu okoliczności (Kondrasuk, 2012). Jednak treść zapisów kwestionariuszy oceniania może stanowić istotne źródło informacji o samym procesie, jego efektach i zmianach – może zatem stanowić początek pogłębionych badań, które wprost prowadzą do uczenia się na doświadczeniach z poprzednich okresów. System okresowego oceniania pracowników to konstrukcja dość złożona. Stojąc na takim stanowisku, bezpośrednim celem podjętych badań była prezentacja wyników analizy zmian w treści i formie kwestionariuszy, które były wykorzystywane w procesie okresowego oceniania pracowników w firmie Tekto Productions. W konsekwencji takiej analizy spodziewano się, że zostanie odkryty wzór zmian, a tym samym zostaną zidentyfikowane kierunki i dotychczasowe sposoby doskonalenia okresowego oceniania w badanej firmie. Przy prezentacji wyników autorzy powstrzymali się od komentarza oceniającego, gdyż skoncentrowano się na faktach, które mogą być sytuacyjnie waloryzowane (np. w zależności od stylu przywództwa czy też założeń władzy).

### Przedmiot analizy i założenia metodyczne analizy

Dokumentacja organizacyjna może być badana pod względem ilościowym i jakościowym, w ujęciu różnych kryteriów, w przekroju jednej lub wielu organizacji. Możliwości jest dość wiele. Zgodnie z celem podjętego badania, przedmiotem analizy był jeden typ dokumentu, kwestionariusz oceny funkcjonujący w jednej organizacji. Badaniem objęto lata 2005–2012. W badanej organizacji okresowe oceny były realizowane w odstępach rocznych, co w efekcie pozwoliło na przebadanie treści i formy 8 kwestionariuszy, obejmujących 8 kolejnych lat.

Badaniami objęto układ kwestionariusza i strukturę oraz treść kluczowych fragmentów dokumentu. Analiza treści dotyczyła między innymi zapisów metryczkowych, kryteriów ocen, a także części końcowej arkusza. Nie badano treści wprowadzanych przez oceniającego i ocenianego do odpowiednich rubryk, zatem nie badano treści samych ocen. Prowadzona analiza miała charakter ilościowy i jakościowy. Jej zakres i sposób prowadzenia opierały się na podstawowych zasadach analiz treści i analiz dokumentacji organizacyjnej, a mianowicie starano się, aby:

- materiał badany był dopasowany do modelowego zestawu składników systemu ocen, to znaczy, aby identyfikować i wiązać elementy kwestionariusza z teoretycznymi wzorami okresowych ocen pracowników;

- analizować materiał krok po kroku, tak aby nie doprowadzić do mieszania wylaniających się wniosków;
- utrzymywać uwagę na kategoriach centralnych systemu okresowego oceniania i wokół nich budować kategorie pomocnicze;
- kryteria wiarygodności i wartości oraz możliwość intersubiektywnej oceny materiału były kluczowe (Mayring, 2000).

Szczególnie zwrócono uwagę na:

- używane w tekście określenia, a nawet liczbę wykorzystywanych słów (tak zwana analiza frekwencyjna);
- strukturę prezentowanych zagadnień;
- sugerowaną przez rubryki formę wypowiedzi;
- ewentualne syntezy;
- obecność oświadczeń, podpisów i innych formalnych kwestii;
- ilościowe zestawienie ujętych w kwestionariuszu zagadnień.

## Wyniki analizy zmian w kwestionariuszu

Wyniki analizy treści i układu kwestionariuszy wykorzystywanych w ostatnich 8 latach w firmie Tekto Productions zawarto w tabeli 1. W kolumnach tej tabeli, oznaczonych kolejnymi latami, wymieniono elementy, które tworzyły kwestionariusz oceny. Kolejność wierszy obrazujących te elementy jest zgodna z kolejnością występowania w kwestionariuszu. Komórki niewypełnione dla danego roku oznaczają, że ten element nie występował. Poszczególne kwestie podlegające ocenie oddzielono w tabeli 1 średnikami. Na przykład nazwisko oddzielono od imienia średnikiem, gdyż w kwestionariuszu były one zapisywane w oddzielnych polach (w tym samym wierszu, ale nie w jednym polu: „imię i nazwisko”). Z kolei, jeśli oceniający miał do wyboru kilka wariantów, w tabeli 1 też oddzielono je średnikiem (np. oceny syntetyczne, listy rozwijane). Taka stylistyka ma przybliżyć czytelnikowi konstrukcję kwestionariusza. Kursywą zapisano uwagi autorów, które ich zdaniem przybliżają formę i treść prezentowanych dokumentów (np. zwrot „drobnym drukiem”). Dla roku 2012 językiem dostarczonego egzemplarza kwestionariusza był angielski. W tabeli 1 zachowano oryginalną wersję językową w tytule kwestionariusza. W pozostałych punktach dokonano tłumaczenia, gdyż nie osłabiałoby ono wymowy treści zamieszczonych w formularzu.

Na podstawie zgromadzonych informacji dokonano analiz ilościowych i jakościowych, co spowodowało interesującą zmianę w nastawieniu do treści, sposobu i roli oceniania w firmie.

Interesującym polem badań stały się już na wstępie zmiany w tytule kolejnych wersji kwestionariusza. Pierwsze kwestionariusze (2005–2009) ograniczały nazwę dokumentu do sformułowania „Ocena/Plan Rozwoju Pracownika”. W kolejnej edycji podzielono nazwę na trzy występujące na początku poszczególnych części (informacji o osiągnięciach, planie rozwoju, części dotyczącej oceny talentu). Nazwy są krótsze: „Ocena wyników” „Plan rozwoju” „Poszukiwanie talentów”. Jednocześnie wprowadzono możliwość umieszczenia zdjęcia osoby ocenianej. Tytuł został rozłożony na trzy części, które związane integralnie z odpowiednim fragmentem kwestionariusza. Całość personifikowano fotografią.

W 2012 roku rola tytułu zmieniła się dość wyraźnie. Tytuł przestał pełnić jedynie rolę nazwy dokumentu, a stał się wyrazem wartości organizacyjnych. W tym wypadku całość formy i treści dokumentu sprawia wrażenie symbolu oczekiwań korporacji względem osoby i zawartego wzajemnego kontraktu psychologicznego i społecznego. Forma zadawanych pytań jest bardzo osobista („co zamierzasz?”), ale odpowiedzi są waloryzowane na tle korporacyjnych wartości.

W latach 2005–2009 w kwestionariuszu można wydzielić 13 istotnych fragmentów, które niosły informacje z różnych zakresów tematycznych. Zostały one podzielone na dwa etapy oceny („wyniki” i „plan”), a każdy z etapów – na 4 części. W roku 2009 wprowadzono uszczegółowienia wyników w postaci listy rozwijanej. Można także dostrzec, że całość kwestionariusza była podzielona na część wypełnianą przez pracownika, przez kierownika i część wypełnianą wspólnie. We wszystkich polach (z wyjątkiem „Oceny ogólnej”) ocena miała charakter opisowy, a wpisujący mógł sam nadać styl i treść tego opisu. Pytania ogólne były podzielone na kluczowe kwestie, które należało ocenić (np. satysfakcja klienta), ale sama treść oceny miała charakter swobodnej wypowiedzi. Szczególnie w części dotyczącej celów i planów starano się uszczegółowić zapisy. Zwłaszcza plan rozwoju miał charakter zadaniowy wraz z przypisanymi terminami, odpowiedzialnością, wykonawcą itd. W sprawozdaniu z wyników rozwoju, z kolei, sprawdzano także, kto i jak rozwijał pracownika (kto organizował szkolenie i jaka jest jego ocena). W tych latach kierownik i pracownik podpisali każdy z etapów osobno. Menedżer wyższego szczebla podpisywał dokument na końcu.

W latach 2010–2011 liczba rekordów części oceniającej i planu została zmniejszona. Pojawiło się jednak dodatkowe pole informacji w metryczce oraz dodatkowa część dotycząca ewentualnej sukcesji (poszukiwania talentów). We wcześniejszych latach w kwestionariuszu było miejsce na ocenę możliwości awansu, ale nie wskazywano nazwiska następcy ocenianego pracownika. Warto zwrócić uwagę, że ten nowy fragment w latach 2010–2011 wypełniał jedynie przełożony, a podpisywał jego zwierzchnik. Pracownik nie potwierdzał swoim podpisem wiedzy o nazwisku

i ocenie potencjału swojego sukcesora. W konsekwencji dodania nowego zagadnienia (poszukiwania talentów) ogólna liczba fragmentów kwestionariusza pozostała podobna, choć w części oceniającej i planistycznej zagadnienia zostały skomasowane. W planie rozwoju podstawowe zagadnienia zawężono do trzech pytań związanych z jedną kwestią („potrzeba/co? jak? kiedy?”). W latach 2010–2011 widoczne jest także inne ujęcie zagadnień oceny i planu rozwoju. W nagłówkach wstawiono zdania pytające w miejsce zdań twierdzących, które opisywały treść kryterium. W dokumencie pojawiły się także szersze „listy rozwijane” możliwych wyborów, a ich treść wskazywała na priorytety korporacyjne (oczekiwane wyniki i kierunki rozwoju). We fragmentach dotyczących ocen syntetycznych pojawiły się pola na swobodne uwagi oceniającego. Dokument zasadniczy był podpisywany raz, na końcu, przez pracownika i przełożonego. W wyraźnym odstępie od części podpisywanej przez pracownika i kierownika ulokowano (na dole strony) wspomnianą część poświęconą poszukiwaniu talentów. W części tej zasadnicze pytania dotyczyły sukcesji. Fragment ten był dość krótki i pozwalał identyfikować nazwiska talentów, ale sama ocena przełożonego miała dość syntetyczny i swobodny charakter.

Największe zmiany w kwestionariuszu nastąpiły w roku 2012. W części merytorycznej zrezygnowano z szczegółów. Ogólna liczba rekordów spadła wyraźnie. Jednak w części sprawozdania z rozwoju i planu rozwoju (szkolenia, treningi) powrócono do założeń wersji z lat 2005–2009. Nacisk został położony na konkrety i szczegóły oraz odpowiedzialność. W części dotyczącej priorytetów („rzeczy, które liczą się najbardziej”) wykorzystano listę rozwijaną. W pozostałych polach pozostawiono zapis swobodny, z tym że pola ułożono tak, aby stanowiły podstawę do oceny spójności logicznej wypowiedzi oceniającego (nie jedno pod drugim, tylko jedno obok drugiego). W zasadzie w ten sposób części oceniające i planistyczne zaczęły się przeplatać. Dokument podpisują nie tylko oceniani i oceniający, ale również przełożony wyższego szczebla. W treści znajduje się także potwierdzenie przeprowadzenia rozmowy oceniającej. Od 2010 roku wyraźnie widoczna jest obecność szablonów komputerowych dokumentu.

Przedstawione powyżej informacje oddają zasadnicze wątki tematyczne, treść zapisów, ale również sygnalizują układ dokumentu.

## **Próba syntezy oraz propozycja wskazówek dla doskonalenia narzędzia i procesów**

Ideę przeprowadzonego badania należy wiązać z szybką diagnozą/analizą. Istotą takiego badania jest wyprowadzenie wstępnych wniosków o charakterze przypuszczeń. Mają one stanowić wstęp do dalszych, kosztowniejszych, badań. Oryginalność

wykonanej analizie polega na tym, że „bezinwazyjnie” i „bezkosztowo” dokonano wstępnych ustaleń. Analiza treści i formy, jak to przedstawiono w założeniach do badania, jest sposobem dostarczającym wiedzy o rozwiązaniach systemów społecznych. Przy tych zastrzeżeniach, podejmując się próby uogólnienia, można zaproponować następujące przypuszczenia, co do zaistniałych kierunków zmian w okresowym ocenianiu pracowników w badanej firmie:

- od nastawienia na kontrolę zewnętrzną do nastawienia na wyzwalamie poczucia kontroli wewnętrznej u pracownika (to znaczy uwypuklenie rangi samomotywacji pracownika i wspieranie go w jego działaniach, mieszczących się w ramach korporacyjnych interesów);

- od dokumentu kadrowego do środka budowania korporacyjnej kultury (zmiana tytułu, zmiana treści list rozwijanych, wprowadzenie list rozwijanych w miejsce punktów tematycznych do oceny);

- od dokumentu rejestrującego ocenę przełożonego i podwładnego, przez dokument dedykowany osobie ocenianej (fotografia, co wypełniono, jak osiągnąć sukces, uwagi ogólne), do dokumentu o charakterze kontraktu pomiędzy osobą i korporacją („zamierzam” „moje rezultaty” „rzeczy ważne”, podpis po przeprowadzonej rozmowie) i zwracającej uwagę na wewnętrzną osobistą odpowiedzialność;

- od dokumentu rejestrującego swobodne wypowiedzi w ramach ogólnych zadanych kwestii do dokumentu: a) zmuszającego do logicznego zestawiania zamierzonych rezultatów ze sposobami ich osiągnięcia (układ części dotyczącej osiągnięć „naprzeciwko” planów); b) równoważącego opis swobodny z wymuszonymi wyborami (treści oceniające i planujące przeplatają się podobnie jak wymuszone wybory i swobodne oceny opisowe);

- od licznych i swobodnych wypowiedzi do możliwości wypowiedzi w zasadniczych kwestiach, których ramę nakreślają oczekiwania korporacji (ranga list rozwijanych wydaje się rosnać).

To, co wydaje się, że jest trwałym rdzeniem konstrukcji treści omawianego narzędzia okresowego oceniania pracowników we wszystkich latach, to nacisk na:

- inwestowanie w pracownika i jego rozwój (część dotycząca szkoleń);
- informowanie o oczekiwaniach korporacji (wcześniej nazwy pól, które trzeba wypełnić „np. satysfakcja klienta” później listy wyborów);
- nastawienie na zadania i oczekiwania (rezultaty, cele);
- bilansowanie potrzeb i rezultatów oraz kontrola hierarchiczna nad zamierzeniami (zestawianie wykonania, z planem, podpis przełożonego);
- budowanie odpowiedzialności (podpisy, w treści planów rubryka odpowiedzialny);



- dążenie do konkretyzacji i celowości działania (rezultaty, listy rozwijane, daty realizacji);

- włączanie w planowanie kierownictwa wyższego szczebla (podpis kierownika hierarchicznie postawionego wyżej od oceniającego).

Sformułowane spostrzeżenia wymagają dalszych i głębszych badań, ale już na tym etapie można je zestawić z projektowaną strategią korporacji i dokonać oceny zespolenia narzędzia (kwestionariusza okresowych ocen, z wytycznymi polityki personalnej, a dalej strategią personalną). Warto podkreślić jest to, że powyższe punkty wydają się wstępnie wpisywać w nową tendencję korporacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi. Zgodnie z nią, organizacja powinna stawiać na wewnętrzną kontrolę (to znaczy samokontrolę) swojego wkładu we wspólne wartości i cele (Law, 2007). Spostrzeżenie to jest konsekwencją wylaniających się zmian w treści i formie kwestionariusza, a także może być przedmiotem dalszej refleksji decydentów korporacyjnych.

Analizując wspólne punkty zaznaczające się w kolejnych latach, a dalej ostrożnie analizując spostrzeżenia co do kierunków zmian, można dostrzec, że wylaniający się obraz nie jest przypadkowy. Jednocześnie nie do końca rozpoznawalna jest w dokumentach logika konstrukcji strategicznych, politycznych i kulturowych założeń.

Z jednej strony odpowiada ona zasadom:

- podstawowych teorii motywacji, to znaczy konstrukcji stanów: oczekiwania-osiągnięcia-nagroda-satysfakcja-oczekiwania okresu następnego;

- kształtowanie partnerstwa i poczucia wpływu;

- świadomego budowania kontraktu psychologicznego i społecznego;

- wzajemnego ukierunkowania na porozumienie;

- precyzyjnego odcinania się od sytuacji niechcianych (oceny „niezadowolające” „wymagający rozwoju”);

- dawanie szansy;

- wręcz wzorcowej konstrukcji kwestionariuszy okresowego oceniania i dokumentów personalnych.

Z drugiej strony, powyższe zasady wydają się wtórne wobec wylaniającej się idei równoważenia znaczenia wartości pracownika i potrzeb korporacji jako całości. Wydaje się, że to, co nie jest dopowiedziane, to idea samej korporacji, społeczności i idei procesów kształtowania osoby, jako członka tej korporacji (techniczny akcent na szkolenia ma charakter niejasnego symbolu).

Wydaje się także, że warta podjęcia jest próba kontynuacji wylaniającej się z treści i formy dokumentów tendencji do traktowania okresowego oceniania, jako elementu wzajemnego uczenia się w celu budowania wspólnoty korporacyjnej. Całość konstrukcji i treści kwestionariuszy nie sprawia wrażenia zapisu o nastawieniu kon-



tronym i restrykcyjnym. Raczej ma charakter partnerskiego, wspólnego myślenia i dyskusji, w centrum której jest ulokowana relacja osoba-organizacja. Wychodząc od takiego ogólnego spostrzeżenia, można zaproponować kierunek dalszego rozwoju, w którym kwestionariusz stałby się elementem procesu sytuacyjnego organizacyjnego uczenia się. Sytuacyjne uczenie to zdobywanie wiedzy, umiejętności, doskonalenia zachowań w określonym czasie i okolicznościach (Lave, Wenger, 1990). Choć sytuacyjne uczenie tradycyjnie dedykowane jest dydaktyce, to można przyjąć, iż w analizowanej firmie wiele wskazuje na to, że przygotowanie do rozmowy oceniającej (potrzeby wynikające z wypełnianie kwestionariusza) i sama rozmowa, wsparta na kwestionariuszu, są formami wzajemnego uczenia się osób tworzących społeczność w działaniu (Strużyna, Spalek, 2012).

Analizując wyniki przeprowadzonego badania, warto zwrócić uwagę na pojawiające się w 2010 roku sformułowanie nawiązujące do „zarządzania talentami”. Przy czym w 2010 i 2011 roku jest to zapis brzmiący „Talent Screening (Poszukiwanie talentów)”, a w 2012 „Develops Talent” w kryterium „Things That Matter Most”. To ostatnie sformułowanie może sugerować jeszcze mocniejszy niż w latach 2010–2011 związek kwestionariusza z potrzebą identyfikowania nadzwyczajnych pracowników. Szukając wyjaśnienia dla wprowadzenia tego akcentu postawionego na talenty w kolejnych latach, warto zwrócić uwagę, że w tym czasie następuje znaczący rozwój interesów Tekto na świecie. Wprowadzenie do kwestionariusza oceniania zagadnienia poszukiwania talentów nie może być zatem interpretowane jako pogoń za modą. Zresztą dla fachowców byłaby to mocno spóźniona pogoń. Inicjatywa Tekto to raczej wyraz potrzeb wynikających z aktualnego stanu realizacji strategii biznesowej korporacji. Świadczyć to może o profesjonalnej niezależności twórców kwestionariusza, którzy uruchamiają kolejne znane z ZZL narzędzia i metody wówczas, gdy istnieje taka biznesowa potrzeba, a nie wtedy, gdy pojawia się moda. Ten przykład skłania do przypuszczenia, że okresowe ocenianie pracowników to narzędzie rozsądnie, ewolucyjnie zmieniane i być może wolne od nacisków aktualnych mód na koncepcje oraz radykalizmu nowości. Można również przypuszczać, że jest to przejaw wyzwań, jakie stają przed rozwojem globalnych korporacji w czasach kryzysu (Scullion i wsp., 2011).

## Zakończenie

Współcześnie wskazuje się na potrzebę współpracy biznesu z uniwersytetami. Sztandarowym przykładem są nauki techniczne. Takie zogniskowanie nie uwzględnia siły procesów społecznych. Nie ma bowiem społeczeństw biednych i bogatych, ale są społeczeństwa źle i dobrze zarządzane. Te ostatnie są bogate i tworzą wzory dla innych.

Przedstawione badanie obrazuje założenia i efekty prostego w swej wymowie sposobu współpracy pomiędzy badaczami i praktykami w obszarze zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi przykład doskonalenia ZZL poprzez dyskusję na temat wylaniającego się wzoru zmian. Dyskusja taka opiera się na zestawieniu zdania osób zbierających fakty ze zdaniem praktyków, którzy nadają sens przypuszczeniom badaczy poprzez narrację i projekty (Dawson, 2003). Przetawiony powyżej opis dotyczył jedynie fazy wprowadzającej do takiej narracji i projektów. Opisa-no go, pozostawiając czytelnikom refleksję nad tym przypadkiem. Efekt końcowy postępowania badawczego można traktować również jako propozycję oryginalnego sposobu identyfikacji zmian w systemie okresowych ocen. Ta propozycja pozwoli odpowiedzieć na pytanie, jak można, w warunkach konkretnej firmy oraz na miarę zasobów dostępnych menedżerom i specjalistom personalnym w stosunkowo prosty sposób zidentyfikować wylaniający się kierunek zmian w okresowym oceni-aniu pracowników. Uzyskana na to pytanie odpowiedź będzie również dostarczać schematu podstawowych kroków szybkiej analizy zmian systemu okresowej oceny pracowników w danej organizacji. Wyniki takiej analizy mogą następnie służyć do przygotowania głębszych zogniskowanych badań. Ten efekt można uznać za cel teoretyczny poniższej analizy.

**Tabela 1.** Podstawowe informacje o treści i formie kwestionariusza w kolejnych latach

2005, 2006, 2007, 2008, 2009*	2010	2012
<i>Tytuł/nazwa kwestionariusza</i> Ocena/plan rozwoju pracownika	<i>Tytuł/nazwa kwestionariusza</i> Ocena wyników	<i>Tytuł/nazwa kwestionariusza</i> Performance Review Talking
Imię, nazwisko; daty: oceny, przyjęcia do pracy, objęcia stanowiska; okres oceny; lokalizacja w strukturze organizacyjnej	nazwisko pracownika, imię; data rozpoczęcia pracy; stanowisko; miejscowość, kraj, oddział; wykształcenie, szkoła, miejscowość, uzyskany dyplom, kierunek, rok ukończenia; doświadczenie zawodowe przed podjęciem pracy w Tekto doświadczenie zawodowe w Tekto; zainteresowania zawodowe; znajomość języków obcych; mobilność (na terenie kraju, za granicę; kraje na całym świecie); szkolenia/programy rozwoju pracowników	nazwisko; imię; stanowisko; departament; lokalizacja; dywizja

2005, 2006, 2007, 2008. 2009*	2010	2012
<p>Phase 1/Eatp 1 – Ocena Pracownika                      CZĘŚĆ I. SAMOOCENA – wypełnia pracownik odnosząc się do celów zrealizowanych, które zostały wyznaczone podczas poprzedniej oceny.                      Cele zrealizowane                      Osiągnięcia inne od wymienionych powyżej;                      Priorytety zawodowe;</p>	<p>Osiągnięcia (<i>bez wskazywania faz</i>)                      Rubryka:                      Cele w bieżącym okresie w zestawieniu z rubryką                      Osiągnięcia/co zostało zrealizowane. Na zakończenie miejsca: „Uwagi ogólne”                      „Ogólna ocena Kierownika”</p>	<p>Moje rezultaty (<i>pytanie otwarte</i>)</p>
<p>Cześć II. OCENA PRACOWNIKA – wypełnia przełożony, odnosząc się do celów, które zostały wyznaczone podczas poprzedniej oceny.                       CZĘŚĆ II. Cd.                      Ocena potencjału;                      Potencjalna zmiana stanowiska (dot. tylko stanowisk kierowniczych)</p>	<p><i>Pytanie:</i>                      „Jak odnieść sukces w Tekto?”                      Po tym pytaniu zamieszczona jest lista kompetencji (**- ma także miejsce powiązanie tej listy z planem rozwoju patrz poniżej), które można przypisać pracownikowi na trzech poziomach: „powyżej oczekiwań” „spełnianie wymagań” „potrzeby rozwojowe”.                      Na zakończenie rubryki miejsc na „Uwagi ogólne”</p>	
<p>Część III. Ogólna ocena pracownika – Ocena oparta na rezultatach oraz kluczowych kompetencjach. <i>Oceniający miał wybór jednego z możliwych wariantów ocen:</i> wyjątkowy, w pełni kompetentny; wymagający rozwoju; niezadowolający.</p>	<p>Ocena ogólna (na podstawie „Osiągnięć” i „Jak odnieść sukces w Tekto?”) <i>drobnym drukiem dopisek:</i> Względne wagi umiejętności i kompetencji są ustalane przez dyrektora lub kierownika. Kwestie o wyższym priorytecie można podkreślić.  <i>Oceniający miał wybór jednego z możliwych wariantów ocen:</i> wzór osobowy; uzyskujący doskonałe wyniki; w pełni kompetentny; rozwijający się; uzyskujący niezadowolające wyniki.</p>	
<p>CZĘŚĆ IV. ZAWODOWE I OSOBISTE CELE NA NASTĘPNY OKRES – wypełniają pracownik i przełożony</p>	<p>Najbliższy Cel w danym Okresie.</p>	<p>(<i>Pytania otwarte</i>)                      Co zamierzam zrobić?                      Jak zamierzam się rozwijać?</p>
<p>Pracownik / data                      Przełożony /data</p>	<p><i>brak pola na podpisy w tym miejscu. Patrz *** poniżej</i></p>	<p><i>brak pola na podpisy w tym miejscu. Patrz * poniżej</i></p>

2005, 2006, 2007, 2008. 2009*	2010	2012
PHASE 2/ ETAP 2 – PLAN ROZWOJU CZĘŚĆ I. SAMOOCENA POTENCJAŁU	Plan Rozwoju <i>Drobnym drukiem dopisek: „Proszę o ocenę oraz opis planu osobistego rozwoju na podstawie obszarów doskonalenie w części dotyczącej oceny wyników” (patrz ** - patrz powyżej)</i> potrzeby rozwojowe/cele rozwojowe; działanie (jak); harmonogram (kiedy)  <i>*** Po tym planie następuje pole na podpisy i daty: Pracownik; Kierownik</i>	Rzeczy które liczą się najbardziej (wybór z listy np. „rozwijanie talentów” ocena w skali: „przekracza oczekiwania, spełnia, potrzeba rozwoju, obawy”) <i>*(W tym miejscu pole przeznaczone na podpisy: pracownika, przełożonego, przełożonego o jeden stopień wyższego w hierarchii)</i>
CZĘŚĆ II. ROZWÓJ PRACOWNIKA – wypełnia pracownik i przełożony.		
		Potwierdzenie podpisem pracownika, że rozmowa miała miejsce
CZĘŚĆ III. PLAN ROZWOJU – Wypełnia przełożony określając terminy działań/szkoleń (działanie, termin, odpowiedzialny)		Potrzeby szkoleniowe planowane (lokalizacja tego pola jest po następnym, czyli najpierw wypełnia się „potrzeby szkoleniowe spełnione, a potem planowane) <i>Pole zawiera: nazwę szkolenia, typ szkoleń/dostawcę usługi, datę, ocenę efektu, potwierdzenie kierownika</i>
CZĘŚĆ IV. LISTA SZKOLEŃ UKOŃCZONYCH PRZEZ PRACOWNIKA – wypełnia pracownik, weryfikację (ocenę skuteczności) przeprowadza przełożony		Potrzeby szkoleniowe spełnione <i>Pole zawiera: nazwę szkolenia, typ szkoleń, ewentualnie dostawcę usługi, datę, lokalizację, komentarz</i>
Pracownik/data; Przełożony/data; Manager/wyższy szczebel zarządzania/data		<i>brak pola na podpisy w tym miejscu</i>
	(Wypełnia wyłącznie Kierownik) Poszukiwanie talentów/ Nazwisko potencjalnego następcy: obecne stanowisko; gotowość od zaraz; gotowość w średnim okresie Ocena potencjału wysoka; średnia; niska Podpisy i daty Kierownik; Kierownik następnego szczebla	

---

**Literatura**

- Dawson P. (2003), Organisational change stories and management research: facts or fiction, *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, vol. 9, z. 3, s. 37–49.
- Mayring Ph. (2000), Qualitative content analysis, *Forum: Qualitative Social Research*, vol. 1, nr 2.
- Kondrasuk J.N. (2012), The ideal performance appraisal is a format, not a form, *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 11, z. 1, s. 115–130.
- Law R. (2007), Appraising performance appraisals: A critical look at an external control management technique, *International Journal of Reality Therapy*, vol. 26, z. 2, s. 18–25.
- Lave J., Wenger E., (1990), *Situated learning, legitimate peripheral participation*, Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Scullion H., Sparrow P., Farndale E. (2011), Global Talent Management: New Challenges for the Corporate HR Function in the Global Recession, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, vol. 78, nr 1, s. 97–115.
- Strużyna J., Spalek M., (2012), Analiza Cop i CoI. Eksperyment z podwójnym opisem, w Rokita J. (red.), *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian. Część 2*, Katowice, GWSH, s. 58–79.

### **The Cohesiveness of Performance Appraisal Tools and Personnel Policy Assumptions: Tekto Productions**

#### Summary

The exchange of knowledge is what is being indicated today as the way forward for the mutual development of business and universities in the modern world. This article has two primary goals. First, it presents a possible way for studying employee performance appraisal documentation forms as well as the development of this as a basis of guidelines for improving the human resource management system. Second, it presents a proposal for collaboration between the academic community and business in the area of undertaking research into the emerging model of HRM. This is an example of a low-cost exchange of ideas among practitioners and academic researchers.

---

**J a n u s z S t r u ż y n a** – prof. dr habilitowany nauk ekonomicznych; jest pracownikiem Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Opublikował ponad 200 prac, artykułów i referatów. Kierował projektami doskonalącymi zarządzanie zasobami ludzkimi w różnego typu organizacjach oraz grantami badawczymi.

**M i c h a ł B a r t o s z e w i c z** – magister; jest asystentem Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Do jego głównego obszaru badawczego należy teoria ewolucji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jest również praktykiem biznesowym realizującym liczne projekty w obszarze inicjowania zmian w organizacjach w zakresie doskonalenia procesów przepływu informacji.