

Krzysztof Hnatio

PGNiG SA w Warszawie, Regionalny Oddział Przesyłu we Wrocławiu

ZMIANY W SYSTEMIE OCEN PRACOWNICZYCH JAKO CZYNNIK WZROSTU SPRAWNOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PGNIG SA, REGIONALNYM ODDZIALE PRZESYŁU WE WROCŁAWIU

1. Wstęp

Otoczenie gospodarki rynkowej wywiera na przedsiębiorstwa presję, aby wymóc na nich poprawę efektywności poprzez wybór najbardziej racjonalnych sposobów prowadzenia działalności gospodarczej. Dlatego także przedsiębiorstwa państwowe, a wśród nich Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo (PGNiG) SA, wciąż poszukują nowych koncepcji i metod, które wspierałyby efektywne zarządzanie. Rolę takiego instrumentu odgrywa HRM (*Human Resorce Management*), a jednym z istotnych narzędzi w obszarze HRM jest system okresowej oceny pracy pracowników.

W artykule przedstawiono przykład ewolucji wdrożonego w PGNiG SA Regionalny Oddział Przesyłu we Wrocławiu (ROP Wrocław) systemu ocen pracowniczych jako narzędzia podnoszącego efektywność zarządzania kapitałem ludzkim.

2. System ocen pracowników jako wsparcie systemu motywacyjnego w ROP Wrocław

Każda zmiana organizacyjna wymaga nie tylko określenia adekwatnych struktur oraz procedur działania w ich ramach, lecz także modyfikowania zachowań poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa.

W omawianym przykładzie mamy do czynienia z przedsiębiorstwem państwowym, w którym ukształtowana kultura organizacyjna, a w tym mentalność pracowników, charakterystyczna jest dla przedsiębiorstwa monopolistycznego¹, gdzie brak oddziaływania mechanizmów rynkowych nie wymusza na pracowni-

¹ PGNiG SA jest monopolistą w dziedzinie magazynowania i transportu gazu w Polsce.

kach takiego stopnia angażowania się (czasowego i emocjonalnego) w realizowane zadania, dążenia do podnoszenia własnych kwalifikacji, rywalizacji między sobą o utrzymanie stanowisk pracy jak w przedsiębiorstwach „rynkowych”.

Mocno zakorzeniony w psychice pracowników PGNiG SA stereotyp myślowy: „gaz płynął, płynie i będzie płynął”, niezależnie od zmiany koniunktury gospodarczej i politycznej spowodował popadnięcie w stan samozadowolenia wewnątrzorganizacyjnego, który charakteryzuje się nieodczuwaniem potrzeby podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa poprzez wprowadzanie zmian przy użyciu zarówno klasycznych, jak i nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania. Taki stan rzeczy doprowadził w konsekwencji do wystąpienia licznych oporów wobec zmian.

W celu likwidacji oporów wobec zmian i podniesienia efektywności zarządzania kapitałem ludzkim konieczne więc stało się zmodyfikowanie funkcjonującego systemu motywacyjnego pracowników. Jednocześnie niezbędne stało się takie oddziaływanie na pracowników przedsiębiorstwa, aby w większym stopniu mobilizować ich oraz pobudzać ich aktywność.

W pierwszej fazie ewolucji modyfikacja systemu motywacyjnego pracowników polegała na opracowaniu i wdrożeniu systemu ocen pracowniczych. Procedura oceniania polegała na przeprowadzaniu raz w roku indywidualnej rozmowy kierowników działów i podlegających im pracowników, a także odpowiednio dyrektorów i kierowników działów na bazie kwestionariuszy ankietowych zawierających tabele z ocenami pracowników. Ocen pracowniczych dokonywano za pomocą systemu punktowego na sześciostopniowej skali ocen. Poszczególnym ocenom odpowiadały określone wartości punktowe (tab. 1).

Tabela 1. Wartości punktowe ocen pracowniczych

Ocena	1 – ndst	2 – miemy	3 – dst	4 – db	5 – bdb	6 – wzorowy
Wartość punktowa	0	1	3	5	7	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych PGNiG SA ROP Wrocław.

Ocenie podlegało jedenaście kryteriów. Poszczególnym kryteriom oraz grupom stanowisk przyporządkowano wagi zgodnie z poniższym zestawieniem (tab. 2).

Wprowadzenie systemu oceny pracy pracowników nie do końca miało powiązanie z wynagrodzeniem pracowników. Generalnie system oddziaływał bezpośrednio na wysokość zmiennej części wynagrodzenia, tj. premii wypłacanej każdorazowo po zakończeniu okresowej oceny [Hnatio 2004, s. 268]².

² Wartość tej premii wyliczano według następującego wzoru: $KOP = \sum W_i \times O_i$, gdzie: O_i oznacza wartości punktowe oceny w poszczególnych kryteriach, W_i – wagi dla poszczególnych kryteriów.

Tabela 2. Wagi dla poszczególnych jedenastu kryteriów i grup stanowisk

Kryteria	Wagi dla poszczególnych stanowisk		
	kierownicze	umysłowe	robotnicze
Organizacja pracy (swojej i podwładnych), samodzielność	1,00	1,00	0,90
Dyscyplina i sumiennosc pracy	0,70	0,90	0,90
Jakość pracy	0,85	1,00	1,00
Postawa wobec zakładu	0,80	0,75	0,75
Wprowadzanie nowych rozwiązań na swoim stanowisku	0,70	0,70	0,70
Umiejętności zawodowe i wiedza fachowa	0,95	1,00	0,90
Otwartość na uczenie się i podnoszenie kwalifikacji	0,80	0,75	0,75
Kultura osobista, dbanie o estetykę własnego wyglądu i miejsca pracy	0,80	0,80	0,70
Dbalosc o bezpieczeństwo i higienę pracy	0,80	0,70	0,95
Współpraca w zespole	0,85	0,80	0,80
Gospodarność	0,85	0,70	0,75

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych PGNiG SA ROP Wrocław.

3. Przyczyny, podstawowe założenia i cele zmiany dotychczasowego systemu ocen pracowniczych w Regionalnym Oddziale Przesyłu we Wrocławiu

Dalsza ewolucja systemu motywacyjnego przebiegała w kierunku zmiany dotychczasowego systemu ocen pracowniczych wykorzystywanego w ROP Wrocław. Zmiana została spowodowana przez dwie zasadnicze przyczyny:

- Rozpoczęcie budowy kompleksowego, profesjonalnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującego nowoczesne rozwiązania w obszarze doboru pracowników i menedżerów do pracy (rekrutacja i selekcja), ocenianie, motywowanie, szkolenia oraz rozwój pracowników i kadry kierowniczej, które będą implementowane i stosowane za pomocą nowoczesnych instrumentów zarządzania (m.in. systemu okresowych ocen pracowniczych).
- Niesatysfakcjonujący kierownictwo przedsiębiorstwa poziom efektywności dotychczasowego systemu ocen pracowniczych, wynikający z niedostatecznego dopasowania tego systemu w zakresie jego wewnętrznej konstrukcji (stosowane kryteria oceny oraz ważona skala ocen) do potrzeb pełnego oceniania w wymiarze efektywnościowym (wydajność i jakość pracy) i behawioralnym.

Podstawowe założenia przygotowanego i wdrożonego projektu, zmieniającego dotychczas wykorzystywany system ocen pracowniczych na etapie jego konstruowania (przygotowania) polegały na:

- zmniejszeniu liczby kryteriów (z 11 do 8) i ich zróżnicowaniu w trzech najważniejszych grupach zawodowych przedsiębiorstwa,
- rezygnacji z wag,
- przyjęciu sześciostopniowej, punktowej (niesymetrycznej) skali ocen,
- precyzyjnym zdefiniowaniu wszystkich przedziałów ocen w obrębie każdego z kryteriów.

Na etapie wdrożenia zaś można je sprowadzić do zastosowania wszystkich najważniejszych zasad, jakich należy przestrzegać przy wdrażaniu systemów okresowych ocen pracowniczych, tj. zasady powszechności, kompleksowości, klarowności, cykliczności. Mając na uwadze konieczność przygotowania wszystkich kierowników do przeprowadzania rozmów oceniających według tych samych standardów oraz wcześniejszego zapoznania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa z nowym systemem oceniania, warto szczególnie podkreślić duże znaczenie, jakie nadano dwóm pierwszym spośród powyższych zasad.

Najważniejszym celem zaprojektowanych zmian w dotychczas obowiązującym systemie ocen pracowniczych w ROP Wrocław było stworzenie możliwości szerszego wykorzystania wyników ocen okresowych zarówno w skali całego przedsiębiorstwa (baza informacyjna do sporządzania w niedalekiej przyszłości bilansu kompetencji, modyfikowania systemu wynagradzania, w tym także, tak jak dotychczas, dalszej obiektywizacji kryteriów indywidualnego podziału funduszu nagród rocznych, stworzenie podstawy do projektowania indywidualnych programów rozwojowych dla pracowników i kierowników, a także jedno ze źródeł informacji do analizy potrzeb szkoleniowych (APS) oraz podstawa do indywidualnych awansów pionowych i poziomych), jak i przez każdego przełożonego (jedno z narzędzi kierowania podwładnymi), do pełnej wymiany informacji ze swoimi podwładnymi.

4. Charakterystyka zmian i przebieg procesu wdrażania zmian w systemie ocen pracowniczych w ROP Wrocław

Zmiany w dotychczasowym systemie ocen pracowniczych dotyczyły wszystkich najważniejszych elementów tego systemu, tj. jego założeń, celów (w tym przewidywanych efektów), kryteriów i skali oceniania oraz kwestionariuszy do przeprowadzania rozmowy oceniającej, traktowanych jako podstawowe narzędzie „operacyjne” tego systemu.

Założenia i cele zostały opisane w poprzednim punkcie niniejszego artykułu. Warto jednak podkreślić, że jest jeszcze za wcześnie na porównywanie rzeczywistych efektów dokonanych zmian, omawianych w ramach tego opracowania, z efektami przewidywanymi na etapie przygotowywania projektu ich wdrożenia. Niemniej już teraz można stwierdzić, że sposób wdrożenia tego projektu oraz skala zaangażowania całego kierownictwa przedsiębiorstwa w przygotowania do przeprowadzenia rozmów oceniających według nowych standardów dały silny impuls do doskonalenia kierowania ludźmi w ROP Wrocław. Owocnie zapoczątkowały one także, obliczony na szersze działania, proces profesjonalizacji systemu

zarządzania w tym przedsiębiorstwie. Zachowano wprowadzić 6-stopniową skalę ocen, ale nadano poszczególnym przedziałom tej skali inne nazwy. Obecnie wygląda ona następująco:

- 6 – znacznie powyżej oczekiwań,
- 5 – powyżej oczekiwań,
- 4 – spełnia oczekiwania,
- 3 – poniżej oczekiwań,
- 2 – znacznie poniżej oczekiwań,
- 1 – mierny (w ogóle nie spełnia oczekiwań).

Jest to odzwierciedlenie nowego spojrzenia kierownictwa przedsiębiorstwa na zagadnienia ocen z punktu widzenia faktycznych efektów pracy, postaw i zachowań pracowników „mierzonych” na zasadzie porównywania ich wymogów stawianych przez przełożonych (oczekiwania jako pewna norma). Nowością w tym zakresie jest rezygnacja z ważenia skal dla poszczególnych kryteriów ocen.

Największe zmiany objęły kryteria oceniania. Ich liczba została zredukowana z jedenastu do ośmiu, kryteria ujęto w formie bardziej zagregowanej w stosunku do dotychczas wykorzystywanych (większa pojemność), a każdy przedział skali dla każdego kryterium został precyzyjnie zdefiniowany. Uprościło to system i w praktyce ułatwiło przełożonym wystawianie odpowiednich ocen adekwatnie do cech opisywanych przez poszczególne kryteria.

Odejście od ważenia poszczególnych kryteriów dla trzech najważniejszych grup stanowisk, tj. kierowników, specjalistów (pracownicy umysłowi) i stanowisk robotniczych, zostało „zrekompensowane” zróżnicowaniem kryteriów o charakterze behawioralnym, np. wprowadzenie kryterium: kierowanie zespołem (przywództwo), podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, przyjazność i zdolności interpersonalne w grupie kierowników, traktowanego jako niezbędny i ważny „standard” służący do oceny ich pracy menedżerskiej i adekwatny do oceny tylko tej grupy zawodowej.

Zestawy kryteriów ocen dla wszystkich grup stanowisk zostały podzielone na kryteria efektywnościowe i behawioralne tak, by pierwsze z wymienionych decydowały co najmniej w połowie o ocenie końcowej pracownika. Wynika to z ogólnej, proefektywnościowej orientacji zarządzania omawianym przedsiębiorstwem, a szczególnie zarządzania jego zasobami ludzkimi.

Poniżej zaprezentowano syntetycznie kryteria oceny dla poszczególnych grup pracowniczych ROP Wrocław.

Kierownicy

- I. Orientacja na klienta i nastawienie biznesowe oraz dbałość o dobro i wizerunek (image) przedsiębiorstwa.
- II. Realizacja najważniejszych zadań (liczba, rodzaj i terminowość).
- III. Przestrzeganie limitów (zadań) budżetowych, oszczędność kosztów.
- IV. Jakość wykonywanej pracy (przestrzeganie standardów).
- V. Fachowość (wiedza i umiejętności fachowe) i gotowość do doskonalenia zawodowego.

- VI. Kierowanie zespołem (przywództwo), podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, przyjazność, zdolności interpersonalne.
- VII. Opanowanie (równowaga emocjonalna), samokontrola i odporność na stres.
- VIII. Kreatywność, dynamizm działania, innowacyjność i otwartość na zmiany.

Stanowiska umysłowe (nierobotnicze, specjaliści)

- I. Planowanie i organizacja pracy, samodzielność.
- II. Realizacja najważniejszych zadań (liczba, rodzaj i terminowość).
- III. Przestrzeganie limitów budżetowych, oszczędność kosztów, nastawienie biznesowe i dbałość o dobro i wizerunek przedsiębiorstwa.
- IV. Jakość wykonywanej pracy (przestrzeganie standardów).
- V. Fachowość (wiedza i umiejętności zawodowe) i gotowość do doskonalenia zawodowego.
- VI. Stosunek do przełożonych, współpracowników (orientacja na klienta wewnętrznego) oraz praca zespołowa (współpraca w zespole).
- VII. Kreatywność, dynamizm działania, innowacyjność i otwartość na zmiany, wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań w pracy.
- VIII. Zaangażowanie w pracę, systematyczność i rzetelność.

Stanowiska robotnicze

- I. Realizacja powierzonych zadań (liczba i rodzaj).
- II. Terminowość wykonywanych zadań (projektów).
- III. Jakość wykonywanej pracy (przestrzeganie standardów).
- IV. Dbałość o bezpieczeństwo i higienę pracy.
- V. Praca zespołowa (współpraca w zespole) i samodzielność.
- VI. Zaangażowanie w pracę, systematyczność, uczciwość rzetelność, gospodarność, oszczędność kosztów, dbałość o dobro przedsiębiorstwa.
- VII. Fachowość i gotowość do doskonalenia zawodowego, kreatywność (wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań na swoim stanowisku pracy) oraz nastawienie do wprowadzanych zmian.
- VIII. Stosunek do przełożonych, współpracowników (orientacja na klienta wewnętrznego).

Proces wdrażania zmian w dotychczasowym systemie ocen pracowniczych (SOP) był zainicjowany przez dyrektora przedsiębiorstwa, natomiast projektowanie i koordynowanie zmian zostało przeprowadzone przez doradców zewnętrznych.

W pierwszym etapie dokonano zmiany kryteriów i skali oceniania. Etap ten odbywał się przy bliskim współudziale dyrekcji i kadry średniego szczebla przedsiębiorstwa podczas wspólnych spotkań z konsultantami, w ramach których nastąpiła bezpośrednia weryfikacja propozycji doradców. Następnie, w ramach szkoleń kadry kierowniczej, zostały zaprezentowane zmiany kryteriów i skali ocen w dotychczasowym SOP i w kwestionariuszu do przeprowadzania rozmowy oceniającej, traktowanych jako podstawowe narzędzie „operacyjne” tego systemu.

Kolejnym etapem w procesie zmian było przeprowadzenie ocen pracowniczych na bazie zmodyfikowanego SOP. Uzyskane wyniki ocen posłużą w kolejnych etapach ewolucji systemu do sporządzenia bilansu kompetencji poszczególnych grup pracowników. Na tej podstawie zostaną zaprojektowane ścieżki awansu

dla pracowników o wysokim potencjale rozwojowym. Wyniki ocen zostaną także wykorzystane do opracowania planu szkoleń pracowników na kolejny rok.

5. Zakończenie

Prezentowany w artykule system ocen pracowników jest wynikiem inicjatywy dyrektora zakładu. Wdrożenie, a następnie modyfikacja tego systemu wymagały wsparcia ze strony dyrektora na każdym etapie prac. System ten nie jest jednak częścią strategii całego PGNiG SA i nie jest wspierany poprzez działania zarządu spółki. Należy też podkreślić istotne zagrożenie dla wdrażanego systemu ocen pracowniczych, jakim jest malejący z roku na rok wskaźnik płacowy ustalany przez właściciela, a więc przez Ministerstwo Skarbu dla PGNiG SA. Projekty na 2005 r., przygotowane na podstawie danych uzyskanych z zarządu spółki nie pozostawiają złudzeń, że w bieżącym roku w planie funduszu płac zabraknie środków na premie wypłacane po zakończeniu ocen. Dalsze ograniczanie funduszu płac i tym samym jego części przeznaczanej na premię dla pracowników znacznie ogranicza efektywność systemu ocen pracowniczych jako ważnego stymulatora wykorzystywanego dla podnoszenia efektywności w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

Niezależnie od polityki zarządu spółki omawiane w pracy narzędzie HRM, jakimi w przypadku ROP Wrocław stał się system ocen pracowniczych, będzie nadal ulepszane.

Literatura

Hnatio K. (2004), *Znaczenie komplementarności stosowanych koncepcji zarządzania dla podnoszenia efektywności zarządzania przedsiębiorstwem państwowym*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: między teorią a praktyką*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, AE, Wrocław.

CHANGES IN THE EMPLOYEE EVALUATION SYSTEM AS A FACTOR INCREASING THE EFFICIENCY OF HR MANAGEMENT IN POLISH OIL AND GAS COMPANY – REGIONAL TRANSMISSION DIVISION IN WROCLAW

Summary

The following report presents a practical example of the evolution in the implemented Employee Evaluation System in Polish Oil and Gas Company Regional Transmission Division in Wrocław as an instrument increasing the efficiency of HR Management in the company.