

Iwona Malinowska
Agnieszka Rola-Jarzębowska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Ocenianie w procesie pracy i jego znaczenie dla zarządzania kompetencjami zawodowymi oraz rozwoju zawodowego pracowników

***Streszczenie.** Ocenianie pracowników jest jednym z podstawowych narzędzi, pozwalających na identyfikację i określenie poziomu kompetencji osób zatrudnionych w organizacji. W opracowaniu przedstawiono znaczenie właściwego przygotowania systemu ocen pracowniczych, jego rolę w organizacji, jak również zamieszczono analizę badania opinii pracowników jednego z banków na temat systemu okresowych ocen pracowniczych.*

1. Wprowadzenie

Organizacja to ponad wszystko pracujący w niej ludzie, od których umiejętności, zaangażowania w wykonywanie powierzonych obowiązków oraz postaw zależy jej sukces bądź niepowodzenie. Pracownicy wykonując swoje zadania i pełniąc ściśle określone funkcje mogą przyczyniać się do podnoszenia wartości swojego przedsiębiorstwa. Stąd też istotnym elementem procesu kierowania ludźmi jest ocena pracy poszczególnych członków zespołu pracowniczego. Ocenianie w procesie pracy jest kompleksowym narzędziem zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, dlatego też powinno być stałym elementem funkcjonowania każdej organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie, jak ważną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi pełni narzędzie, jakim jest system okresowych ocen pracowniczych, na podstawie którego oceniana jest praca osób zatrudnionych w organizacji. W referacie przedstawiono system okresowych ocen pracowniczych w opinii zatrudnionych w jednym z warszawskich banków. Badanie dotyczyło zarówno znajomości jego kryteriów wśród pracowników, jak i wpływu oceny na rozwój zawodowy.

2. Ocena pracy – informacją zwrotną dla pracownika

Ocena pracownika w każdej organizacji pełni niezwykle ważną rolę zarówno z punktu widzenia przełożonego, jak i osoby ocenianej. Przede wszystkim pozwala pracownikowi zorientować się, jak jego starania odbierane są przez przełożonego. Pracownik w wyniku oceny poznaje oczekiwania swojego przełożonego, dzięki czemu może dostosować się do jego wymagań, ale również skorygować dotychczasowe działania oraz zaplanować pracę na najbliższą przyszłość. Stąd też ocenianie powinno odbywać się systematycznie i konsekwentnie, zgodnie z przyjętymi przez organizację zasadami¹. W praktyce ocenianie pracowników odbywa się zarówno na bieżąco – w codziennym działaniu przez różne podmioty: przełożonych, klientów, współpracowników, jak i okresowo. Ocena bieżąca to instruowanie i korygowanie zachowań ludzi w pracy przez dostarczenie im informacji zwrotnej o sposobie i wynikach wykonywanych przez nich zadań. Ocena okresowa odbywa się przy wykorzystaniu wcześniej przygotowanych, sformalizowanych systemów okresowych ocen pracowników, pozwalających na identyfikację potencjału rozwoju ocenianych osób. Według A. Sołtysa system ocen pracowników „to pewien układ celowo dobranych, zorganizowanych, wewnętrznie spójnych elementów, uznanych za właściwe dla danej organizacji, podlegających ocenie w zależności od rodzaju funkcji, jakie mają spełniać i do jakich celów zostały sklasyfikowane i wartościowane”². Ocenianie pracowników jest tylko pozornie proste. Należy zauważyć, że jest ono w jakiś sposób inwazyjne, a nastawienie pracowników do jakiegokolwiek oceny bywa często negatywne. Jednak nie ma właściwszego sposobu korygowania sposobu funkcjonowania ludzi w organizacji. System ocen stwarza możliwość konfrontacji podwładnego z przełożonym. Jest również okazją do sprecyzowania i wyjaśnienia oczekiwań firmy wobec zatrudnionych oraz do poznania ich potrzeb i oczekiwań.

Z punktu widzenia pracownika ocena stanowi istotną informację zwrotną – osoba oceniana otrzymuje komunikat o tym, czy jej sposób wykonywania pracy i efekty działania są zgodne ze standardami organizacji oraz z oczekiwaniami przełożonych. W wyniku oceny pracownik dowiaduje się, co robi dobrze, a co powinien w przyszłości poprawić. Ocena pracy wiąże się więc z rozwojem zawodowym pracowników – informacje uzyskane z ocen pracowniczych znajdują zastosowanie głównie w planowaniu potrzeb kadrowych oraz ścieżki rozwoju pracownika, doborze i awansowaniu, motywowaniu pracowników, a także w kontroli i ocenie całej funkcji personalnej. Właściwie przeprowadzony proces oceny może przynieść pożądane rezultaty, jednak by było to możliwe, informacje zwrotne powinny:

¹ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 131.

² A. Sołtys, *Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności firmy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998, s.122.

- być konkretne i zrozumiałe pod względem treści,
- w zrównoważony sposób uwzględniać mocne i słabe strony sposobu wykonywania pracy przez ocenianą osobę,
- pochodzić z wiarygodnego źródła (zależy od liczby i jakości kontaktów ocenianego pracownika z osobą oceniającą oraz od jej fachowej wiedzy),
- zostać przekazane w delikatny, taktowny sposób.

3. Znaczenie systemu okresowych ocen pracowniczych dla organizacji

W procesie oceniania istnieje wiele celów szczegółowych, które Z. Ścibiorek uogólnia w dwa cele główne. Pierwszym z nich jest cel organizacyjny, drugim – cel psychospołeczny. Cel organizacyjny rozumiany jest jako możliwość uzyskania przez ocenianie informacji, niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych dotyczących przede wszystkim planowania kariery zawodowej, przemieszczania osób wewnątrz organizacji, ustalania potrzeb szkoleniowych, szeroko rozumianego karania i wyróżniania oraz ewentualnego zwalniania. Cel psychospołeczny oceniania sprowadza się do kształtowania postaw i zachowań pracowników przez dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach rozwoju zawodowego. W każdej organizacji jest to niezbędne, ponieważ ludzie oczekują oceny swojej działalności, chcą wiedzieć jak jest postrzegana i oceniana ich praca, jej efekty i włożony wkład oraz zaangażowanie. Z kolei dla pracodawcy wyniki ocen powinny stanowić cenny materiał, który należy wykorzystać nie tylko do realizacji polityki kadrowej, ale również do oceny funkcjonującego w organizacji systemu motywacyjnego. Ocenianie, aby zagwarantowało osiągnięcie powyższych celów, nie może być postrzegane jako czynność przypadkowa, ale musi stanowić starannie przemyślany i prawidłowo funkcjonujący system. Niezbędne więc jest precyzyjne określenie celu oceniania przy uwzględnieniu specyfiki organizacji.

System ocen musi być zaprojektowany umiejętnie i nieprzypadkowo, ponieważ funkcje, jakie spełnia, są zbyt istotne, aby go wykonywać niedbale i nieprofesjonalnie. Ocena pracowników spełnia dwie zasadnicze funkcje: ewolucyjną i rozwojową. Funkcja ewolucyjna polega na ocenianiu zwłaszcza dotychczasowego i obecnego poziomu pracy, jej jakości i zaangażowania, stopnia przydatności na zajmowanym stanowisku. Z kolei funkcja rozwojowa to przede wszystkim ocena pracownika pod kątem jego możliwości rozwoju, chęci i umiejętności współpracy, predyspozycji do zajmowania określonych stanowisk, zwłaszcza kierowniczych. Z obu funkcji wynika wyraźnie, że na podstawie oceny pracownika można podejmować decyzje dotyczące dalszej drogi rozwoju. Wyniki oceny z punktu widzenia funkcji ewolucyjnej mogą być wykorzystywane w bieżącej

działalności organizacji, m.in. przy podziale nagród, przy ocenie systemu rekrutacji i selekcji, jak również w procesie przeprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia. Natomiast wyniki oceny pod kątem funkcji rozwojowej mogą spełniać rolę motywacyjną, gdy pracownik otrzymuje informację zwrotną o jego właściwie wykonywanej pracy³.

Regularność i obiektywność ocen są nieodzownymi warunkami właściwego procesu oceniania. Regularnie stosowana ocena skłania pracowników do lepszej pracy, uświadamia im jej wyniki, a także wyklucza konieczność omawiania pojawiających się problemów. Oceny sporządzone zbyt rzadko tracą swoją wartość informacyjną i planistyczną, przestają być źródłem ułatwiającym kierowanie zasobami ludzkimi. Najlepszym rozwiązaniem jest ocenianie pracowników raz lub dwa razy w ciągu roku. Zawsze najistotniejsze jest, aby stosowane metody i narzędzia były adekwatne do ocenianego stanowiska, a otrzymane wyniki gwarantowały osiągnięcie założonych celów.

Proces oceniania pracowników składa się z kilku etapów i rozpoczyna się od ustalenia kryteriów wyników pracy. Etap ten wymaga ustalenia, jakie efekty będą uznawane za istotne i podlegające ocenie, a także co charakteryzuje wyniki dobre, a co przeciętne i złe. Kryterium oceny dla poszczególnych stanowisk pracy powinno być jednakowe, dzięki czemu ocena będzie rzetelna i porównywalna (np. gdy zostanie zastosowana jednolita skala: opisowa, punktowa). W kolejnym kroku należy wybrać metodę oceny najbardziej trafną, gwarantującą dokładność i rzetelność pomiarów, znaczenie mają również koszty zastosowania danej metody. Równie ważny jest wybór osób do przeprowadzenia oceny. Najczęściej w organizacjach oceny dokonuje bezpośredni przełożony pracownika, pełniący nad nim funkcję kierowniczą, cieszący się autorytetem. Oceny może dokonywać także specjalnie powołany do tego celu zespół ekspertów lub inni pracownicy, z którymi współpracuje osoba oceniana⁴.

4. System ocen pracowniczych, jako narzędzie w procesie zarządzania kompetencjami

Proces oceny powinien być zorganizowany na zasadzie systemu, tj. układu świadomie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i wzajemnie spójnych kryteriów ocen uznanych za właściwe dla danej organizacji. Jest to niezwykle ważne dla pracownika, ponieważ oceny wpływają w sposób zasadniczy na system wynagrodzeń i awansów obowiązujący w danej organizacji, jak również na weryfikację i ocenę kompetencji, jakie pracownik powinien posiadać, aby skutecznie i z jak najlepszymi wynikami wykonywać pracę na danym stanowisku.

³ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006, s. 70.

⁴ Z. Ścibiorek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 66-68.

Świadomie i profesjonalnie przygotowany system ocen powinny charakteryzować:

- jasno określone cele,
- odpowiednio i trafnie dobrane kryteria ocen,
- uwzględnienie specyfiki organizacji,
- powszechność – powinien obejmować wszystkich członków organizacji,
- okresowość – powinien być cykliczny i powtarzalny w określonych terminach,
- jawność – powinien być znany i akceptowany w organizacji, zwłaszcza co do zasad i wymogów oceniania, wyników oceny, sposobu dokumentowania oraz sposobu wykorzystania wyników oceny⁵.

W formułowaniu systemu ocen szczególnie ważne są kryteria i techniki oceniania. W praktyce kierownicy często oceniają pracowników na podstawie różnych norm i oczekiwań, co sprawia, że osoba mało efektywna, lecz zdyscyplinowana i gorliwa może uzyskać wyższą ocenę niż pracownik efektywny, ale pozornie obojętny. Możliwe do zastosowania kryteria oceniania można podzielić na trzy grupy. Wszystkie one są pomocne, a nawet niezbędne przy ocenie pracownika pod względem posiadanych przez niego kompetencji zawodowych. Są to:

1. Kryteria kompetencyjne, obejmujące cechy i właściwości pracowników, które są powiązane z osiąganymi przez nich efektami pracy; swoim zakresem obejmują motywów, cechy osobowości, postawy, wartości, zdolności, wiedzę i umiejętności. Przykładem mogą być zarówno wykształcenie, wiedza fachowa, umiejętności praktyczne, jak i specjalistyczne umiejętności, np. pracy w zespole, rozwiązywania problemów, delegowania uprawnień itp.

2. Kryteria efektywnościowe, obejmujące wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym, osiąmane przez pracownika lub zespół pracowniczy. Zdefiniowanie konkretnych kryteriów efektywnościowych jest możliwe w odniesieniu do stanowiska pracy, komórki organizacyjnej, poziomu w hierarchii organizacyjnej, jak również organizacji jako całości. Najczęściej stosowanymi są kryteria ilości wykonanej pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym oraz jakości i terminowości wykonywanych czynności.

3. Kryteria behawioralne, służące do oceniania zachowań pracowników lub zespołów. Uzasadnienie ich stosowania wynika przede wszystkim z faktu, że na wielu stanowiskach pracy trudne lub niemożliwe jest mierzenie efektów pracy. Opierają się one na określeniu specyficznych dla takich stanowisk pracy wzorców zachowań, które powinny sprzyjać efektywności pracy. Mogą to być cechy, takie jak np. wytrwałość i systematyczność w działaniu, staranność w wykonywaniu powierzonych zadań, profesjonalizm w działaniu, uczciwość, lojalność, przestrzeganie dyscypliny pracy⁶.

⁵ R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 132.

⁶ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 230-231.

Podobnie jak kryteria, techniki oceniania również powinny być dobrane zgodnie z wcześniej ustalonym celem oceniania i z uwzględnieniem informacji potrzebnych do dokonania oceny, formy ich przedstawienia oraz porównania i zinterpretowania wyników.

Spośród wielu technik do najczęściej stosowanych i najbardziej skutecznych przy zbieraniu informacji o kompetencjach należą:

- 1) pisemny raport – przedstawia się w nim opis słabych i mocnych stron ocenianego oraz jego możliwości;
- 2) krytyczne zdarzenia – sporządzenie przez przełożonego zapisu o zachowaniach pracownika, które odbiegają od tzw. zachowań normalnych; a więc są to zarówno osiągnięcia, jak i porażki;
- 3) wieloosobowe porównanie – stosowane przy szacowaniu pracy indywidualnego pracownika na tle innych zatrudnionych osób;
- 4) portfolio personalne – umożliwia grupowanie ocenianych pracowników w zespole ze względu na osiągnięte przez nich wyniki pracy oraz ich możliwości rozwoju, które można określić jako potencjał pracy;
- 5) listy kontrolne – polegają na wyborze przez osobę oceniającą, z określonej liczby opisów możliwych zachowań pracowników, tego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej. Na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji formułuje się ocenę pracownika;
- 6) skale kwalifikacyjne – umożliwiają identyfikację natężenia określonych cech i kompetencji pracowników na podstawie kilkustopniowych skali;
- 7) assessment center – pozwala na zbadanie uzdolnień, osobowości i zachowań pracowników, najczęściej stanowisk kierowniczych. Istotą tej metody jest dokonanie porównawczej oceny małej grupy osób (6-12) przez zespół ekspertów w celu zidentyfikowania ich kompetencji⁷.

Podstawowym narzędziem większości systemów oceniania są arkusze ocen, służące zbieraniu informacji o kompetencjach, zachowaniach i wynikach pracy. Zebrane w ten sposób informacje są wartościowane za pomocą odpowiednio przygotowanych skal. Metoda ta dostarcza pracownikom informacji zwrotnej oraz pozwala na przełożenie wyników oceny na decyzje personalne.

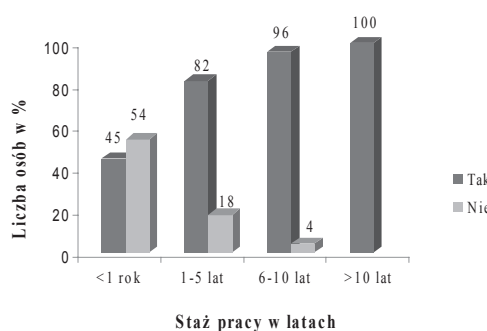
System oceniania powinien także uwzględniać oprócz skuteczności działania pracownika również jego kompetencje, identyfikację z organizacją, sposób traktowania pracy, ocenę przełożonych i podwładnych, a także chęć i poglądy na możliwości samorozwoju i podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych.

⁷ J. Penc, dz. cyt., s. 137.

5. System okresowych ocen pracowniczych w badaniach własnych

Badanie, którego analizę przedstawiono w niniejszym referacie, zostało przeprowadzone na przełomie marca i kwietnia 2009 r., w jednym z banków. Badaniu poddano 173 pracowników, zatrudnionych w 20 departamentach centrali banku, mającej swoją siedzibę w Warszawie. Respondenci to w większości pracownicy pierwszej linii, 31% ankietowanych pełni w organizacji funkcje kierownicze. Najliczniejszą grupę w badaniu stanowiły osoby w przedziale wiekowym 26-35 lat (44%), z których prawie połowa pracuje w organizacji powyżej 1 roku, ale krócej niż 5 lat. Wśród respondentów w wieku 36-45 lat, stanowiących 31% wszystkich badanych osób, zdecydowana większość posiada staż pracy w granicach 6-10 lat. Respondenci będący zatrudnieni w organizacji najdłużej (powyżej 10 lat) stanowią 15% ogółu.

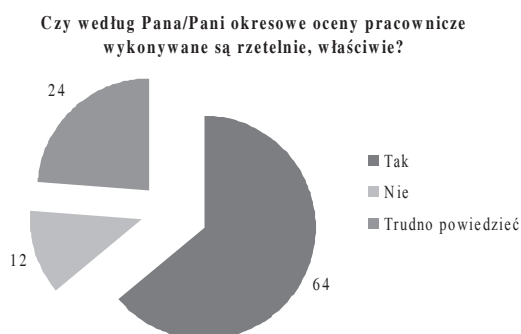
Biorąc pod uwagę okres zatrudnienia w organizacji, największą nieznaną czynników, według których przełożeni oceniają pracę i zaangażowanie, charakteryzują się osoby pracujące w przedsiębiorstwie krócej niż 1 rok (rys.1). Jest to uzasadnione, ponieważ prawdopodobnie znaczna część osób z tej grupy nie była jeszcze oceniana ze względu na krótki okres zatrudnienia. Dane wskazują, że im dłuższy staż pracy, tym znajomość kryteriów oceniania jest wyższa. Wszyscy pracujący w organizacji powyżej 10 lat na pytanie „Czy znane są Panu/Pani kryteria, według których jest oceniana przez przełożonego Pana/Pani praca i zaangażowanie?”, odpowiadają twierdząco, deklarując znajomość tych kryteriów. Niewątpliwie, im większy staż pracy, tym lepsza ich znajomość, wynikająca z faktu bycia ocenianym wielokrotnie. Podczas pracy zawodowej nieustannie monitorowany i oceniany jest poziom wykonywanych zadań, a wynagrodzenie, zakres odpowiedzialności czy zajmowane stanowisko zależą od spełniania kryteriów oceny.



Rysunek 1. Znajomość kryteriów oceny przez przełożonego pracy i zaangażowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunku 2 przedstawiono opinię pracowników, dotyczącą rzetelności przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych. Według 64% osób zapytanych „Czy według Pana/Pani okresowe oceny pracownicze wykonywane są rzetelnie, właściwie?”, przełożeni oceniają swoich pracowników rzetelnie i właściwie. Biorąc pod uwagę staż pracy w tej kategorii, najliczniejszą grupę stanowią osoby zatrudnione w organizacji dłużej niż 10 lat (76%), następnie pracownicy ze stażem pracy krótszym niż rok (66%) oraz pomiędzy 6 i 10 lat. Również nieco ponad połowa osób z przedziału 1-5 lat zatrudnienia udzieliła odpowiedzi twierdzącej. Odpowiedzi negatywnej udzieliła co piąta osoba ze stażem pracy 1-5 lat, 8% osób pracujących krócej niż 1 rok, 6% zatrudnionych z przedziału 6-10 lat oraz 11% respondentów ze stażem pracy dłuższym niż 10 lat. Systemy ocen pracowniczych, w których jedna osoba ocenia drugą, mogą sprzyjać niesprawiedliwemu traktowaniu pracowników, a to z kolei może ujawnić się w awansach, wynagrodzeniach i innych decyzjach personalnych. Dlatego też praktykę oceniania należy oprzeć na analizie pracy i rozpoznaniu konkretnych pożądaných zachowań, wiążących się z dobrym wykonywaniem zadań. Konieczne jest przedstawienie wyników oceny pracownikowi oraz zaproponowanie potrzebnych szkoleń tym osobom, które nienajlepiej radzą sobie ze swoimi obowiązkami.

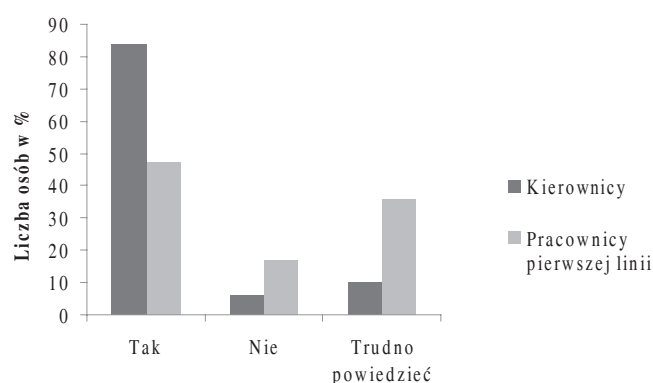


Rysunek 2. Rzetelność przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

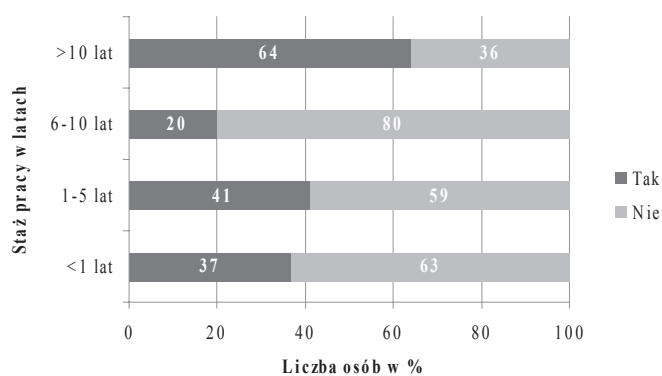
Analizując odpowiedzi na pytanie „Czy uważa Pan/Pani, że okresowa ocena pracownicza wpływa na Pana/Pani rozwój zawodowy?” (rys. 3), jako kryterium uwzględniono stanowisko pełnione przez ankietowanych, ponieważ poczucie, czy pracownik się rozwija zawodowo jest indywidualne i zależne od liczby pokonanych szczebli zawodowych. Tak naprawdę, ocena wykonywania zadań nie jest niczym nowym, zaczęliśmy być oceniani już z początkiem nauki szkolnej. Nieustannie jesteśmy poddawani sprawdzianom i egzaminom, otrzymujemy świadectwa, wypełniamy testy, sprawdzana jest nasza elokwencja poprzez zadawanie różnorodnych pytań. Wyniki owych technik oceny jakości pracy niewątpli-

wie mają wpływ na naszą przyszłość, często to od nich zależy awans, wzrost wynagrodzenia, zwiększenie odpowiedzialności. Wśród odpowiedzi pozytywnych zauważyć można zdecydowaną rozbieżność między odpowiedziami kierowników i pracowników liniowych. Podczas gdy jedynie 6% kierowników uważa, że ocena pracownicza nie ma nic wspólnego z rozwojem zawodowym, wśród pracowników liniowych tego zdania jest prawie co piąta osoba, a co trzecia nie ma w tej kwestii zdania. Mniej niż połowa ankietowanych z grupy pracowników liniowych sądzi, że ocena pracownicza przyczynia się do ich rozwoju zawodowego, podczas gdy taką odpowiedź zadeklarowało 84% kierowników.



Rysunek 3. Wpływ okresowej oceny pracowniczej na rozwój zawodowy ocenianych osób

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 4. Zależność między stażem pracy a opinią na temat zmiany systemu okresowych ocen pracowniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród osób pracujących najdłużej w organizacji aż 64% zapytanych „Czy system okresowych ocen pracowniczych należy zmienić, poprawić?” uważa, że system ten powinien zostać poprawiony (rys. 4). Może to być spowodowane monotonnością i powtarzalnością, zwłaszcza jeśli oceny przeprowadzane są kwartalnie. Pracownicy mogą być nimi „znudzeni” i uważać, że nic nowego one nie wnoszą. Zastrzeżeń do niego nie ma zdecydowana większość pracowników ze stażem 6-10 lat (80%). Osoby zatrudnione najkrócej, czyli do 5 lat, w większości są zadowolone i nie zmieniłyby nic w systemie okresowych ocen.

6. Podsumowanie

Strategia działania każdej organizacji, dążącej do wzrostu konkurencyjności i stabilizacji, powinna uwzględniać efektywne zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Ocenianie w procesie pracy niewątpliwie jest narzędziem pozwalającym wskazać, rozwijać i ocenić te kompetencje, które są niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku.

Pracownicy, którzy wzięli udział w badaniu w większości znają kryteria, według których ich praca i zaangażowanie są oceniane przez przełożonych i uważają, że takie oceny przeprowadzane są w sposób rzetelny i właściwy. Mimo to osoby zatrudnione w organizacji najdłużej uważają, że system ocen pracowniczych należy poprawić. Jak pokazują wyniki badań, nie ma to przełożenia na odczucie pracowników zajmujących wyższe stanowiska, dotyczące wpływu ocen na ich rozwój zawodowy. Fakt ten znajduje potwierdzenie jedynie biorąc pod uwagę odpowiedzi osób piastujących kierownicze stanowiska.

Zdecydowana większość pracowników na stanowiskach kierowniczych traktuje oceny pracownicze jako dające możliwość rozwoju, natomiast wśród pracowników pierwszej linii zdecydowanie mniejsza liczba osób ceni sobie system ocen jako kryterium realizowania kariery zawodowej. Jedynie połowa spośród nich wiąże ocenianie ich pracy z możliwościami rozwoju zawodowego.

Literatura

- Jurkowski R., *Zarządzanie personelem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006
Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
Sołtys A., *Zarządzanie kadrą jako czynnik konkurencyjności firmy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998.
Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004.