Jan SZCZEPANIK

System ocen pracowników w procesie usprawniania działalności instytucji bankowych

Wstęp

Podstawowym czynnikiem decydującym o wynikach pracy banku są zasoby ludzkie. Można postawić tezę, że sukces lub porażkę banku komercyjnego w największym stopniu determinują posiadane zasoby ludzkie i podejmowane decyzje personalne.

Bank to przede wszystkim zespoły ludzkie przedstawiające klientom swe umiejętności i doświadczenie poparte nowoczesną technologią i rozwiązaniami informatycznymi.

Nowoczesna polityka personalna zmierza poprzez systemy rekrutacji i doboru kadr, ocen pracowników, motywowania, szkolenia i racjonalizacji zatrudnienia do właściwego wykorzystania zasobów ludzkich w procesie realizacji strategicznych celów banku.

Głównym problemem jest zaprojektowanie i wdrożenie w banku systemu zarządzania zasobami ludzkimi, posiadającego następujące cechy:

— podporządkowanie zarządzania zasobami ludzkimi strategii rozwoju banku,
— ekonomizacja zarządzania zasobami ludzkimi (zasoby ludzkie jako kapitał, w którzy trzeba inwestować, podnosić jego wartość i który musi przynosić konkretne efekty),
— oparcie zarządzania zasobami ludzkimi na wizji pracownika będącego aktywną siłą rozwoju banku.

System okresowych ocen pracowników rozumiemy jako zaplanowany, sformalizowany i odbywający się nieuchronnie raz na jakiś czas proces oceny pracownika przez jego przełożonego. Najczęściej jest to rozmowa oceniająca pracownika, wykorzystanie arkusza oceny i wnioski (np. płacowe) płynące z takiej oceny. W takiej postaci jest to nowoczesna metoda, wykorzystująca osiągnięcia i doświadczenia banków europejskich.

Celem artykułu jest przedstawienie nowoczesnego systemu ocen pracowników banku komercyjnego. System ten jest ważną dziedziną działań personalnych, powiązaną ściśle z systemem wynagrodzeń. Doświadczenia banków kra-

jowych, korzystających z metod pracy i procedur banków europejskich (najczęściej inwestora strategicznego) potwierdzają, że możliwe jest opracowanie takiego systemu ocen okresowych, który wzmacnia motywacje pracowników, przyczyniając się do sukcesu banku.

Wdrożenie takiego systemu wynika z rosnącej dbałości o rozwój i optymalne wykorzystanie potencjału pracowników oraz wzorców zarządzania personelem zaczerpniętych z banków europejskich.

W warunkach nowoczesnej, globalnej gospodarki sprostanie wymogom konkurencji, utrzymanie pozycji na rynku, rozwój banku w coraz większym stopniu zależy od jakości kapitału ludzkiego – kompetencji, wiedzy, umiejętności i kwalifikacji pracowników. Jeśli polskie banki chcą skorzystać z pełnego otwarcia rynku Unii Europejskiej, wziąć udział w wyścigu o rynek krajowy i europejski muszą docenić wartość posiadanego kapitału ludzkiego, inwestować w ten kapitał, kształtować go w sposób planowy i przemyślany. W ostatnich latach, wobec wielu bieżących problemów odczuwanych przez polskie przedsiębiorstwa i banki, problemy dotyczące rozwoju kadr schodziły często na plan dalszy. Jednak inwestycje w rozwój, innowacje, otwartość na zmiany okazują się najlepszą strategią działania, szczególnie przy „rynku pracownika". Skuteczne wdrażanie zmian zależy zaś od zdolności menedżerów i pracowników do rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów, większego zaangażowania i większej odpowiedzialności.

Unia Europejska uznaje inwestycje w rozwój kwalifikacji kadr przedsiębiorstw za jeden z najważniejszych obszarów interwencji. W ramach programów współfinansowanych przez Unię Europejską Polska otrzymuje znaczącą pomoc na rzecz doskonalenia kadr.

Przedstawiona analiza, wnioski i podane wyniki wdrożenia systemu ocen pracowników wykorzystują doświadczenia autora zdobyte w dużych bankach komercyjnych działających w kraju.

Część dokumentacji nie jest cytowana w sposób dosłowny ani z podaniem szczegółowego źródła z uwagi na tajemnicę handlową instytucji, z których pochodzą cytowane dane i informacje.

1. Rola i cele systemu ocen pracowników w instytucji i jej analizie

Takie cechy pracowników, jak produktywność, elastyczność, innowacyjność i zdolność do świadczenia klientom usług wysokiej jakości są przyczynami, dla których uznaje się, że ludzie w zasadniczy sposób przyczyniają się do wypracowania konkurencyjnej pozycji organizacji. Ludzie stanowią często klucz do zarządzania najważniejszymi współzależnościami między działaniami wewnątrz organizacji i ważnymi relacjami zewnętrznymi (por. [1], s. 69).

Istotny jest także międzynarodowy rozwój pracowników. Jego celem jest rozwój kompetencji wymaganych przy awansie w ramach organizacji lokalnej i na arenie międzynarodowej.

Pozycja banku, jako instytucji zaufania publicznego, zależy od uzyskania zaufania klientów. Natomiast bank wtedy zdobędzie zaufanie, jeśli godni zaufania będą jego pracownicy. Stąd sprawą niezmiernie istotną dla banku są również cechy etyczne pracowników, takie jak uczciwość, poczucie odpowiedzialności, skrupulatne wykonywanie obowiązków. Bank komercyjny występuje w obrocie gospodarczym jako mąż zaufania klienteli korzystającej z jego porad, powierzającej mu swój majątek, zlecającej pośredniczenie w dokonywaniu płatności, opierającej się na jego gwarancjach i poręczeniach (por. [3], s. 269).

Informatyzacja i elektronizacja, tworząca nowe kanały dystrybucji i technologię obsługi klienta banku powodują zmiany struktury kadry. Na przestrzeni ostatnich lat zmalał udział pracowników wykonawczych, o niskich kwalifikacjach i wzrósł udział kadry z wyższym wykształceniem.

Dużą wagę przywiązuje się również w banku do kwalifikacji pracowników bezpośrednio obsługujących klientów, którzy w decydujący sposób wpływają na opinię o banku. Zwraca się uwagę na zespoły osób pracujących na sali operacji bankowych, ich przygotowanie zawodowe, ale również predyspozycje psychiczne, wygląd zewnętrzny, poziom kultury osobistej. Przedmiotem szkoleń oprócz konkretnej „twardej" wiedzy bankowej są zagadnienia tzw. „miękkiej" wiedzy dotyczącej m.in. sfery zachowań w trudnych sytuacjach, skutecznej sprzedaży, postępowania z klientem. Pracownicy obsługujący klientów powinni być bowiem kompetentni, uprzejmi, godni zaufania.

Prawdziwe jest stwierdzenie, że bank nie jest zbiorem materialnych zasobów, ale jakością kontaktów indywidualnego klienta z bezpośrednio obsługującym go pracownikiem. Odnosi się to do każdego banku pragnącego zdobyć i utrzymać pozycję lidera na rynku.

Z badań brytyjskich wiadomo, że przyczynami przenoszenia się klientów do innego banku są (por. [6]):

— znalezienie przez klienta lepszego, jego zdaniem, produktu – 15%;
— znalezienie tańszego produktu – 15%;
— brak zainteresowania ze strony banku – 20%;
— niegrzeczna, niechętna do pomocy obsługa, itp. – 50%.

Przy czym 96% niezadowolonych klientów nie składa skargi z powodu nieuprzejmego zachowania pracownika banku, ale aż 91% już nigdy więcej nie skorzysta z jego usług. Ponadto, przeciętny niezadowolony klient opowie o tym, jak go potraktowano co najmniej 9 osobom, zaś 13% niezadowolonych klientów przekaże to ponad 20 osobom. Dla porównania klient obsłużony prawidłowo z reguły nie rozmawia o tym fakcie z nikim, a klient obsłużony doskonale pochwali się około 5 osobom.

Można stwierdzić, że najtańszym i jednym z najskuteczniejszych sposobów uzyskania lojalności klienta wobec banku jest właściwy poziom obsługi.

System oceny pracowników stanowi jeden z instrumentów zarządzania personelem, ważny zarówno dla banku jak i jego pracowników. Dlatego cele oceny powinno się rozpatrywać z dwóch punktów widzenia: pracodawcy i pracownika. Dla banku oceny pracowników są kompleksową oceną wyników pracy personelu oraz umożliwiają przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału dla realizacji celów organizacji. Z punktu widzenia pracownika istotne są:

— ocena zorientowana na wyniki pracy, jej jakość, stopień wywiązywania się z powierzonych obowiązków,
— ocena rozwojowa, tj. kompetencji, potencjalnych umiejętności i możliwości pracownika.

System oceny pracowników stanowi jeden z instrumentów zarządzania personelem ważny zarówno dla banku, jak i dla jego pracowników.

Z punktu widzenia banku oceny pracownicze są kompleksową oceną wyników pracy personelu pod kątem realizacji celów organizacji.

Z punktu widzenia pracownika ocenia się jego wyniki pracy, kompetencję i możliwości. Pracownik ma prawo wiedzieć co przełożeni sądzą o wynikach jego pracy. Chce także mieć świadomość zasług, która pomaga w codziennych wysiłkach. Otrzymanie przez pracownika obiektywnej oceny jego pracy wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i własnej wartości, co korzystnie wpływa na rozwój inicjatywy i motywacji, a przez to na uzyskiwanie lepszych efektów pracy i satysfakcji z jej wykonywania. W ten sposób realizuje on własne cele i ambicje zawodowe. Tym samym uczestniczy w realizacji zadań i celów banku przyczyniając się do zwiększenia jego efektywności i wzmocnienia pozycji na rynku bankowym. Ocena zachowania ma rozwinąć atuty pracownika i poprawić jego słabości. Aby oceny pracownicze spełniły swoją funkcję, m.in. rozwój umiejętności i motywacji pracowników, rozwój pożądanej kultury organizacyjnej, muszą opierać się na skutecznej komunikacji i dialogu pomiędzy przełożonym a pracownikiem.

Okresowa ocena formalna, dokonywana systematycznie jeden raz w roku ocenia funkcjonowanie pracownika w minionym okresie. Podczas tej oceny – rozmowy oceniającej – przełożony przy pomocy kwestionariusza ocen przedstawia podwładnemu ocenę jego pracy.

Ocena ma pomóc m.in. w:

— identyfikowaniu przeszkód w pracy podwładnego,
— oddziaływaniu na poziom motywacji pracownika,
— indywidualnym planowaniu szkoleń i form doskonalenia pracownika,
— planowaniu ścieżki kariery dla pracownika,
— podejmowaniu decyzji kadrowych.

Dzięki ocenom pracowników dokonywanym według sformalizowanych procedur możliwe jest regularne szacowanie rezultatów pracy pracowników, poziomu umiejętności i właściwości zawodowych ich potencjału rozwojowego

oraz potrzeb szkoleniowych. Ponadto oceny pozwalają na systematyczne informowanie pracownika o tym jak oceniana jest jego praca oraz na oddziaływanie na jego motywację do pracy.

Efektem systemu ocen pracowników jest zwiększenie efektywności zarządzania bankiem, m.in. poprzez uzyskiwanie wiedzy na temat barier utrudniających funkcjonowanie i rozwój organizacji dzięki wyciąganiu wniosków z wyników oceniania większych grup pracowników (por. [7], s. 16). Istotne jest także koncentrowanie uwagi i wysiłku poszczególnych pracowników i zespołów pracowników na osiąganiu kluczowych celów organizacji.

Kolejnym efektem jest poprawa jakości pracy i rezultatów pracy dzięki łatwiejszej identyfikacji silnych i słabych stron pracownika oraz możliwości stymulowania rozwoju zawodowego pracowników o największym potencjale rozwojowym.

Wdrożony system ocen dostarcza informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej, daje możliwość bardziej obiektywnej oceny efektów pracy pracownika oraz jego umiejętności i właściwości zawodowych.

System ocen motywuje pracownika do poprawy wyników pracy dzięki wspólnemu z przełożonym ustalaniu celów oraz wprowadzeniu stabilnych kryteriów oceny ich realizacji.

Ważnymi efektami są także ocena i selekcja osób przeznaczonych do awansu, stworzenie bazy informacyjnej do opracowywania planów karier zawodowych pracowników i określenie potrzeb szkoleniowych.

Wreszcie system ocen umożliwia tworzenie racjonalnego systemu wynagrodzeń i opieranie indywidualnych decyzji płacowych na zobiektywizowanej ocenie wkładu pracy poszczególnych pracowników w osiąganie celów komórek organizacyjnych w których działają.

Bez systemu ocen w banku komercyjnym powstaje pytanie, na jakiej podstawie należy podejmować decyzje dotyczące kształtowania systemu wynagrodzeń, różnicowania wynagrodzeń poszczególnych pracowników, polityki szkoleniowej, tworzenia ścieżek kariery zawodowej. Istotne jest zatem powiązanie systemu ocen z innymi dziedzinami polityki personalnej banku w szczególności z systemem wynagrodzeń.

Funkcje oceniania pracowników można ująć jako informacyjne, motywacyjne i decyzyjne. W ramach funkcji informacyjnej oceniany uzyskuje wiedzę o tym, jak jest postrzegany, czego może oczekiwać, czy będzie nagrodzony, czy ukarany, jakie ma perspektywy w tym miejscu pracy, jak może przebiegać jego kariera.

Funkcja motywacyjna polega na tym, że ocenianie pracowników może być efektywnym środkiem ich doskonalenia i samodoskonalenia. Ocenia się przeszłość po to, aby wyciągnąć wnioski służące efektywniejszej pracy w nadchodzącym okresie, stąd funkcja ta jest najważniejsza.

Dokonanie oceny ułatwia ponadto podjęcie decyzji o kierunkach rozwoju pracownika, doborze odpowiednich szkoleń oraz planowanie ścieżki kariery zawodowej.

Można określić trzy etapy opracowania systemu ocen pracowników instytucji. Etap projektowania systemu obejmuje określenie celi ocen, kryteriów ocen, metod ocen, narzędzi ocen i procedur oceniania.

Etap wdrażania systemu obejmuje przygotowanie psychologiczne pracowników instytucji oraz przygotowanie organizacyjne.

Etap wykorzystywania systemu może dotyczyć selekcji pracowników, przemieszczenia pracowników (awanse, przesunięcia, degradacje, zwolnienia) oraz motywowania pracowników (nagrody, kary). Umożliwia on także rozwój i doskonalenie pracowników, doskonalenie systemu informacji kadrowej i prowadzenie polityki personalnej.

Można zatem stwierdzić, że dobrze skonstruowane systemy ocen pracowników wspomagają realizację polityki personalnej, rozumianej jako planowanie, pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój zasobów ludzkich organizacji, gdyż pełnią szereg funkcji. Pierwsze z nich to określenie dotychczasowego oraz możliwego do osiągnięcia poziomu wydajności pracy (indywidualnej i zespołowej) oraz kształtowanie właściwych postaw pracowniczych i motywacji pracy. Kolejne umożliwiają tworzenie racjonalnego systemu wynagrodzeń, ocenę i selekcję osób przeznaczonych do awansu oraz określenie potrzeb szkoleniowych. Ważne funkcje to także zaspokojenie odczuwanej przez pracowników potrzeby oceny własnej pracy (potrzeby uznania, osiągnięć) oraz zastąpienie subiektywnych, często przypadkowych opinii, obiektywnymi kryteriami oceny.

2. Metody oceny pracowników

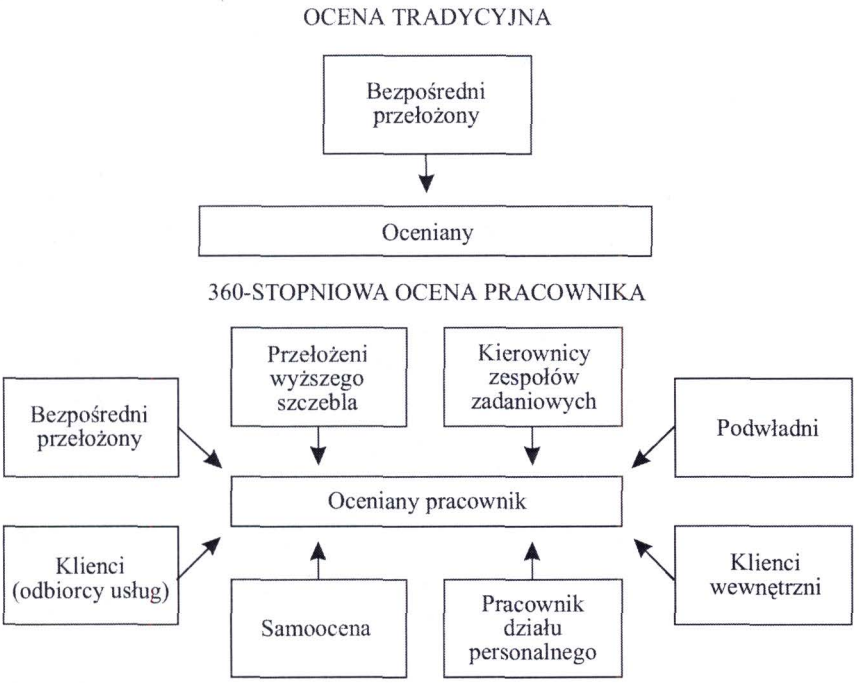
Metody oceny pracowników ujmowane są w dwóch grupach (por. [4], s. 72):

— metody relatywne, gdzie ocena dokonywana jest na podstawie porównywania pracowników,
— metody absolutne, polegające na porównywaniu wyników pracownika z ustalonymi standardami.

Metody relatywne to przede wszystkim ranking, metoda porównywania parami („każdy z każdym") oraz metoda rozkładu normalnego.

Metody absolutne to w szczególności (por. [7], s. 88) ocena opisowa, punktowa skala ocen, wykorzystująca kryteria i arkusz ocen oraz skale ważone, gdzie kryteriom przyporządkowane są wagi. Do tej grupy metod zalicza się także testowe metody oceny, ocenę behawioralną, dotyczącą zachowań pracownika na stanowisku pracy oraz ocenę zadaniową jako ocenę stopnia realizacji wyznaczonych zadań. Ważnymi metodami z tej grupy są również centrum oceny (assessment center), służące ocenie potencjału zawodowego pracownika oraz ocena 360 stopni.

Najtrudniejszym zadaniem jest 360-stopniowa ocena pracownika, gdzie na ocenę jego pracy składają się oceny wielu osób (zob. Rysunek 1).



Rys. 1. Ocena tradycyjna a 360- stopniowa ocena pracownika

Źródło: M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s.69.

3. Umiejscowienie systemu ocen w strategii działania instytucji

System okresowych ocen pracowników powinien być zawsze rozpatrywany w kontekście funkcjonowania banku jako całości. Warunkiem jego skuteczności jest dopasowanie do potrzeb organizacji. Projektując konkretne rozwiązania dla potrzeb danego podmiotu należy wziąć pod uwagę, że jest szereg czynników determinujących sposób oceniania (por. [5], s. 58). Do najważniejszych należą rodzaj działalności, wielkość organizacji, cele strategiczne firmy, metody zarządzania oraz styl kierowania, poziom kierowania, poziom wymagań a także autorytet oceniających i wiek pracowników.

Można postawić tezę, że znaczenie ocen okresowych rośnie wraz z wielkością organizacji.

3.1. Odniesienie ocen do celów krótko i długookresowych

Strategia rozwoju banku warunkuje system ocen okresowych. System ten ma kształtować rozwój pracowników zgodnie z celami strategicznymi banku. Najpełniej jest to widoczne wtedy, gdy przy ocenie wykorzystuje się koncepcję

zarządzania przez cele. Ocena okresowa ma dotyczyć nie tylko bieżącego funkcjonowania pracownika, lecz uwzględniać cele krótko i długofalowego rozwoju banku. Występuje tu sprzężenie zwrotne, bowiem strategia banku powinna obejmować strategie w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi a w niej system ocen pracowników.

Celem procesu oceny jest więc skoncentrowanie uwagi wszystkich pracowników na realizacji zadań w stopniu, jakim się od nich oczekuje oraz by mogli zastanowić się, jak spełnić te oczekiwania. Wysoki stopień identyfikacji pracowników z bankiem oraz zgodność wizji strategicznych z praktykami stosowanymi na co dzień zwiększają szanse banku na zwycięstwo w walce konkurencyjnej.

Ocena zachowań pracowników na stanowisku pracy to ważny element procesu pracy, jednak taka ocena nie zamyka w sobie wszystkich aspektów pracy. Dlatego system ocen pracowników został wzbogacony o ocenę zadaniową. Ocena ta polega na wyznaczaniu zadań dla poszczególnych pracowników – w ramach komórek organizacyjnych – oraz ocenie stopnia ich realizacji.

Ocena zadaniowa w równej mierze jak ocena behawioralna ma wpływ na wynagrodzenie pracownika. Jest to ważny czynnik motywacyjny wspomagający zarządzanie, bowiem wynik oceny wiąże się bezpośrednio ze stopniem realizacji wyznaczonych zadań.

Ocena zadaniowa stanowi integralny element sytemu ocen w banku. Ma ona wzbogacić proces zarządzania bankiem oraz wspomóc pracowników w realizacji założonych przez bank celów strategicznych.

W trakcie oceny dokonuje się ustaleń dotyczących celów do osiągnięcia dla pracownika na kolejny rok. Proces wyznaczania celów rozpoczyna się od tego, że bank wyznacza strategiczne cele jakie pragnie osiągnąć. Zostają one następnie przekazane stopniowo w dół struktury organizacyjnej. Podstawą celów opracowywanych dla poszczególnych komórek i stanowisk winny być cele dla jednostki organizacyjnej (oddziału banku, departamentu centrali), w postaci planowych wielkości finansowych przyjętych na dany rok, konkretnych zadań do zrealizowania bądź zaleceń przekazanych dyrektorom jednostek organizacyjnych, w sposób właściwy dla specyfiki danej jednostki. Przełożenie celów dla jednostki organizacyjnej na cele szczegółowe leży w kompetencji dyrektorów jednostek organizacyjnych. Cele wyznaczone dla zespołu są następnie przełożone na cele dla każdego członka zespołu dla zapewnienia, że cele zespołu zostaną osiągnięte. Wskutek tego każdy pracownik banku rozumie cele organizacji – każdy zespół rozumie swoją rolę w osiąganiu tych celów, każdy pracownik wie, w jaki sposób, poprzez osiągniecie jego indywidualnych celów, zostaną osiągnięte cele banku. Dzięki temu wszyscy pracownicy uczestniczą w realizacji celów strategicznych banku i mają świadomość własnego wkładu w sukces instytucji. Ważne jest, aby istniało powiązanie każdego indywidualnego celu pracownika z jednym z celów banku. Jeśli powiązania takiego nie można prześledzić, to wartość celu powinna być zakwestionowana.

Przyjęto dwa rodzaje celów:
— cele wskaźnikowe, bezpośrednio związane z osiągnięciem celów zespołu i celów banku,
— cele rozwojowe dla pracownika, które winny wspomagać realizacje celów wskaźnikowych.

Cele powinny być *SMART* (ang.) – inteligentnie określone, co oznacza, że cele te są:
— *SPECIFIC* czyli KONKRETNE,
— *MEASURABLE* czyli MIERZALNE,
— *AGREED* czyli UZGODNIONE,
— *REALISTIC* czyli REALISTYCZNE,
— *TIME BOUND* czyli OKREŚLONE CZASOWO.

Cele powinny być tak wyznaczone, aby były jasno i konkretnie wyrażone, określone za pomocą mierzalnych wskaźników i określone czasowo.

Żeby cele były realistyczne, muszą być możliwe do osiągnięcia i muszą stanowić wyzwanie dla pracownika. Jeśli cel nie jest osiągalny, to porażka która nastąpi działa demotywująco na pracownika. Z drugiej strony jeśli cel nie stanowi wyzwania i z łatwością daje się osiągnąć, to mały z niego pożytek i nie posuwa on instytucji naprzód.

Cel, aby był realistyczny musi znajdować się w granicach kompetencji i odpowiedzialności pracownika. Nierealistyczne jest oczekiwanie od kogoś, że osiągnie cel w jakimś obszarze, w którym nie ponosi on żadnej odpowiedzialności lub w obszarze, nad którym nie sprawuje on żadnej kontroli.

Zadań nie musi być dużo. Winny odnosić się do tego, co w pracy pracownika jest najważniejsze w danym okresie, na czym winien skoncentrować swoją uwagę i wysiłek. Postawione zadania mogą mieć rożne wagi. Przełożony dokonując oceny poszczególnych zadań stosuje zamieszczoną w kwestionariuszu skalę, a następnie oblicza średnią ważoną, jako końcową ocenę zadaniową – pamiętając o uwzględnieniu liczbowo określonych wag. Cele powinny być uzgodnione z szefami komórek organizacyjnych lub pracownikami dla których cele są wyznaczane. Uzgodnione cele mają większą szansę na to, że zostaną osiągnięte.

3.2. Dopasowanie systemu ocen do kultury organizacyjnej i stylu kierowania instytucją

Trudno jest pogodzić scentralizowany i autokratyczny styl kierowania z wdrożeniem systemu ocen pracowników. System ocen okresowych działa efektywnie jedynie w organizacjach charakteryzujących się demokratycznym stylem kierowania (por. [7], s. 31).

Istotne jest zaangażowanie kierowników i ich podwładnych we wspólne ustalanie celów i wynikających z nich zadań oraz rozliczanie i ocena pracy na podstawie osiąganych wyników, a nie metod ich realizacji.

Doświadczenia dotyczące wdrażania systemu ocen wskazują, że najtrudniejsze są pierwsze 4 lata jego funkcjonowania, po upływie których system ten przyjmuje się w kulturze organizacyjnej banku. Także wybrane kryteria oceny stylu pracy służą transferowi norm i wartości kultury organizacyjnej.

Na system ocen pracowników, oprócz arkuszy ocen składa się cały, rozbudowany zbiór zasad i reguł obowiązujących w procesie dokonywania oceny, wyrażony w formie pisemnej, w postaci podręcznika do systemu ocen. Te zasady i reguły są specyficzne dla organizacji i jej potrzeb. Niektóre z nich są dość uniwersalne, w szczególności są to adekwatność i stabilność kryteriów, jawność, cykliczność, analityczność, orientacja na przyszłość oraz akceptowalność.

3.3. Dopasowanie systemu ocen do specyfiki zatrudnionych osób

Właściwe przyjęcie kryteriów oceny to jeden z najważniejszych problemów przy wprowadzaniu systemu ocen pracowników.

Ocena jest przeprowadzana w oparciu o szczegółowo zdefiniowane kryteria behawioralne – dotyczące postaw i zachowań pracowników na stanowisku pracy oraz 5-cio stopniową skalę ocen.

Ilość kryteriów jest zróżnicowana w zależności od specyfiki grup ocenianych pracowników. Dla podstawowej grupy pracowników szczebla operacyjnego przyjęto 9 kryteriów obligatoryjnych oraz 2 kryteria fakultatywne. Kryteria obligatoryjne przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Kryteria oceny

Lp.	Kryterium oceny	Wymagania
1	kwalifikacje zawodowe	wiedza merytoryczna i umiejętności zawodowe niezbędne w realizacji zadań na zajmowanym stanowisku
2	etyka zawodowa	zaangażowanie, pozytywny stosunek do wykonywanej pracy, rzetelność, pracowitość, terminowość, punktualność
3	współpraca	działanie dla osiągnięcia celów swojego zespołu także wówczas, kiedy współpraca dotyczy zadań, projektu z którym nie jest się bezpośrednio związanym
4	motywacja	zachowanie świadczące o stawianiu wysokich wymagań w stosunku do własnej pracy, niezadowolenie z osiągnięcia przeciętnych rezultatów
5	adaptacja	umiejętność przystosowania się do zmieniających się warunków, zmieniających się zadań, zakresu obowiązków, ludzi, umiejętność dostosowywania się do powierzonych zadań
6	otwarcie na klienta	umiejętność rozpoznania potrzeb i życzeń klienta oraz działanie w celu ich zaspokojenia
7	komunikowanie	umiejętność jasnego i logicznego formułowania wypowiedzi
8	dokładność	umiejętność wnikliwego dostrzegania szczegółów w powierzonych zadaniach, unikanie błędów
9	rozwiązywanie problemów	umiejętność znajdowania właściwych rozwiązań, nowych, niestandardowych problemów i sytuacji

Źródło: Dokumentacja wewnętrzna banku komercyjnego.

Przyjęto następującą skalę oceny funkcjonowania pracownika (zob. Tab. 2).

Tabela 2. Skala oceny funkcjonowania pracownika

Znacznie przekracza wymagania stanowiska pracy: oceniane kompetencje tego pracownika mogą stanowić wzór dla współpracowników	50–59
Wykracza poza wymogi stanowiska i ciągle doskonali swoje umiejętności w zakresie ocenianej kompetencji	40–49
Dobrze wykonuje swoje obowiązki, w pełni realizuje powierzone zadania osiągając wymagany na stanowisku pracy poziom ilości i jakości wykonania zadań	30–39
W zakresie ocenianej kompetencji pracownikowi zdarzają się potknięcia. Pracownik dąży do polepszenia swojego funkcjonowania w ramach ocenianej kompetencji	20–29
Pracownik funkcjonuje poniżej poziomu wymaganego na stanowisku pracy. Funkcjonowanie na zajmowanym stanowisku wymaga doskonalenia ocenianej kompetencji	10–19

Źródło: Dokumentacja wewnętrzna banku komercyjnego.

Natomiast skalę oceny stopnia realizacji zadań przedstawiono w Tabeli 3.

Tabela 3. Skala oceny stopnia realizacji zadań

Nadzwyczajny – zadanie wykonane znacznie powyżej założonego celu, z zachowaniem najwyższych standardów	50–59
Powyżej celu – zadanie wykonane nieco powyżej założonego celu	40–49
Na poziomie celu – zadanie wykonane zgodnie z przyjętymi założeniami	30–39
Poniżej celu – zadanie wykonane nieco poniżej założonego celu	20–29
Niezadowalająco – zadanie zrealizowane dużo poniżej założonych standardów, bądź wcale nie zrealizowane	10–19

Źródło: Dokumentacja wewnętrzna banku komercyjnego.

Analiza tendencji, które wystąpiły w pierwszej, próbnej ocenie pracowników, wykazuje że rozkłady wyników ocen we wszystkich analizowanych kategoriach odnoszących się zarówno do jednostek organizacyjnych, jak i do kategorii pracowników (stanowiska kierownicze, stanowiska niekierownicze, pracownicy fizyczni) wykazują przesuniecie ku wyższym ocenom. Zarówno średnie jak i dominanty ocen zbliżone są, bądź przekroczyły ocenę na poziomie dobrym.

Jest to istotny problem gdyż prawidłowość oceny wiąże się również z kwestią końcowego rozkładu ocen w ramach poszczególnych jednostek organizacyjnych i całego banku. Kolejne oceny oraz powiązanie oceny z wynagrodzeniem wpłynęło na zmniejszenie wartości najczęściej występujących ocen ku wartości poziomu środkowego. Wynik oceny dla potrzeb systemu motywacyjnego jest przy tym średnią ważoną wyniku oceny zadaniowej (waga 0,75) i oceny funkcjonowania pracownika (0,25).

4. Wykorzystanie wyników ocen pracowników w procesie usprawniania działalności instytucji

Skuteczność działania systemu ocen pracowników zależy w dużej mierze od tego czy jest on we właściwy sposób zintegrowany z innymi narzędziami polityki personalnej takimi jak: system motywacyjny, planowanie karier zawodowych pracowników, system szkolenia i innymi.

4.1. Rozwój kompetencji i kształcenie pracowników

System ocen okresowych umożliwia rzetelną analizę potrzeb szkoleniowych. Istnieje podstawa do określenia mocnych i słabych stron każdego pracownika i ustalenia odpowiedniego planu szkoleń. Propozycja szkolenia jest dla pracownika sygnałem, że bank wierzy w jego możliwości rozwojowe i że może on być w gronie najlepszych pracowników.

Drugą przyczyną szkoleń jest analiza wymagań stanowiska pracy – czy pracownik je zajmujący posiada odpowiednia wiedzę i umiejętności, czy wymaga szkolenia.

Rozmowy z ocenianymi pracownikami umożliwiają także zebranie opinii, jaki rodzaj dokształcenia jest najbardziej potrzebny. Efektywna analiza potrzeb szkoleniowych jest niezbędna dla planowania działań zmierzających do osiągnięcia zaplanowanego modelu kompetencji, to jest kwalifikacji jakie muszą posiadać pracownicy na każdym szczeblu i stanowisku w banku.

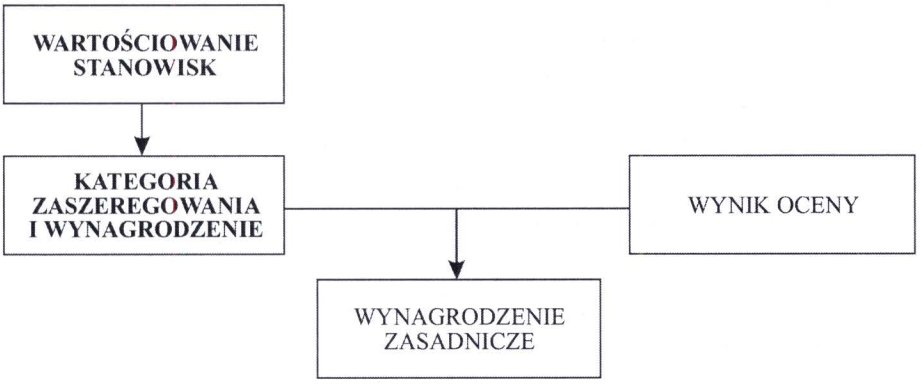
Działania rozwojowe wobec pracowników dają im poczucie bezpieczeństwa w pracy i decydują o tym, czy pracodawca postrzegany jest jako atrakcyjny, zatrzymujący najbardziej utalentowanych pracowników. Włączenie kadry kierowniczej w system ocen przyczynia się do wzrostu jej kwalifikacji z obszaru zarządzania ludźmi. Już na etapie identyfikacji i definiowania kompetencji wymaga się od kadry menedżerskiej rozumienia misji i strategii banku oraz przełożenia ich na wymagania kompetencyjne wobec poszczególnych grup pracowników. Jeśli wymagania te będą źle sformułowane względnie nie będą nastawione na rozwój organizacji, a na utrzymanie *status quo*, to nawet najdoskonalsze narzędzia włączone do systemu ocen okażą się bezużyteczne. Wreszcie system ocen ogranicza ilość błędnych decyzji personalnych oraz redukuje koszty szkolenia i wdrażania w obowiązki pracowników, którzy nie sprawdzają się w określonej roli.

4.2. System wynagrodzeń oparty na ocenach

Warunkiem racjonalności systemu ocen okresowych jest ścisłe powiązanie go z wynagrodzeniami i innymi aspektami polityki personalnej banku (por. [7],

s. 175). Pracownicy odbierają system ocen jako sprawiedliwy jedynie wówczas gdy istnieje bezpośredni związek między wynikami oceny a wynagrodzeniem.

System ocen jest elementem sytemu motywacyjnego, a ocena realizacji zadań będzie miała znaczący wpływ na wysokość przyszłych podwyżek (zob. Rys. 2).



Rys. 2. Powiązanie sytemu ocen i sytemu wynagrodzeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji banku komercyjnego.

Podwyżka wynagrodzenia, jaką otrzyma pracownik uzależniona będzie od wyników corocznej oceny pracowniczej. Jak widać na załączonej Tabeli 4, podwyżka będzie tym większa, im wyższą ocenę otrzyma pracownik. Procent podwyżki jest więc uzależniony od dwóch czynników: oceny pracowniczej i pozycji w przedziale płacowym odpowiedniej kategorii zaszeregowania.

Tabela 4. Przykład tabeli podwyżek

Wyniki	Pozycja w przedziale płacowym			
Oceny	80–90%	90–100%	100–110%	110–120%
10–19	0%	0%	0%	0%
20–29	3,8%	3,6%	3,4%	3,2%
30–39	5,2%	5,0%	4,8%	4,6%
40–49	5,4%	5,2%	5,0%	4,8%
50–59	8,0%	7,5%	7,0%	6,5%

Źródło: Dokumentacja wewnętrzna banku komercyjnego.

Nowy system wynagrodzeń zawiera więc mechanizm umożliwiający przełożenie wyników oceny pracownika na wzrost jego wynagrodzenia.

Podstawową zaletą nowego sytemu wynagrodzeń jest fakt, że system ukierunkowany jest na motywowanie pracowników do realizacji zadań wynikających ze strategii banku. System porządkuje strukturę wynagrodzeń w skali całego banku likwidując duże rozpiętości wynagrodzeń na tych samych stanowi-

skach w różnych jednostkach organizacyjnych. System stwarza także czytelne reguły awansu stanowiskowego i awansu płacowego, precyzyjnie określa wymogi objęcia wszystkich stanowisk występujących w strukturze organizacyjnej banku.

System stwarza mechanizm powiązania wzrostu wynagrodzeń z oceną efektów pracy oraz wprowadza zracjonalizowany mechanizm ustalania płac bazujący na efektach wartościowania stanowisk pracy.

Do systemu włączono nowy prosprzedażowy system nagradzania.

Oznacza to, że wynagrodzenie jest uzależnione od charakteru stanowiska pracy, corocznej oceny indywidualnych wyników pracy, wykonania zadań przez pracownika, jednostkę organizacyjną i bank.

System wynagrodzeń stanowi centralne ogniwo spinające w jedną zintegrowaną całość wszystkie narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi– systemy ocen, szkoleń, planowania karier i rekrutacji.

4.3. Awansowanie oparte na ocenach

Polityka awansowania własnego personelu to sprawa szczególnie ważna dla każdego banku oraz przyczyna sukcesów niektórych banków i niepowodzeń innych (por. [6], st 160).

Chodzi tu o stanowiska kierownicze oraz tzw. awans poziomy. Dla coraz większej liczby dobrze wykształconych pracowników najsilniejszą motywacja jest możliwość realizowania kariery zawodowej a to przyczynia się do poprawy wyników pracy (por. [7], s. 178).

Nowoczesne planowanie karier ma zapewnić możliwie pełną realizację aspiracji pracownika oraz potrzeb banku. Już przy zatrudnianiu nowego pracownika określa się cele do jakich dąży i schemat kariery w czasie. Okresowa ocena umożliwia określenie stopnia realizacji planów rozwoju zawodowego, ewentualną jego korektę przyjęcie programu szkoleń. Zadaniem pracownika jest określenie sposobów osiągnięcia celi, do jakich dąży.

Kształtowanie ścieżek kariery zawodowej pracowników i awansowanie na stanowiska kierownicze, oparte na systemie ocen okresowych określa mechanizm realizacyjny polityki personalnej.

4.4. Zwolnienia oparte na ocenach

System ocen okresowych jest także podstawą zwalniania pracowników źle wykonujących swoje zadania (por. [7], s. 189). Po negatywnej ocenie pracownika gdy nie ma perspektyw zmiany, jedną z dróg postępowania jest zwolnienie. Decyzja taka powinna być podjęta wtedy, gdy wcześniejsze oceny okresowe i wynikające z nich możliwości rozwiązywania problemów nie dały pozytywnego efektu.

Literatura

[1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
[2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
[3] Jaworski W., Krzyżkiewicz Z., Koziński B., *Banki*, Poltext, Warszawa 1999.
[4] Kostera M., *Zarządzanie personelem,* PWE, Warszawa 2006.
[5] Oleksyn T., *Systemy ocen, rozwoju zawodowego i awansów,* Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1993.
[6] Rajczyk M., *Podstawy bankowości komercyjnej, cz.I. Organizacja i zarządzanie bankiem komercyjnym,* Fundacja Banku Śląskiego, Bielsko- Biała 1997.
[7] Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników,* Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Role of employee appraisal systems in improving bank function

Summary

This article presents human resources evaluation and feedback system, as a part of human resures system, in a modern commercial bank. Most domestic, Polish banks, which created successful system, built it basing on European banking experience (in most cases, benefiting from having foreign strategic investor). Evaluation procedures in such banks support both motivation and management development processes.

For the reason of this article we will define evaluation system as a planned, formal and periodical process in which manager measures, evaluates and comments subordinate's performance. Most often the process is organized as a set of performance review interviews and meetings, as well surveys and feedback forms. These might be combined with salaries and benefits systems. Handling such and organized and planned review process is a new approach, benchmarked by Polish banks from European ones.

Analysis, conclusions and data presented in the article is based on author's own experience gained in biggest domestic commercial banks.