

Aspekty etyczne systemów oceniania pracowników w instytucjach publicznych

Autor: Alina Walenia

Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2015, vol. 18, nr 1, s. 49-59

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Stable URL: http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2015/2015_1_walenia_49_59.pdf

Ethical Aspects of the Appraisal Systems in Public Institutions

Author: Alina Walenia

Source: 'Annales. Ethics in Economic Life' 2015, vol. 18, no. 1, pp. 49-59

Published by Lodz University Press

Stable URL: http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2015/2015_1_walenia_49_59.pdf

Alina Walenia

Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii
Katedra Polityki Gospodarczej
e-mail: alinawalenia@poczta.onet.pl

Aspekty etyczne systemów oceniania pracowników w instytucjach publicznych

Ethical Aspects of the Appraisal Systems in Public Institutions

A performance appraisal system forms an integral part of any developed management concept. The efficiency of such an appraisal system is fostered in institutions which prioritise quality and continuous improvement, and where innovation-friendly actions are joined by those that build confidence. An efficient appraisal system is characterised as follows: it is systemic in character, regular, universal, flexible, concrete, transparent and simple in application. When implementing a modern appraisal system, care should be taken to adhere to ethically sound principles such as fairness, objectivity, goodness and truthfulness.

Keywords: appraisal system, personnel management

JEL Classification: H83, M12

1. Uwagi wstępne

Współczesny trend zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, w tym także w sektorze publicznym rozwija się w kierunku przekształcania zasobów ludzkich w kapitał, od którego w wysokim stopniu zależy wartość organizacji. Kapitałem tym są ludzie trwale związani z organizacją i jej misją, posiadający umiejętności współpracy oraz kreatywne postawy i odpowiednie kwalifikacje. Kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju organizacji oraz kryje w sobie niezwykle możliwości motywacyjne. Organizacje mogą zwiększać swoją wartość głównie dzięki talentom

swoich pracowników oraz dzięki sile przyciągającej uzdolnioną kadrę. Wysoką pozycję rynkową organizacji determinują kompetencje kadry zarządzającej odpowiedzialnej za procesy i metody pracy z ludźmi. Zasoby ludzkie są wrażliwe i reagują na zmiany w innych zasobach organizacji, a szczególnie wpływ wywiera na nie proces zarządzania i oceniania stanowiący jedną z metod motywowania pracowników¹. System ocen pracowników, zgodnie z założeniami, powinien stanowić strategiczny element zarządzania organizacją, wspierać jej misję, cele rozwojowe, stanowić podstawę dla wielu decyzji personalnych, dotyczących wynagrodzeń, awansów, ścieżek kariery oraz stymulować rozwój zawodowy pracowników. Instrument ten, umiejętnie wykorzystany, decyduje o sprawnym funkcjonowaniu organizacji, a tym samym ma wpływ na osiąganie wysokiego poziomu satysfakcji przez pracowników. Konstruowanie systemów oceniania z uwzględnieniem zasad etycznych jest szczególnie istotne w prawidłowym procesie zarządzania i motywowania zasobów ludzkich². Celem niniejszej publikacji jest prezentacja ocen i uwag dotyczących znaczenia systemów oceniania pracowników w urzędach administracji publicznej w oparciu o wyniki badań empirycznych³. Badania ankietowe przeprowadzone zostały w 2013 r. w grupie wybranych przypadkowo 50. osób pracujących w urzędach administracji publicznej w woj. podkarpackim. Pytania badawcze zostały sformułowane w taki sposób, by respondent mógł dokonać wyboru spośród wskazanych obszarów związanych z problematyką funkcjonujących systemów oceniania pracowników w urzędach administracji publicznej.

2. Istota i cele oceniania pracowników

Ocena pracy pracownika jest ściśle związana z wykonywaniem funkcji kierowniczych, dlatego też przełożeni powinni tak dokonywać ocen, aby były one efektywnym instrumentem zarządzania ludźmi. Ocenianie pracowników to nie tylko proces organizacyjny, ale jeden z istotnych instrumentów wpływających na kształtowanie i ukierunkowanie zachowań pracowników⁴. System ocen w administracji publicznej powinien:

- (1) wpływać na poprawię świadczonych przez administrację usług publicznych,
- (2) pomagać identyfikować problemy, z jakimi mają do czynienia urzędnicy,
- (3) kształtować wartości.

¹ M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 260-262.

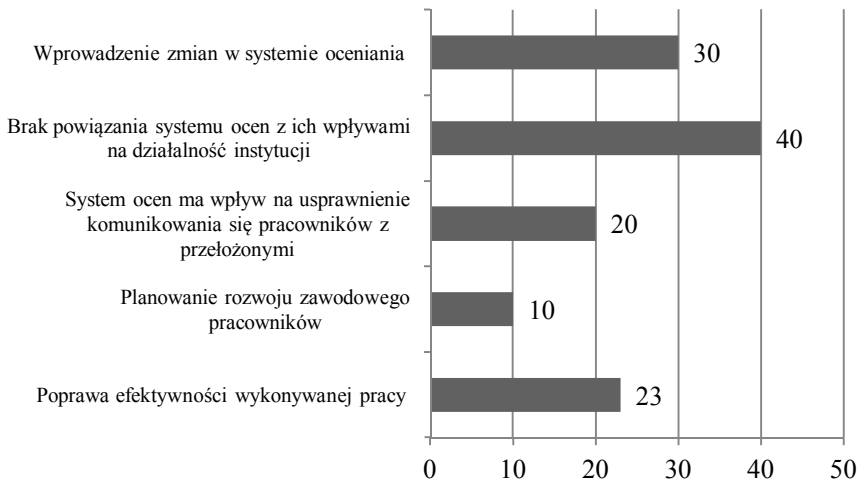
² M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 123-125.

³ Do badań ankietowych wybranych zostało w sposób losowy 50. pracowników instytucji publicznych pracujących w urzędach administracji publicznej w woj. podkarpackim.

⁴ J. Dzieńdziora, *Ocenianie pracowników: ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008, s. 65-66.

Przeprowadzone badanie dotyczące oceniania pracowników wskazuje na występujące problemy i słabości ocen pracowniczych (wykres 1). Ankietowani pracownicy urzędów administracji publicznej podnosili zwłaszcza problem braku powiązania systemu ocen z ich wpływem na działalność instytucji (40% wskazań). Wskazywali na konieczność zmian w obowiązujących systemach oceniania w instytucjach publicznych (30 % wskazań) oraz zwracali uwagę na niewielki wpływ ocen na planowanie rozwoju zawodowego pracownika (10%).

Wykres 1. Opinie pracowników dotyczące znaczenia systemu oceniania w administracji publicznej (% wskazań ankietowanych)



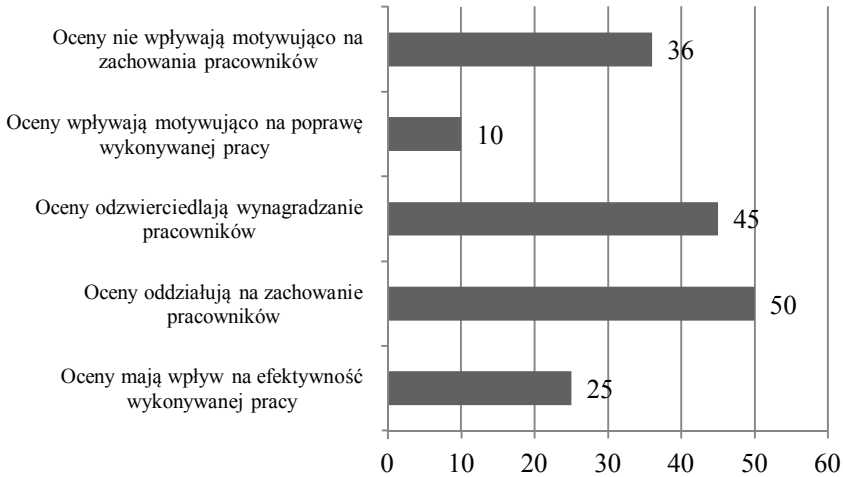
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W urzędach administracji publicznej ocenie podlegają takie kryteria jak: uprzejmość, skuteczność w załatwianiu spraw, szybkość, kompetencje, stosunek do klientów, kultura osobista, przydatność na danym stanowisku pracy, kompetencje i fachowość. Badania takie są subiektywne i mogą stanowić zaledwie jeden z wielu elementów systemu ocen. Najczęściej w urzędach wdrażany jest system ocen polegający na tym, że pracowników oceniają bezpośrednio przełożeni, a ocena obejmuje kryteria obowiązkowe takie, jak: sumienność, sprawność, bezstronność, umiejętność stosowania przepisów, planowanie i organizowanie pracy, postawa etyczna. Ocena z punktu widzenia pracownika powinna odzwierciedlać wyniki pracy oraz jego kompetencje i w szczególności uwzględniać dokładność, zaangażowanie, a także oceniać stopień przydatności na zajmowanym stanowisku⁵. Ocena powinna działać motywująco na pracownika i pobudzać do działania dla dobra instytucji. Dobrze przeprowadzona ocena przyczynia się do poprawy motywacji, produktywności i jakości. Nieobiektywnie przeprowadzona ocena jest

⁵ A. Ludwicyński, *Ocenianie pracowników* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 176-177.

przyczyną spadku motywacji, rodzi niepotrzebne konflikty i zatargi. Potwierdzały to wyniki badań ankietowych (wykres 2), z których wynikało, że oceny oddziałują na zachowanie pracowników (50% wskazań), odzwierciedlają wynagradzanie pracowników (40% wskazań), a także mają wpływ na efektywność wykonywanej pracy (25% wskazań).

Wykres 2. Opinie pracowników na temat znaczenia systemu oceniania w motywowaniu (% wskazań)

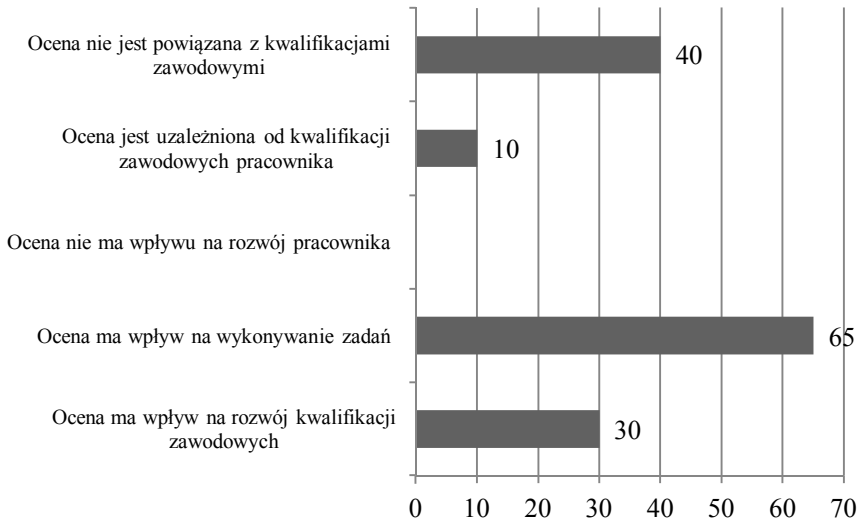


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Najczęściej występujące niepoprawne zachowania w ocenianiu pracownika to jednostronność występująca wówczas, gdy bezpośredni zwierzchnik ma za mało danych do całościowej oceny pracownika⁶. Brak jasności kryteriów oznacza, że pracownicy nie wiedzą czego od nich oczekuje przełożony. Zdarza się tak, że szkolenia, awanse, nagrody nie są powiązane z systemem ocen, przez co pracownicy traktują ocenę jako zbędną biurokrację. Pracownik nie dostrzega związku pomiędzy oceną a drogą własnego rozwoju. Wpływ oceniania na rozwój potencjału zawodowego pracowników stanowi ważny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu przez instytucję. Ocenianie pozwala ustalić, jakie kompetencje powinien rozwijać oceniany pracownik. Wśród ankietowanych pracowników (wykres 3) zdecydowana większość wskazywała, że ocenianie ma wpływ na wykonywanie przez nich zadań (65% wskazań) i że ocena ma wpływ na podnoszenie kwalifikacji zawodowych (30% wskazań).

⁶ M. Dąbrowicz, *Proces przygotowania i wdrażania systemu ocen okresowych pracowników*, Wyd. Uniwersytetu w Poznaniu, Poznań 2008, s. 68-69.

Wykres 3. Opinie pracowników na temat znaczenia systemu oceniania w rozwoju pracownika (% wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ocenianie pracowników jest kluczowym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, jednak nieumiejętnie przeprowadzone może wyrządzić więcej szkód niż korzyści. Aby ocena pracownicza była wartościowa, musi być obiektywna. W procesie oceniania można niestety zetknąć się z subiektywizmem oceniającego i sytuacyjnym charakterem oceny⁷. Błędy, które popełniają osoby oceniające można podzielić na dwie grupy, tj. błędy techniczne i błędy w sztuce oceniania. Najczęściej występujące błędy techniczne to:

- (1) niedopracowanie celów, zasad i metod oceniania;
- (2) brak klarownych dla ocenianego kryteriów oceny – pracownik nie wie, według jakich kryteriów będzie oceniany;
- (3) nieprzestrzeganie ustalonych procedur;
- (4) niewłaściwie dobrane i opracowane kryteria;
- (5) brak konsekwencji w stosowaniu przyjętych kryteriów i zasad oceniania;
- (6) zbyt duży pośpiech w ocenie (w jej formułowaniu i przekazywaniu);
- (7) odebranie osobie ocenianej możliwości samooceny i wymiany poglądów.

Najczęściej występujące błędy w sztuce oceniania (błędy psychologiczne) to:

- (1) *efekt faworyzowania* – stawianie lepszych ocen pracownikom, którzy są sympatyczni i lubiani przez oceniającego; ocenianie w sposób bardziej surowy tych, których osobowość nie odpowiada przełożonemu;
- (2) *efekt hierarchii* – przypisywanie wyższych ocen osobom, które stoją wyżej w hierarchii służbowej;

⁷ M. Bugdol, T. Oleksyn, *Ocena pracowników samorządowych – wielkie rozczarowanie*, „Samorząd Terytorialny” 2007, nr 7-8, s. 29-35.

- (3) *efekt „aureoli”* („*efekt halo*”, *błąd oślepienia*) – uogólnianie oceny pracownika przez pryzmat jednej cechy pozytywnej;
- (4) *efekt Horna* (*efekt diabelski*) – uogólnianie oceny pracownika przez pryzmat jednej cechy negatywnej;
- (5) *atrybucje na podstawie podobieństwa* – wnioskowanie o cechach ocenianego na podstawie cech osób podobnych pod jakimś względem do niego;
- (6) *efekt konfabulacji* – w przypadku bardzo słabej znajomości ocenianego pracownika, oceniający może „uzupełniać luki pamięciowe” stereotypami lub danymi pochodzącymi z obserwacji pracy osób podobnych;
- (7) *konformizm* – uleganie w ocenie wpływowi innych (np. grup – efekt publiczności lub osób ważnych);
- (8) *tendencja do uśredniania wyników* – według wielu oceniających oceny średnie są najbezpieczniejsze, ponieważ w takim wypadku trudno udowodnić niesprawiedliwość;
- (9) *zbytnia łagodność* – zbytняя pobłażliwość w wydawaniu ocen; spowodowana niechęcią do pogorszenia stosunków międzyludzkich;
- (10) *zbytняя surowość* – chęć podniesienia swojego autorytetu, uchodzenia za osobę stanowczą i bardzo wymagającą;
- (11) *brak obiektywizmu* – ocenianie osób i zjawisk przez pryzmat własnych doświadczeń i przekonań (subiektywnie, nie potwierdzając danej oceny faktem, przykładem);
- (12) *efekt pierwszego wrażenia* – początkowe błędy i sukcesy wywierają większy wpływ na ocenę niż te, które nastąpiły później;
- (13) *efekt ostatniej chwili* – branie pod uwagę wyłącznie ostatnich sukcesów i porażek, nie uwzględniając wyników pracy osiągniętych przez cały okres oceny.

Błędy w ocenie prowadzą do niewykorzystania potencjału pracowników, niesprawiedliwej polityki kadrowej (przyznawania nagród i kar niewłaściwym osobom). Procedury, która zamiast motywować – demotywuja i zastrasza, prowadzą do pogorszenia relacji interpersonalnych, spadku wydajności pracy, niemożności osiągnięcia zamierzonego celu, a przede wszystkim do przyjmowania błędnych wniosków i opracowywania strategii organizacyjnej, która nie ma szans na doprowadzenie do sukcesu.

3. Zasady etyczne w ocenianiu pracowników w instytucjach publicznych

Przestrzeganie zasad etycznych w ocenianiu związane jest z zaangażowaniem pracowników we wszystkie etapy procesu oceniania. Udział pracowników powinien polegać na wspólnym ustalaniu celów i kryteriów oceniania, wypracowywaniu środków zaradczych, profilaktycznych, wspólnej z przełożonym ocenie skuteczności przeprowadzonej oceny⁸.

⁸ A. Mazurkiewicz, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Monografie i Opracowania 8, Rzeszów 2010, s. 121-122.

Etyczne wymogi oceny to⁹:

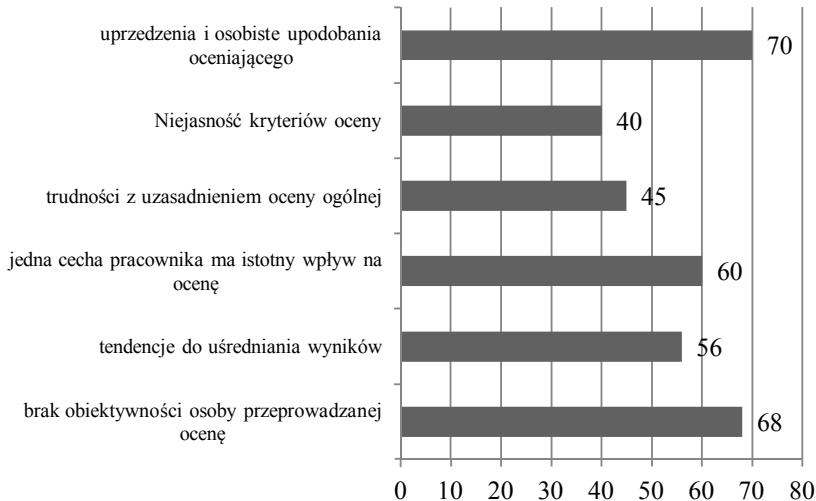
- (1) brak dyskryminacji oraz brak preferencji w stosunku do niektórych osób, gdyż każda powinna podlegać tym samym kryteriom,
- (2) umożliwienie ocenianym zaprezentowania własnych argumentów,
- (3) wskazywanie sposobów zmierzających do poprawy sytuacji w przypadkach, kiedy działania lub zachowania danej osoby są oceniane negatywnie,
- (4) podkreślenie zalet osoby ocenianej na koniec każdej oceny.

Nowoczesny system oceniania uwzględniający zasady etyczne powinien spełniać co najmniej dwie funkcje: oszacowanie wyników pracy pracownika i wskazanie kierunków rozwoju ocenianego¹⁰. Realizując te dwie funkcje, można osiągnąć następujące cele:

- (1) podniesienie efektywności pracy,
- (2) optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników,
- (3) wzrost motywacji do pracy,
- (4) usprawnienie komunikowania się między pracownikiem a jego przełożonym,
- (5) wzrost stopnia utożsamiania się pracownika z organizacją,
- (6) planowanie rozwoju zawodowego pracowników.

Wyniki badań ankietowych (wykres 4) potwierdziły, że w systemach oceniania stosowanych w instytucjach publicznych zasady etyczne nie zawsze były przestrzegane. Zdecydowana większość ankietowanych pracowników wskazywała na brak obiektywizmu, uprzedzenia i osobiste upodobania oceniającego (70% wskazań), tendencyjność w ocenianiu, branie pod uwagę cech osobowościowych pracownika (60% wskazań).

Wykres 4. Opinie pracowników dotyczące obszarów nie przestrzegania zasad etyki w systemach oceniania w instytucjach publicznych (% wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

⁹ Zarządzanie kadrami, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 67-68.

¹⁰ Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 215-216.

Efektywny proces oceniania powinien być przeprowadzany w następujących etapach¹¹:

- (1) ustalenie standardów wyników, określenie, jakie efekty są uznawane a istotne, co charakteryzuje dobre wyniki, a co złe,
- (2) wybór metody oceny, takiej, aby jak najbardziej odpowiadała ze względu na pomiar interesujących nas wyników, dokładność, istotność, rzetelność pomiarów oraz koszty przygotowania i stosowania,
- (3) szkolenie oceniających, wybór osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie oceny,
- (4) przeprowadzenie oceny,
- (5) omówienie wyników oceny z ocenianymi,
- (6) wyciągnięcie konsekwencji wobec pracowników zgodnie z wcześniej przyjętymi ustaleniami,
- (7) wyciągnięcie wniosków umożliwiających poprawniejsze działanie w przeszłości.

Przed przystąpieniem do przeprowadzenia oceny właściwej powinny być opracowane standardy wyników z uwzględnieniem specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach oraz dokonany wybór metody najbardziej przydatnej dla oceny tych stanowisk. W procesie oceniania szczególnie istotne pozostają osoby oceniające. Powinny to być osoby dobrze znające specyfikę stanowiska pracy, ale też mające odpowiednie predyspozycje osobowe. Osobami oceniającymi są zazwyczaj przełożeni, ale również mogą być to specjaliści personalni danego szeregu. Omówienie wyników oceny przy jednoczesnym wyciągnięciu wniosków pozwala na weryfikację bieżących umiejętności pracownika. Pracownicy administracji oceniają istniejące systemy poprzez:

- (1) jakość ocen, która jest związana z odczuwalną sprawiedliwością, rzetelnością i dokładnością oceny,
- (2) informację zwrotną, a ściślej – sposób informowania, styl przeprowadzania rozmów, co jest przyczyną odczuwalnej satysfakcji lub niezadowolenia z oceny,
- (3) znaczenie związane z realnością – pracownicy chcą wiedzieć, po co są oceniani, na ile proces ten może wpłynąć na funkcjonowanie całej organizacji,
- (4) przydatność związaną ze zmianami, jakie występują po dokonaniu oceny (czy system ocen może wpłynąć pozytywnie na jakość pracy?).

Ocena wykonywana w jednostkach administracji musi uwzględniać standardy pracy, zakładające, że:

- (1) pracownik nie spełnia standardów, gdy nie zna celów organizacji, nie utożsamia się z celami i nie potrafi ich osiągnąć,
- (2) spełnienie standardów to nie tylko identyfikacja z celami działalności, ale ich wspieranie,
- (3) przekraczanie standardów to osiągnięcie akceptowanych celów z równoczesnym uzyskiwaniem wymiernych efektów.

¹¹ B. Chomątowska, I. Janiak-Rejno, *Projektowanie systemu okresowych ocen pracowniczych – rola, wskazówki i zagrożenia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4, s. 115-123.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że wymierne systemy oceniania stosowane w administracji koncentrują się nie tylko na ocenie efektów pracy, ale również na ocenie zachowań i postaw. Te elementy w dużym stopniu diagnozują inne badania społeczne (np. poziom satysfakcji klientów). Do podstawowych celów oceniania zaliczamy¹²:

- (1) identyfikację celów organizacji i ich priorytetów,
- (2) poszukiwanie najlepszych sposobów zarządzania organizacją (poprzez odpowiednie sposoby zarządzania zasobami finansowymi i ludźmi należy osiągać ustalone cele),
- (3) rozwój umiejętności i nabywanie nowych doświadczeń,
- (4) identyfikowanie słabych punktów, niebezpieczeństw, jakie są bezpośrednio związane z codzienną pracą.

Dobrze funkcjonujący system ocen jest podstawą do podejmowania decyzji, głównie personalnych. System ten służy do podejmowania decyzji związanych z wynagradzaniem, awansowaniem i zwalnianiem. Nie można jednak zakładać, że jednorazowa ocena będzie źródłem jakichkolwiek decyzji. W literaturze¹³ wyróżnia się różnego rodzaju formy oceny pracowniczej, a mianowicie:

- (1) ocenę bieżącą dokonywaną w trakcie codziennej współpracy przełożonego, jak również podwładnego,
- (2) ocenę okresową dokonywaną w ściśle określonych odstępach czasowych,
- (3) ocenę hierarchiczną, której dokonuje osoba druga, np. przełożony liniowy czy kierownik,
- (4) autoocenę – samoocenę,
- (5) ocenę periodyczną używaną do skoordynowania systemu ocen z pozostałymi praktykami zarządzania kadrami,
- (6) ocenę nieregularną dokonywaną w istotnym momencie kariery zawodowej pracownika,
- (7) ocenę globalną obejmującą całokształt osiągniętych rezultatów pracownika,
- (8) ocenę analityczną, polegającą na oddzielnej ocenie wybranych cech pracownika.

Zakres oceny pracownika zależy przede wszystkim od treści obecnej lub przyszłej pełnionej przez niego roli zawodowej. Pod tym względem najistotniejsze jest rozgraniczenie pomiędzy ocenami bieżącymi i okresowymi. Ocena bieżąca dokonywana jest przez bezpośredniego przełożonego i ma charakter ciągły i sytuacyjny (na przykład wytypowanie pracowników do zespołu projektowego, którego członkowie powinni posiadać zróżnicowaną wiedzę). Natomiast ocena okresowa obejmuje całokształt wyników pracy ocenianego pracownika oraz zawiera elementy oceny jego umiejętności¹⁴.

¹² M. Sidor-Rządkowska, op. cit.

¹³ J. Kopeć, *Ocenianie pracowników* [w:] *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 36-37.

¹⁴ H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie pracowników*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 29-30.

Wśród czynników istotnych w procesie oceniania wyodrębnić można cztery grupy kryteriów:

- (1) osobowościowe (odpowiedzialność, kreatywność, inteligencja, rzetelność, opanowanie, temperament, odporność na stres, zdolności, wyobraźnia),
- (2) kwalifikacyjne – wykształcenie, doświadczenie, staż pracy,
- (3) behawioralne – systematyczność, staranność, lojalność, uczciwość, dyspozycyjność, zdyscyplinowanie, przestrzeganie zasad etyki zawodowej, stosunek do klientów, przełożonych oraz współpracowników,
- (4) efektywnościowe – stopa zysku, stopa rentowności, uzyskane oszczędności, czas wykonania zadania, wydajność pracy, koszty realizacji zadań.

System ocen w administracji publicznej powinien:

- (1) wpływać na wzrost świadomości jakości,
- (2) pomagać identyfikować problemy, z jakimi urzędnicy mają do czynienia na co dzień,
- (3) kształtować wartości, takich jak m.in. sprawiedliwość, co może wynikać z precyzyjnego – opartego o obiektywne kryteria – systemu ocen.

System ocen powinien być narzędziem realizacji strategii, służyć poprawie komunikacji społecznej, rozwojowi zawodowemu urzędników, poprawie warunków pracy oraz procedur jakości.

Ocena jest więc sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników, bądź też do ustalonego wzorca¹⁵. Ocenienie może skutecznie spełniać swoje cele, jeśli będzie się odbywało nie przypadkowo, lecz będzie procesem systematycznym. System oceniania to spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które tworzą: cele, zasady, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki, częstotliwość i procedury oceniania.

4. Zakończenie

Ocenianie jako kompleksowe narzędzie zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, służy wielu celom, a za najważniejsze uznaje się:

- (1) wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników,
- (2) dostarczanie pracodawcom danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach,
- (3) dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy.

¹⁵ K. Lisiecka, T. Papaj, *System zarządzania jakością w urzędach terytorialnej administracji publicznej*, „Problemy jakości” 2006, nr 10/, s. 39-40.

Wyniki badań wykazały, że w urzędach administracji publicznej widoczny był szczególnie problem braku powiązania systemu ocen z ich wpływem na działalność instytucji. Pracownicy wskazywali na konieczność zmian w obowiązujących systemach oceniania w instytucjach publicznych oraz zwracali uwagę na niewielki wpływ ocen na wynagradzanie i planowanie rozwoju zawodowego pracownika.

Bibliografia

- Bugdol M., T. Oleksyn, *Ocena pracowników samorządowych – wielkie rozczarowanie*. „Samorząd Terytorialny” 2007, nr 7-8, s. 29-35.
- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- Chomątowska B., I. Janiak-Rejno, *Projektowanie systemu okresowych ocen pracowniczych – rola, wskazówki i zagrożenia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4, s. 115-123.
- Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- Dąbrowicz M., *Proces przygotowania i wdrażania systemu ocen okresowych pracowników*, Wyd. Uniwersytetu w Poznaniu, Poznań 2008.
- Dzieńdziora, J., *Ocenianie pracowników: ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Kopeć J., *Ocenianie pracowników [w:] Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Lisiecka K., T. Papaj, *System zarządzania jakością w urzędach terytorialnej administracji publicznej*, „Problemy jakości” 2006, nr 10, s. 39-40.
- Ludwicyński, A., *Ocenianie pracowników [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Mazurkiewicz A., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Monografie i Opracowania 8, Rzeszów 2010.
- Sidor-Rządkowska, M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.