

PRZEDMOWA

Współczesne koncepcje zarządzania wyraźnie ukierunkowują zainteresowania organizacji na zasoby ludzkie i traktują je jako podstawowy kapitał niezbędny nie tylko dla rozwoju organizacji, ale przede wszystkim dla zapewnienia jej możliwości sprawnego funkcjonowania w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu. Zarządzanie tym tak ważnym zasobem to skomplikowany proces, zarówno pod względem struktury jego elementów, jak i metod postępowania możliwych do stosowania w każdym etapie tego procesu. Nie bez powodu zatem, umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi traktowana jest jako jedna z podstawowych umiejętności w strukturze kompetencji kierowniczych. Dla organizacji zaś oznacza zasadnicze przewartościowanie w zakresie dotychczasowej hierarchii ważności zasobów organizacyjnych.

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi szczególne funkcje organizacyjne ma do spełnienia ocenianie pracowników. Jest ono bowiem nie tylko szczególnego rodzaju procesem organizacyjnym, ale i jednym z instrumentów organizacyjnego wpływu na kształtowanie i ukierunkowywanie zachowań pracowniczych. Instrument ten ma duże znaczenie również w procesach tworzenia sytuacji sprzyjających sprawnemu funkcjonowaniu organizacji i warunków do osiągnięcia wysokiego poziomu satysfakcji zawodowej przez jej pracowników.

Posługiwanie się ocenami w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest skomplikowanym zadaniem zarówno dla kadry kierowniczej, jak i dla pozostałych pracowników organizacji. Od kadry kierowniczej wymaga się bowiem nie tylko znajomości metod oceniania, ale przede wszystkim umiejętności unikania nieuzasadnionego subiektywizmu w sytuacjach, gdy metoda ocen pozostawia pewien margines swobody na ich formułowanie. Pracownicy zaś muszą mieć świadomość przydatności ocen i akceptować je jako podstawę ukierunkowania ich zachowań w organizacji.

Szczególną rolę w zakresie kształtowania potencjału społecznego organizacji ma do spełnienia system okresowych ocen pracowników, który w tej publikacji stanowi przedmiot części empirycznej. Ocena okresowa jest to ocena celowa, zaplanowana, dokonywana w określonych odstępach czasu i oparta na standaryzowanych procedurach zapewniających jej wysoki poziom obiektywności. Z uwagi na to, że oceny okresowe wzbudzają dużo kontrowersji, muszą być szczególnie starannie przygotowane pod względem metodologicznym, organizacyjnym i społecznym. Organizacja musi

też posiadać odpowiednie zasoby umożliwiające wykorzystanie wyników tych ocen w polityce personalnej organizacji.

Publikacja składa się z sześciu części prezentujących teoretyczne i praktyczne aspekty oceniania pracowników. Jej **pierwsza część** poświęcona została charakterystyce oceniania. Przedstawiono w niej pojęcie ocen w świetle wybranych definicji, odniesiono się do modelu kształtowania się ocen oraz wskazano reguły ich funkcjonowania. Wskazano w niej również istotę oceny jako zjawiska afektywnego i sądu wartościującego oraz dokonano charakterystyki typów ocen i zarysowano ogólne prawa ich formułowania. **Druga część** publikacji przedstawia zagadnienie ocen z perspektywy funkcjonowania zasobów ludzkich w organizacji. Opisano w niej typowy proces oceniania, uwzględniając zasady, cele oraz funkcje ocen pracowniczych. W charakterystyce tego procesu wskazano na czynniki kształtujące oceny oraz wyeksponowano rolę jego uczestników. Przedstawiono także błędy i problemy ocen pracowniczych. **Trzecia część** publikacji poświęcona została opisowi uwarunkowań procesu oceniania zasobów ludzkich. Przedstawiono w niej społeczne i psychologiczne czynniki regulujące zachowania osób oceniających, a także podkreślono rolę czynników demograficznych w procesie oceniania. Zwrócono również uwagę na identyfikację kryteriów ocen pracowniczych, akcentując podstawowe zasady ich doboru. **Czwarta część** publikacji zawiera charakterystykę metod możliwych do stosowania w procesie okresowych ocen pracowników. W tej części dokonano podziału metod ocen, wskazując na walory i utrudnienia w ich stosowaniu jako narzędzi ewaluacji pracowników. Na zakończenie tej części przedstawiono także elektroniczne metody ocen pracowniczych, coraz powszechniej wykorzystywane jako narzędzia wspomagające ocenę. **W piątej części** publikacji przedstawiono wyniki diagnozy okresowych ocen pracowników przeprowadzonych w wybranych organizacjach w Polsce. W części tej dokonano charakterystyki ocen pracowniczych na podstawie opinii pracowników oraz zidentyfikowano podstawowe obszary ich wykorzystania i źródła nieprawidłowości. **Szósta część** publikacji poświęcona została doskonaleniu i perspektywom stosowania okresowych ocen pracowników. Podjęto w niej zadanie określenia kierunków modyfikacji systemu ocen na tle wyników dokonanej diagnozy i z punktu widzenia zmniejszenia poziomu ryzyka tych ocen. Ta część publikacji zawiera również opis nowych wyzwań dla systemu ocen pracowniczych w perspektywie dokonujących się zmian w świecie organizacji pod wpływem przekształceń w warunkach ich funkcjonowania.

Joanna Dzieńdziora