

Mgr Hanna Pasik

Centrum Studiów Zarządzania

Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania

im. L. Koźmińskiego w Warszawie

Usystematyzowane ocenianie pracowników jako jeden z warunków rozwoju organizacji. Wyniki badań pilotażowych

Współczesne działania w zakresie rozwoju organizacji oparte na rzetelnej informacji mogą służyć podejmowaniu właściwych decyzji dotyczących rozwoju pracowników, a także rozwoju lokalnych społeczności i regionu. W dobie zmian zbiory informacji pochodzących z usystematyzowanego oceniania pracowników, które dotyczą wyników ich pracy i szans rozwoju zawodowego nabierają szczególnego znaczenia. Mogą być one ważnym źródłem wiedzy na temat tego, jak kształtować i wykorzystywać w przedsiębiorstwie posiadany kapitał ludzki. Jednym z warunków skuteczności działań strategicznych jest usunięcie barier znajdujących się po stronie stosowanych procedur oceniania pracy w organizacji i to zarówno z uwzględnieniem celów krótkookresowych, jak i długookresowych. Realizacja powyższego założenia umożliwiłaby, moim zdaniem, ukierunkowanie wykorzystania kompetencji poszczególnych pracowników, co pośrednio wzmocniłoby pozycję rynkową organizacji. Usystematyzowany proces oceniania może ułatwić organizacji realizację konkretnego celu strategicznego.

USYSTEMATYZOWANE OCENIANIE PRACOWNIKÓW W STRATEGII ORGANIZACJI

System ocen pracowników jest układem świadomie i logicznie dobranych, wewnątrz zorganizowanych zasad, kryteriów, technik i narzędzi dokonywania ocen, uznanych za właściwe dla konkretnych grup pracowników w firmie, służących realizacji celów założonych przez kierownictwo¹. W codziennej pracy pracownicy otrzymują także oceny niesformalizowane, na przykład werbal-

¹ Por.: T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2004, s. 192.

ne oceny ze strony przełożonego, współpracowników i klientów. Szereg badań przeprowadzonych w dużych i średnich przedsiębiorstwach wskazuje, że ocenianie ujęte w system jest w Polsce praktyką coraz częściej stosowaną².

Istotną kwestią jest wybór celu systemu ocen, który może odnosić się do bieżącej działalności pracownika poprzez ocenę osiąganych przez pracownika wyników, lub do przyszłości poprzez określanie jego potencjału rozwoju. Wybór zbyt wielu celów w jednym systemie ocen prowadzi do wadliwości systemu. Systemowe ocenianie staje się trwałym elementem kultury przedsiębiorstwa, jeśli cel jego przeprowadzenia jest uznany i akceptowany przez uczestników. Wówczas procedura oceniania staje się narzędziem wspomagającym zarządzanie. Od celu oceniania zależą kryteria, metoda i technika oceniania w przedsiębiorstwie³. Strategia rozwoju organizacji, jej misja, wizja, sposób działania, mogą znajdować odzwierciedlenie w stosowanych systemach zarządzania, w tym również w systemach zarządzania zasobami ludzkimi. Wybrane i wdrożone przez organizację systemy ocen mogą być jednym z instrumentów zarządzania kapitałem ludzkim, które mogą mieć duży wpływ na poziom realizacji bieżących zadań i celów strategicznych organizacji (rys. 1).

Podejście, które ma na celu kształtowanie rozwoju zawodowego ocenianych pracowników, może mieć szczególne znaczenie w przygotowaniu ich do podejmowania przyszłych wyzwań. W praktyce funkcjonują systemy ocen ukierunkowane na strategiczny rozwój organizacji poprzez rozwój zawodowy pracowników⁴. Literatura przedmiotu potwierdza pozytywny związek pomiędzy rozwojem zawodowym a osiągnięciami organizacji. Nie do końca wyjaśniony pozostaje związek, czy relacja ta jest prawdziwa, jeśli jednostki utrzymują samodzielnie kontrolę nad własnym rozwojem zawodowym⁵. System ocen w organizacji może być zatem ważnym elementem, który może wspierać pozytywny związek między rozwojem zawodowym a osiągnięciami organizacji.

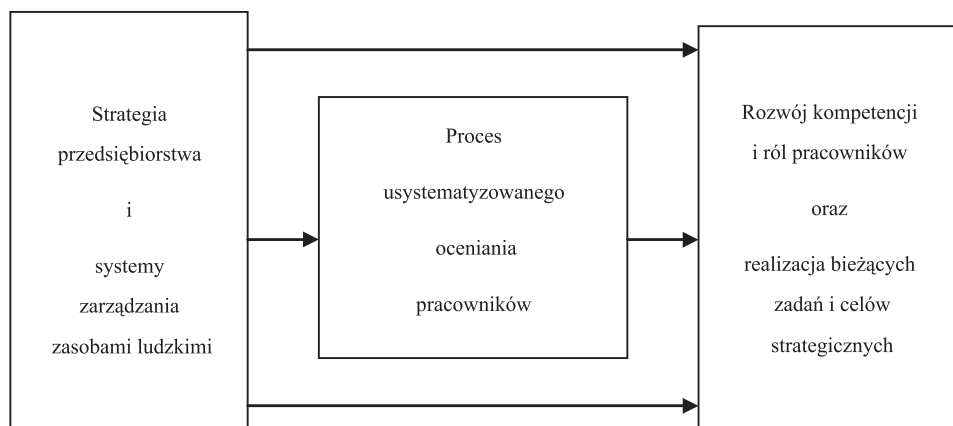
² Opublikowany raport z badań przeprowadzonych przez GFMP Management Consultants wskazuje jednoznacznie na potrzebę rozwoju zawodowego kadr. Az 52% respondentów uznało ten rodzaj działań za priorytetowy. Ponadto 26% respondentów wskazało na systemy ocen okresowych jako rozwiązanie skutecznie wspomagające zarządzanie potencjałem pracy. Źródło: R. Rostek, U. Jabłońska, W. Kurda, Kierunek: doskonalenie kompetencji. *Personel*, 2003, nr 2, s. 20–24.

Podobne tendencje pokazuje raport z badań T. Rostkowskiego, *W stronę zarządzania zintegrowanego. Systemy wartościowania i oceny pracy w polskich firmach – Raport z badań*. *Personel*, 2001, nr 22, s. 22, a także: Raport z badań: *Zmiany w architekturze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. WSPiZ, Warszawa 2003, s. 32.

³ Szerzej w: Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 265.

⁴ Szerzej w: Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, 2003, s. 34.

⁵ R. L. Jacobs, Ch. Washington, *Employee development and organizational performance: A review of literature and directions for future research*. Human Resource Development International, 2003, nr 6 (3), s. 347.



Rysunek 1. Usystematyzowane ocenianie pracowników a kształtowanie rozwoju organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

WYBRANE UWARUNKOWANIA SYSTEMÓW OCEN SKUTECZNYCH DLA ROZWOJU ZAWODOWEGO. WYNIKI WŁASNYCH BADAŃ PILOTAŻOWYCH

W sierpniu 2004 roku wysłałam kwestionariusz zawierający 69 pytań do ośmiu dużych funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstw reprezentujących różne branże (bankowość, telekomunikacja, nowe technologie, transport, produkcja i usługi). Doboru tych przedsiębiorstw dokonałam w okresie od 15 stycznia 2004 r. do 15 sierpnia 2004 r. na etapie prowadzenia badań jakościowych, korzystając z metody „kuli śnieżnej”. Poniżej, dla potrzeb niniejszego referatu, przedstawiam analizę statystyczną części kwestionariusza, dotyczącej opinii kierowników na temat barier w efektywnym funkcjonowaniu systemów ocen w przedsiębiorstwie, w którym są zatrudnieni. Pytanie o treści: „*W jakim stopniu wymienione czynniki utrudniają funkcjonowanie systemu ocen wobec Pani/Pana?*” zawierało 19 pytań szczegółowych. Respondent był poproszony o zaznaczenie swojej odpowiedzi na 5-stopniowej skali Likerta: „zgadzam się w bardzo dużym stopniu”, „zgadzam się w dużym stopniu”, „zgadzam się w małym stopniu”, „zgadzam się w bardzo małym stopniu”, „nie ma powiązania”. Zagadnienia szczegółowe na postawione powyżej pytanie, wybrane na podstawie wyników badań i opinii praktyków prezentowanych w literaturze przedmiotu, były następujące:

1. Ogólna niechęć do bycia ocenianym.
2. Za duże obciążenie pracą.

3. Zbyt duży dystans między ocenianym a oceniającym.
4. Oceniający nie jest autorytetem dla ocenianego (szef bez autorytetu).
5. Poziom wymagań przekraczający aktualne możliwości ocenianego.
6. Zaniżony poziom wymagań w stosunku do możliwości ocenianego.
7. Częste zmiany struktury organizacyjnej.
8. Niedostateczna wiedza oceniającego o ocenianym pracowniku i jego pracy.
9. Brak jednoznacznie ustalonego celu ocen.
10. Fakt, że nic nie wynika z oceniania.
11. Brak udziału ocenianych przy ustalaniu kryteriów.
12. Brak pełnej akceptacji kryteriów ocen przez ocenianego.
13. Brak powszechnej jawności zasad oceniania.
14. Brak informacji zwrotnej dla ocenianego.
15. Brak poufności wyników ocen.
16. Brak możliwości odwołania się od ocen.
17. Brak przejrzystej i zrozumiałej konstrukcji systemu ocen.
18. Brak systematyczności przeprowadzania ocen / informacji zwrotnej.
19. Brak sprzyjającej atmosfery do rozwoju zawodowego.

Respondent miał także możliwość wpisania innego czynnika utrudniającego skuteczne oceny, niż czynniki wymienione w kafeterii pytania. Pytania szczegółowe zostały wyłonię z wyników badań i opinii praktyków prezentowanych w literaturze przedmiotu. Poziom rzetelności dla 19 pytań szczegółowych przedstawionych w kwestionariuszu został zmierzony kilkoma testami. Alfa Cronbacha wyniosła 0,9588. Inne miary rzetelności były również na zadowalającym poziomie.

Interesowało mnie przede wszystkim, jakie są faktyczne bariery funkcjonowania systemów ocen w dużych przedsiębiorstwach. Z punktu widzenia podjęcia do systemów ocen, które z założenia mają wspierać rozwój zawodowy zatrudnionych w niej ludzi, chciałam sprawdzić, czy są różnice w postrzeganiu funkcjonowania systemu ocen pomiędzy kierownikami, którzy mają, bądź nie mają sprecyzowanego programu własnego rozwoju zawodowego? Punktem odniesienia w analizie jest posiadanie programu własnego rozwoju zawodowego oraz dane społeczne (płeć, wiek, wynagrodzenie netto) i stanowisko w odniesieniu do hierarchii w organizacji.

Na etapie badań pilotażowych uzyskałam odpowiedzi od 30 kierowników wyższego i niższego szczebla ze wszystkich przedsiębiorstw objętych badaniem. W trzech przedsiębiorstwach kierowników dotyczyły tylko oceny nieformalne, w pozostałych przypadkach funkcjonowały różne formalne systemy oceniania od wielu lat. Ponadto praca kierowników uczestniczących w badaniu była związana w przeważającej części z obszarem ekonomiczno-finansowym, technicznym i zarządzania zasobami ludzkimi (po 23,3%), marketingu i sprzedaży (16,7%),

produkcji (10%) i administracji (6,7%). Inne obszary organizacji, nieopisane w kafeterii pytania, to 13,3% ogółu.

Kim byli respondenci? Kwestionariusz wypełniło 16 kobiet (53,3 %) z wykształceniem wyższym (w tym 5 kobiet ukończyło studia podyplomowe) i 14 mężczyzn (46,7%) – 12 z wykształceniem wyższym (w tym 2 mężczyzn ukończyło studia podyplomowe) i 2 z wykształceniem średnim. Respondenci w 36,7% reprezentowali grupę wiekową osób do lat 35, pozostali uczestnicy przekroczyli 36. rok życia i stanowią 63,3% badanej zbiorowości. Ponadto 67,7% kierowników uczestniczących w badaniu pilotażowym zajmuje stanowisko kierownicze niższego szczebla, natomiast grupę 32,3% stanowią kierownicy średniego szczebla, czyli tacy, którzy kierują pracą innych kierowników. Wynagrodzenie respondentów podzieliłam na dwie grupy. Ci kierownicy, którzy zarabiają do 5 tysięcy złotych netto stanowią 40% badanej zbiorowości, pozostałe 60% stanowią kierownicy zarabiający powyżej 5 tysięcy PLN. Staż pracy wyższy niż 10 lat posiada 60% respondentów. Natomiast doświadczenie w kierowaniu większe niż 10 lat ma 33,3% badanych osób. Warto zauważyć, że tylko 26,7% kierowników posiadało sprecyzowany program rozwoju zawodowego. Pozostali respondenci, którzy stanowią aż 73,3% badanej zbiorowości, nie posiadali wizji i programu własnego rozwoju zawodowego.

Wstępna analiza postrzegania utrudnień w funkcjonujących systemach ocen wykazała, że kierownicy uważają wymienione czynniki jako istotne w stopniu nieco wyższym niż średni ($M=3,13$; $SD=1,10$). Ilość odpowiedzi ważnych $N=30$, na skali 1 (nie ma powiązania) – 5 (zgadzam się w bardzo dużym stopniu).

Teza: różnice społeczne i szczebel kierowania nie zmieniają postrzegania utrudnień w funkcjonowaniu systemu ocen została poddana weryfikacji. Na podstawie dostępnych danych sprawdziłam, czy nie ma różnic w postrzeganiu utrudnień w funkcjonowaniu systemu ocen między osobami o różnej płci, wieku, wynagrodzeniu, stażu pracy, doświadczeniu w kierowaniu i szczeblu kierowania.

W wyniku weryfikacji tezy sprawdziłam jej prawdziwość w odniesieniu do: płci, wieku, wynagrodzenia, szczebla kierowania, stażu pracy, doświadczenia w kierowaniu oraz faktu posiadania własnego programu rozwoju zawodowego.

Płeć respondentów – istotność stwierdziłam w korelacji odpowiedzi na pytanie szczegółowe o „częste zmiany struktury organizacyjnej”.

Różnice między kobietami i mężczyznami w postrzeganiu zmian w strukturze organizacji jako utrudnienia w funkcjonowaniu systemu ocen są na granicy istotności statystycznej: $t(28)=2,02$, $p=0,53$. Mężczyźni w zmianach organizacyjnych upatrują większych utrudnień dla funkcjonowania systemu ocen ($M=3,64$; $SD=1,08$) niż kobiety ($M=2,69$; $SD=1,45$)

Wiek respondentów – istotność w odpowiedziach na pytanie o „ogólną niechęć do bycia ocenianym”.

Różnice w postrzeganiu ogólnej niechęci do bycia ocenianym zachodzą między młodszymi kierownikami (w grupie wiekowej do 35 lat) i kierownikami starszymi (powyżej 35 lat) i są istotne statystycznie: $t(28)=2,10$, $p<0,05$. Kierownicy młodsi ($M=3,18$; $SD=1,08$) postrzegają ogólną niechęć do bycia ocenianym zdecydowanie jako ważniejszą barierę w skuteczności oceniania niż kierownicy starsi ($M=2,0$; $SD=1,58$). Im starszy jest kierownik, tym mniejszą wykazuje niechęć do bycia ocenianym.

Wynagrodzenie netto w PLN – istotny wariant odpowiedzi: „ogólna niechęć do bycia ocenianym”, „za duże obciążenie pracą”, „zbyt duży dystans między ocenianym a oceniającym”, „brak jednoznacznie ustalonego celu ocen”, „fakt, że nic nie wynika z oceniania”, „brak udziału ocenianych przy ustalaniu kryteriów”, „brak pełnej akceptacji kryteriów ocen przez ocenianego”, „brak powszechnej jawności zasad oceniania”. Różnice w postrzeganiu utrudnień między kierownikami, których płaca netto jest wyższa (przekracza 5000 PLN) i kierownikami, których płaca netto jest niższa (nie przekracza 5000 PLN) są istotne statystycznie. Kierownicy, których płaca netto jest wyższa ($M=3,07$; $SD=1,54$) postrzegają fakt znacznych obciążeń w pracy za bardziej dotkliwe utrudnienie w ocenianiu niż kierownicy, których płaca netto jest niższa ($M=1,5$; $SD=0,8$). Różnica ta jest istotna statystycznie $t(19,9)=3,01$, $p<0,05$. Kierownicy o wyższych zarobkach ($M=3,64$; $SD=1,45$) silniej odczuwają przeszkody w skuteczności oceniania w zbyt dużym dystansie między ocenianym a oceniającym, niż kierownicy o niższych zarobkach ($M=2,0$; $SD=1,21$). Różnica ta jest istotna statystycznie $t(24)=3,11$, $p<0,05$. Brak jednoznacznie ustalonego celu ocen jest bardziej dotkliwym utrudnieniem dla kierowników lepiej zarabiających ($M=3,29$; $SD=1,59$), niż dla kierowników zarabiających mniej ($M=2,0$; $SD=1,21$). Różnica jest istotna statystycznie $t(24)=2,29$, $p<0,05$. Fakt, że nie wynika nic z oceniania jest w opinii kierowników zarabiających więcej ($M=3,57$; $SD=1,45$) bardziej znaczącym utrudnieniem w przeprowadzeniu skutecznej oceny niż w opinii kierowników mniej zarabiających ($M=2,25$; $SD=1,42$). Różnica ta jest istotna statystycznie $t(24)=2,34$, $p<0,05$. Także brak powszechnej jawności zasad oceniania jest w większym stopniu postrzegany jako utrudnienie w skuteczności systemów ocen przez kierowników zarabiających więcej ($M=3,64$; $SD=1,55$) niż przez kierowników zarabiających mniej ($M=2,25$; $SD=1,49$). Różnica ta jest istotna statystycznie $t(24)=2,33$, $p<0,05$. Postrzeganie kierowników o wyższej i niższej płacy niż 5000 PLN różni się w zakresie postrzegania takich utrudnień jak: „ogólna niechęć do bycia ocenianym”, „brak udziału ocenianych przy ustalaniu kryteriów”, „brak pełnej akceptacji kryteriów ocen przez ocenianego”. Wymienione różnice są istotne statystycznie.

Szczebel kierowania – istotność w odpowiedziach: „brak udziału ocenianych przy ustalaniu kryteriów” oraz „brak pełnej akceptacji kryteriów ocen przez ocenianego”.

Różnice w postrzeganiu braku udziału ocenianych przy ustalaniu kryteriów zachodzą między kierownikami wyższego szczebla (czyli zarządzającymi pracą innych kierowników) a kierownikami niższego szczebla, (czyli niezarządzającymi pracą innych kierowników) są istotne statystycznie: $t(28)=2,34$, $p<0,05$. Kierownicy wyższego szczebla ($M=4,29$; $SD=1,50$) zdecydowanie bardziej postrzegają przeszkody w postaci braku udziału ocenianych przy ustalaniu kryteriów niż kierownicy niższego szczebla ($M=2,83$; $SD=1,44$). W wyżej opisanej grupie zachodzą także różnice w postrzeganiu braku pełnej akceptacji kryteriów ocen przez ocenianego jako bariery w skutecznym ocenianiu na granicy istotności statystycznej $t(28)=1,99$, $p=0,056$. Wyższy szczebel kierowników ($M=4,14$; $SD=1,22$) zdecydowanie bardziej postrzega przeszkody funkcjonowania systemu ocen poprzez brak pełnej akceptacji kryteriów ocen przez ocenianego niż kierownicy niższego szczebla ($M=2,87$; $SD=1,55$).

Staż pracy i doświadczenie w kierowaniu – analiza grup o różnym stażu pracy i różnym doświadczeniu w kierowaniu nie wykazała istotnych statystycznie różnic między średnimi odpowiedziami na pytania dotyczące utrudnień w funkcjonowaniu systemu ocen.

W wyniku weryfikacji tezy odrzucam hipotezę: „nie ma różnic w postrzeganiu utrudnień w funkcjonowaniu systemu ocen między kierownikami o różnej płci, wieku, wynagrodzeniu i szczeblu kierowania dla czynników utrudniających efektywne funkcjonowanie systemu ocen”. Z badań wynika, że dla wyżej wymienionych uwarunkowań prawdziwa jest hipoteza alternatywna: „występują różnice w postrzeganiu utrudnień w funkcjonowaniu systemu ocen między kierownikami o różnej płci, wieku, wynagrodzeniu i szczeblu kierowania”.

Różnice te nie występują w przypadku liczby lat opisującej staż pracy i doświadczenie w kierowaniu.

Następnie przyjąłam tezę: nie ma różnic w postrzeganiu utrudnień w funkcjonowaniu systemu ocen między kierownikami, którzy mają bądź nie mają sprecyzowanego programu rozwoju zawodowego.

Teza ta okazała się prawdziwa w większości przypadków.

Sprecyzowany program rozwoju zawodowego – znalazłam natomiast dwa wyjątki, które dotyczą odpowiedzi na pytanie o „brak przejrzystej i zrozumiałej konstrukcji systemu ocen” i odpowiedzi na pytanie o „brak systematyczności przeprowadzania ocen / informacji zwrotnej”.

Między kierownikami, którzy mają, bądź nie mają sprecyzowanego własnego programu rozwoju zawodowego różnice są istotne statystycznie: $t(28)=3,64$, $p<0,0$ w postrzeganiu braku przejrzystości i zrozumiałej konstrukcji systemu

ocen jako utrudnienia w skutecznym funkcjonowaniu systemu ocen. Kierownicy, którzy nie mają programu własnego rozwoju zawodowego ($M=3,32$; $SD=1,64$) silniej odczuwają ten brak przejrzystości i zrozumiałej konstrukcji systemu ocen jako utrudnienia w skutecznym funkcjonowaniu systemu ocen, niż kierownicy, którzy mają program własnego rozwoju zawodowego ($M=1,75$; $SD=0,71$).

Również ważna na poziomie istotności statystycznej $t(28)=2,31$, $p<0,05$ zależność we wspomnianych grupach kierowników ma miejsce w postrzeganiu braku systematyczności przeprowadzania ocen/informacji zwrotnej. Kierownicy, którzy nie mają programu własnego rozwoju zawodowego ($M=3,5$; $SD=1,57$) postrzegają w braku systematyczności przeprowadzania ocen większe utrudnienie dla skutecznego funkcjonowania tego systemu, niż ci kierownicy, którzy mają program własnego rozwoju zawodowego ($M=2,0$; $SD=1,6$).

PRÓBA SYNTEZY

Zbiory informacji pochodzących z usystematyzowanego oceniania pracowników na temat wyników ich pracy i szans rozwoju zawodowego mogą być ważnym źródłem wiedzy na temat tego, jak kształtować i wykorzystywać w organizacji posiadany kapitał ludzki, jednak po spełnieniu szeregu warunków.

Istotą usystematyzowanego oceniania uwzględniającego różne sposoby przekazywania informacji zwrotnych na temat wykonanej pracy lub potencjału kompetencji pracownika powinno być ukierunkowanie na realizację celów i zadań strategicznych. Szczególną rolę w tym aspekcie ma do spełnienia kadra kierownicza.

Systemowe ocenianie staje się dopiero wtedy trwałym elementem kultury przedsiębiorstwa, jeśli cel jego przeprowadzenia jest uznany i akceptowany przez uczestników. Wówczas procedura oceniania staje się narzędziem wspomagającym zarządzanie.

Jednym z warunków wspierających skuteczność działań strategicznych jest usunięcie barier leżących po stronie stosowanych procedur oceniania pracy w organizacji i to zarówno z uwzględnieniem celów krótkookresowych, jak i długookresowych.

Kierownicy w dużych przedsiębiorstwach w zróżnicowanym stopniu postrzegają czynniki utrudniające funkcjonowanie obowiązujących systemów ocen.

Różnice społeczne odgrywają znaczącą rolę w postrzeganiu utrudnień w funkcjonowaniu systemów ocen. Szczególne znaczenie ma wysokość wyznaczenia, ale także płeć i wiek respondentów. Warto zauważyć, że im starszy kierownik, tym mniejszą posiada niechęć do bycia ocenianym.

Kierownicy, którzy nie mają programu własnego rozwoju zawodowego silniej postrzegają brak przejrzystości i zrozumiałej konstrukcji systemu ocen oraz

brak systematyczności przeprowadzania ocen jako utrudnienie w skutecznym funkcjonowaniu systemu ocen, niż kierownicy, którzy mają program własnego rozwoju zawodowego.

LITERATURA

- Hind P., Baruch Y., *Gender variations in perceptions of performance appraisal*. Training and Development, 1997 12(7).
- Jacobs R. L., Washington Ch., *Employee development and organizational performance: A review of literature and directions for future research*. Human Resource Development International, 2003, nr 6(3).
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2004.
- Raport z badań: *Zmiany w architekturze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. WSPiZ, Warszawa 2003.
- Rostek R., Jabłońska U., Kurda W., *Kierunek: doskonalenie kompetencji*. Personel, 2003 (2).
- Rostkowski T., *W stronę zarządzania zintegrowanego. Systemy wartościowania i oceny pracy w polskich firmach – Raport z badań*. Personel, 2001 (22).
- Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, 2003.

Systematized Employee Appraisal Systems as One of Conditions for Organizational Development – Pilot Research Program

Summary

Due to changes, sets of data coming from systematized employee appraisal systems with regard to their performance and development opportunity are becoming more and more vital. They may become an important source of knowledge on how to shape and use human assets in order to enhance organizational development. One of the conditions fostering strategic efficacy is the removal of barriers in appraisal procedures used in organization, with regard to both the short and the long term goals.