



Szmitka, S. (2017). Theoretical and practical principles of periodic assessment in contemporary business enterprise functioning. *Socio-Economic Problems and the State*. 17 (2), 208-229.

ISSN 2223-3822

TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE UWARUNKOWANIA OCENY OKRESOWEJ W FUNKCJONOWANIU WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Stanisław Szmitka

Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii TWP w Olsztynie
ul. Jagiellońska 59, 10-283 Olsztyn, Poland
e-mail: pbdmorag@interia.pl
Dr., Katedra Ekonomii



Article history:

Received: September, 2017

1st Revision: October, 2017

Accepted: November, 2017

JEL classification:

M 50

UDC:

658.310.8

Abstract: Zarządzanie zasobami ludzkimi można określić jako proces, mający na celu zapewnienie organizacji niezbędną liczbę pracowników o właściwych kwalifikacjach, w określonym miejscu i czasie, który stwarza warunki do efektywnego wykorzystania potencjału ludzkiego. Każdą organizację tworzą przede wszystkim ludzie w niej pracujący, to od ich postaw, umiejętności i zaangażowania zależy jej sukces lub porażka. Dlatego ocenianie pracowników stanowi kompleksowe narzędzie systemu zarządzania zasobami ludzkimi, zajmując w nim centralne miejsce. Zadanie to tylko z pozoru jest łatwe, jednakże wzbudza ono najwięcej kontrowersji. Celem artykułu jest ukazanie teoretycznych i praktycznych podstaw oceniania pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach. Znajomość tych uwarunkowań ma kapitalne znaczenie przy realizacji procesu zarządzania każdą organizacją.

Keywords: zarządzanie zasobami ludzkimi, funkcja personalna, zasoby ludzkie, ocena okresowa, kryteria oceniania.



Szmitka S. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania oceny okresowej w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa. [Електронний ресурс] / Stanisław Szmitka // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2017. — Вип. 2 (17). — С. 208-229. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17ssofwp.pdf>.



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Wstęp

Samo pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi” (Human Resources Management) zostało zdefiniowane jako nowa szkoła teoretyczna w połowie lat 80 - tych XX wieku. Określenie to wywodzi się z literatury amerykańskiej i związane jest z pewnym podejściem do sprawowania funkcji personalnej w organizacji. Wynikało to z potrzeby modyfikacji dotychczasowego postrzegania funkcji personalnej w związku ze zmianami w otoczeniu biznesowym, w tym nasilającej się konkurencji, rosnącym wymaganiami stawianym ze strony klientów, co do jakości produktów i usług, wzrostem poziomu edukacji społeczeństwa.

Zarządzanie zasobami ludzkimi można określić jako proces, mający na celu zapewnienie organizacji niezbędną liczbę pracowników o właściwych kwalifikacjach, w określonym miejscu i czasie, który stwarza warunki do efektywnego wykorzystania potencjału ludzkiego. Jest to również filozofia biznesu związana z kierowaniem zasobami ludzkimi tak, aby organizacja mogła osiągnąć swoje wyznaczone cele, gwarantując sobie tym samym osiągnięcie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej.

Proces oceny jest zjawiskiem powszechnym. Używając określenia „ocenie” mamy na myśli osąd wartościujący pewne cechy pod względem ustalonych kryteriów. Oceniamy wszystko i wszystkich, może to być np. otaczająca nas przyroda, nabywane produkty, zjawiska społeczne, czy też instytucje towarzyszące człowiekowi.

Każdą organizację tworzą przede wszystkim ludzie w niej pracujący, to od ich postaw, umiejętności i zaangażowania zależy jej sukces lub porażka. Dlatego ocenianie pracowników stanowi kompleksowe narzędzie systemu zarządzania zasobami ludzkimi, zajmując w nim centralne miejsce. Zadanie to tylko z pozoru jest łatwe, jednakże wzbudza ono najwięcej kontrowersji.

Celem artykułu jest ukazanie teoretycznych podstaw oceniania pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach. Znajomość teoretyczna tych uwarunkowań ma kapitalne znaczenie przy praktycznych wynikach procesu zarządzania każdą organizacją.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle przeglądu literatury.

Rozwój funkcji personalnej

Funkcja personalna należy do podstawowych funkcji przedsiębiorstwa. Jej obiektem zainteresowania są ludzie, jako komponent organizacji [9, s. 1]. Analizując zadania, które realizowane były w ubiegłym wieku przez komórki organizacyjne odpowiedzialne za zarządzanie ludźmi, można wskazać trzy podstawowe fazy rozwoju funkcji personalnej:

1) Faza operacyjna – występująca w latach 1900–1945, kiedy działy personalne w organizacjach pełniły jedynie funkcje administracyjne, sprowadzające się do ewidencjonowania pracowników, a więc rejestrowania charakteru umowy o pracę, zestawienia zarobków, absencji, ewentualnych wypadków itp.;

2) Faza taktyczna – nazywana też menedżerską, obejmująca lata 1945–1980, kiedy do funkcji realizowanych przez działy personalne włączono także zajmowanie się sprawami utrzymywania dobrych stosunków z otoczeniem organizacyjnym i rynkiem pracy oraz zajmowanie się sprawami „osobowymi” pracowników, a w tym: organizowaniem rekrutacji i doboru pracowników, organizowaniem szkoleń, organizacją zwolnień, analizą danych dotyczących pracowników (np. stażu pracy, wynagrodzeń, absencji) i tworzeniem zestawień, statystyk potrzebnych dla kierownictwa firmy;

3) Faza strategiczna – trwająca od 1980 roku do dziś i związana z przypisywaniem zarządzaniu personelem istotnej funkcji w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku, dział personalny usytuowany bywa nie tylko na szczeblu centralnym, ale staje się bardziej

zdecentralizowany, na szczebel centralny działów personalnych spada za to odpowiedzialność nie tylko za formułowanie strategii personalnej w ścisłym stopniu zintegrowanej ze strategią organizacji, ale także oddziaływanie na kształtowanie całościowej strategii organizacji [6, s. 106-107].

Zarządzanie zasobami ludzkimi przybiera we współczesnych organizacjach formę mniej lub bardziej zaplanowanej konfiguracji, którą tworzą określone procesy personalne (kadrowe). Sposób wyodrębnienia oraz klasyfikacja tych procesów jest kwestią umowną i zależy od takich czynników, jak wielkość przedsiębiorstwa, jego struktura organizacyjna i lokalizacja, branża oraz przyjęta przez kierownictwo filozofia zarządzania. Jednym z najprostszych podziałów jest wyodrębnienie trzech głównych procesów personalnych:

- wchodzenia ludzi do organizacji,
- funkcjonowania ludzi w organizacji,
- wychodzenia ludzi z organizacji.

W ramach tych trzech procesów można wyodrębnić wiele subprocesów, a następnie należy określić dla nich cele, odbiorców (klientów) oraz osoby odpowiedzialne za realizację procesu. Ponadto należy ustalić mierniki efektywności procesów, które powinny się odnosić do kosztów, czasu trwania procesu, wydajności i jakości [12, s. 36].

W małych przedsiębiorstwach realizacją zadań związanych z omawianymi procesami zajmują się zwykle ich właściciele, którzy są jednocześnie menedżerami. W przypadku większych organizacji powstają odpowiednie stanowiska pracy, specjalizujące się w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które w następnej kolejności w miarę potrzeb łączą się w komórki organizacyjne. Część lub całość zadań z zakresu funkcji personalnej można także zlecić specjalistycznej firmie zewnętrznej.

Obecnie, w nowoczesnych organizacjach komórki zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi realizują szereg zadań, w ramach których mieszczą się przede wszystkim:

- analiza pracy, której celem jest definiowanie stanowisk pracy, czyli określanie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności;
- planowanie zasobów ludzkich, czyli określenie przyszłych potrzeb organizacji co do zasobów ludzkich i sposobów zaspokajania tych potrzeb;
- rekrutacja kandydatów do pracy, czyli pozyskanie odpowiedniej liczby osób pragnących podjąć pracę w organizacji;
- selekcja kandydatów do pracy, czyli dokonanie wyboru pracowników spośród kandydatów zgromadzonych w trakcie rekrutacji;
- wprowadzenie do pracy, którego celem jest wdrożenie nowo zatrudnionych pracowników w proces i środowisko pracy, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie w danej organizacji;
- wynagradzanie pracowników, czyli kształtowanie dochodów z pracy zatrudnionych osób;
- ocenianie pracowników, mające na celu ustalanie wyników osiągniętych przez poszczególnych pracowników i ich możliwości rozwoju;
- szkolenie pracowników, które związane jest z podnoszeniem ich kwalifikacji zawodowych;
- przenoszenie pracowników, które polega na przydzielaniu pracownikom nowych stanowisk pracy, aby móc właściwie wykorzystać posiadany potencjał pracy;
- zwalnianie pracowników, które realizowane jest w celu dostosowania ilości i jakości posiadanych zasobów ludzkich do potrzeb organizacji.

Powyższe zadania powinny być podporządkowane uprzednio opracowanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, którą tworzy się w ścisłym powiązaniu ze strategią ogólną przedsiębiorstwa.

Aleksy Pocztowski [12, s. 36] zwraca uwagę, że w realizacji poszczególnych procesów

personalnych wykorzystuje się wiele narzędzi o różnym stopniu złożoności, które tworzą instrumentarium menedżera, konsultanta i badacza. Ze względu na interdyscyplinarność zarządzania zasobami ludzkimi znajdują zastosowanie również metody i techniki wywodzące się z dyscyplin pokrewnych, m. in. z socjologii pracy, psychologii pracy, fizjologii pracy, ergonomii czy analizy ekonomicznej. Do najczęściej stosowanych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi zaliczamy:

- analizę pracy,
- metody planowania zatrudnienia,
- metody i techniki rekrutacji i selekcji pracowników,
- systemy okresowych ocen pracowniczych,
- systemy motywowania pracowników i menedżerów,
- systemy komunikacji wewnątrz organizacyjnej,
- wartościowanie pracy,
- rachunek kosztów pracy,
- techniki szkoleń,
- formy organizacji czasu pracy,
- analizę czynników wydajności pracy,
- programy rozwoju pracowników,
- assessment centre,
- audyt personalny,
- analizy wskaźnikowe,
- socjometrię,
- analizy przypadków,
- układy zbiorowe,
- regulaminy pracy,
- regulaminy wynagradzania i premiowania,
- systemy emerytalno – rentowe,
- systemy ubezpieczeń społecznych,
- systemy outplacentowe (wsparcie dla zwalnianych pracowników),
- formy partycypacji pracowniczej,
- systemy monitorowania nastrojów społecznych w organizacji,
- systemy informacji kadrowej [19, s. 25].

Wyżej wymienione narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi kreują jego wymiar instrumentalny, którego doskonalenie polega na ulepszaniu istniejących technik oraz wprowadzaniu nowych. Cały szereg spośród tych technik może być wykorzystywany do rozwiązywania różnych kwestii powstających w obszarze funkcji personalnej.

Menedżerowie zdają sobie dziś sprawę z tego, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma poważny wpływ na wyniki firmy. Niewłaściwe podejście do planowania zasobów ludzkich może prowadzić do spiętrzenia naboru pracowników na zmianę z okresowymi zwolnieniami, co jest bardzo kosztowne z punktu widzenia wypłat zasiłków dla bezrobotnych, wydatków szkoleniowych oraz dla morale [4, s. 441].

Zasoby ludzkie jako największy potencjał firmy

Każde współczesne przedsiębiorstwo buduje swoją teraźniejszość i przyszłość na ludziach, jest też niepowtarzalne z punktu widzenia posiadanych zasobów i umiejętności, którymi dysponuje i które wyróżniają je w odniesieniu do konkurencji.

Próbując wyjaśnić pojęcie zasobu ludzkiego Aleksy Poczowski [12, s. 33], przede wszystkim podkreśla, że ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności,

doświadczenie, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja. Po drugie właścicielem zasobu ludzkiego są szczególnie pracownicy i to oni w ostatecznym wymiarze decydują w jakim stopniu nastąpi zaangażowanie tego zasobu podczas pracy. Powyższe wskazuje, że organizacja ma tylko ograniczoną władzę nad zasobem ludzkim, który wykorzystywany jest w procesach biznesowych.

Organizacja XXI w. jest organizacją wiedzy. To dzięki wiedzy swoich pracowników może stać się innowacyjna, zdolna do szybkich zmian, konkurencyjna i zapewniająca satysfakcję swoim klientom [5, s. 13]. Zatem zasoby ludzkie postrzegane są w organizacji jako źródła jej przewagi konkurencyjnej.

Współczesny trend zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach orientuje się na przekształcenia zasobów ludzkich w kapitał, od którego w wysokim stopniu zależy wartość firmy.

Kapitałem są ludzie trwale związani z firmą i z jej misją, umiejący współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach. Kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju firmy. To dzięki kwalifikacjom i umiejętnościom pracowników, a przede wszystkim ich zaangażowaniu w realizację zadań firmy organizacja zyskuje na sile [5, s. 13]. Kapitał ten kryje w sobie niezwykle możliwości motywacyjne, ujawniające się w efekcie skutecznego zarządzania organizacją, ukierunkowanego na misję i strategiczne cele firmy.

Zasoby istniejące w firmie wymagają profesjonalnych działań, bez których ilościowe i strukturalne przekształcenia w kapitał ludzki stają się nieracjonalne. Profesjonalizacja decyzji personalnych jest jedną z głównych zasad zarządzania organizacją i kierowania ludźmi [15, s. 17].

Podjęwane decyzje w procesie zarządzania w przedsiębiorstwie oraz ich następstwa w końcowej fazie zawsze dotyczą konkretnych ludzi. Ludzie stając się jednocześnie podmiotami jak i przedmiotami w stosunkach władzy, wnoszą do firmy potencjał swego indywidualnego doświadczenia, dążenia i postawy, starając się przy tym działać tak, by bronić swych indywidualnych interesów, pielęgnując zarazem swoje poczucie przynależności do zespołu. Potencjał ludzki – największe bogactwo każdego przedsiębiorstwa – może być jednak w pełni wykorzystany tylko wtedy, kiedy praktykowane w firmie techniki oddziaływania na ludzi uwzględniają zarówno możliwości, jak i ograniczenia tzw. czynnika ludzkiego [13, s. 3].

Człowiek jako członek organizacji pełni podwójną rolę, jednocześnie jest panującym i podwładnym, który strzeże swojej pozycji.

Niejednokrotnie podejmowana jest próba odpowiedzi na pytanie, jakie powinno się stworzyć warunki w organizacjach, aby pracujący w nich ludzie mogli w pełni dać świadectwo swoich możliwości, nie tylko doskonalić własną efektywność, lecz także wykrzesać z siebie to, co najlepsze, z korzyścią dla jak największej liczby innych ludzi i oczywiście dla nich samych. Wiedza o tym stała się najprawdopodobniej najcenniejszym atrybutem umiejętności specjalisty od spraw kadrowych.

Należy podkreślić, iż wykorzystanie możliwości i zdolności ludzi jest determinowane dwustronnie. Z jednej strony mamy cały szereg cech i właściwości samych ludzi, z drugiej zaś okoliczności zewnętrzne, warunki, świat, w którym ludzie żyją.

W procesie zarządzania ludźmi należy uwzględnić wszystkie role jakie pełni pracownik, różne okoliczności, w jakich się znajduje. Lekceważenie tego jest błędem.

Pewne cechy pracownika w warunkach danego stanowiska pracy mogą okazać się niestosowne, podczas gdy na innym stanowisku te same cechy będą przydatne. Do sztuki fachowego zarządzania należy umiejętność efektywnego wykorzystania wszystkich cech, jakimi dysponują poszczególni ludzie.

Każdy pracownik danej organizacji dysponuje cechami, które nazywane są zasobami osobistymi i stanowią one wyjątkowy potencjał człowieka. Można do nich zaliczyć:

- Kompetencje, kwalifikacje i umiejętności:
 - konkretna dziedzina wiedzy,
 - wykształcenie,
 - poziom wiedzy fachowej, specjalistycznej,
 - dotychczasowe doświadczenia w danej dziedzinie (np. prowadzona działalność gospodarcza, kierowanie zespołem ludzi),
 - wzorce i modele rodzinne, środowiskowe, kulturowe;
- Sytuacja osobista:
 - wiek,
 - płeć,
 - stan cywilny,
 - liczba dzieci, ich wiek,
 - kondycja zdrowotna,
 - kondycja psychofizyczna,
 - stosunki społeczne z otoczeniem;
- Zasoby psychiczne:
 - motywacja,
 - świadomość siebie,
 - umiejętność bycia asertywnym,
 - otwartość na ludzi,
 - autokrytycyzm,
 - upór, konsekwencja,
 - aktywność,
 - inwencja twórcza, kreatywność,
 - odporność na stres.

Jak słusznie zauważa Alicja Sajkiewicz [13, s. 3] zasoby ludzkie są wrażliwe i reagują na zmiany w innych zasobach organizacji, ale nie biernie, lecz poprzez oddziaływanie na nie ze swej strony. Zasobami mającymi wpływ na zasoby ludzkie są w głównej mierze zasoby finansowe, technika i technologia oraz zasoby organizacyjne.

Podsumowując, należy podkreślić, iż ludzie w systemie zarządzania przedsiębiorstwem są jego zasadniczym podmiotem. To także najcenniejszy majątek, w który trzeba nieustannie inwestować. Konieczne jest również poprawne zarządzanie tym majątkiem. Zatrudnieni pracownicy to cenne źródło sukcesów firmy, o czym należy pamiętać nie tylko przez pryzmat osiągnięć teraźniejszości, ale także przyszłości. Aby odnosić sukcesy, trzeba strategicznego podejścia do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi [18, s. 50]. Zdaniem Joanny Moczydłowskiej [10, s. 7], z którym trudno się nie zgodzić, zarządzanie zasobami ludzkimi to jeden z najważniejszych elementów zarządzania każdą organizacją. Najważniejszych i prawdopodobnie najtrudniejszych, bo ludzie, jak żadne inne aktywa organizacji, są trudni do poznania, zmienni, a także często zachowanie ich bywa nieracjonalne i nieprzewidywalne, a przy tym obdarzeni podmiotowością i godnością osoby ludzkiej.

3. Miejsce oceny okresowej w systemie zarządzania zasobami ludzkimi.

Pojęcie i cele systemu ocen pracowniczych

Dokonywanie ocen osób, które świadczą pracę pojawia się praktycznie we wszystkich fazach procesu pracy: na wejściu, podczas wykonywania zadań oraz w fazie wyjścia. W fazie wejścia ocenie podlegają najczęściej cechy osób świadczących pracę, w fazie wykonywania pracy przede wszystkim zachowania, natomiast w fazie wyjścia – efekty pracy.

Zajmując się ocenianiem osób wykonujących pracę, mamy na myśli wyrażony w formie ustnej bądź pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy.

Zatem obiektem oceniania powinny być te cechy człowieka, właściwości i działania, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy, oraz osiągnięte przez niego wyniki. Ocenianie ma ogromne znaczenie, gdyż niemożliwe jest skuteczne zarządzanie jakimkolwiek zasobem, dopóki nie ma się systematycznych danych na temat jego wartości. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do pracowników którzy pojawiają się w firmie jako jednostki faktycznie nieznanne [2, s. 125]. Konieczność oceny pracowników jest związana z całokształtem funkcji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, ma zastosowanie na każdym z jego etapów, czyli na etapie: planowania zatrudnienia, doboru pracowników na stanowiska, motywowania i wynagradzania, planowania rozwoju i określania potrzeb szkoleniowych, planowania przemieszczeń w ramach stanowisk pracy, awansów, ograniczania zatrudnienia i dokonywania zwolnień. Co więcej, potrzeba ocen pracowniczych jest także podstawą wielu funkcji kierowniczych, które dzieli się zwykle na funkcje związane z planowaniem i organizowaniem pracy, przewodzeniem oraz kontrolowaniem. Ocenianie pracowników zasadniczo więc wpływa na zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie i panujące w nim stosunki międzyludzkie, może być dokonywane na bieżąco i okresowo. Ocena bieżąca, zwana również nieformalną, może być dokonywana przez różne podmioty, w tym: przełożonych, klientów, współpracowników i polega na przekazywaniu informacji zwrotnej najczęściej przez bezpośredniego przełożonego podwładnym, o ich zachowaniach, postawach i wynikach pracy w różnej formie w ciągu pracy, dzięki czemu pracownik zna opinię o swojej pracy i może ją korygować [7, s. 93]. Natomiast ocena okresowa ma charakter kompleksowy i może być przeprowadzana w różnych odstępach czasu (kwartał, pół roku, rok).

Kształt oraz sposób wykorzystania wyników okresowej oceny pracowników zależy przede wszystkim od strategii zarządzania oraz kultury organizacyjnej jaka obowiązuje w danej firmie. Przeprowadzenie okresowej oceny pracowników w sposób profesjonalny i obiektywny, jest procesem skomplikowanym a nawet konfliktogennym. Dlatego też na kadrze kierowniczej spoczywa duża odpowiedzialność.

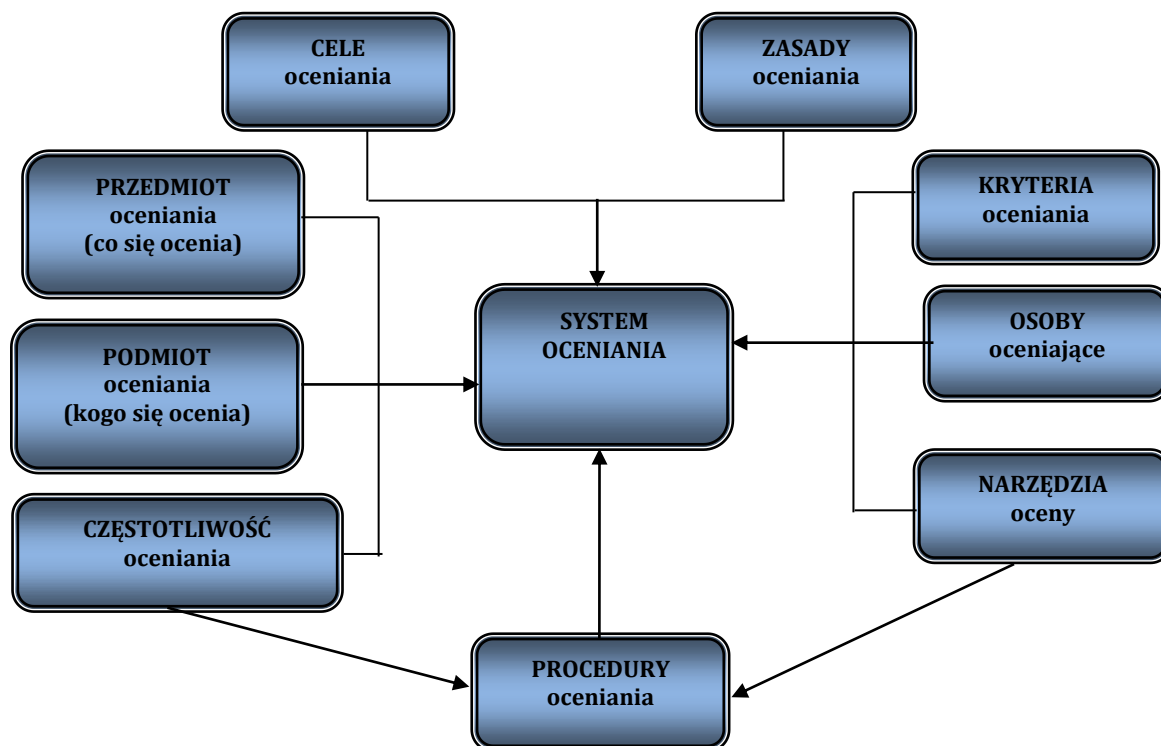
Sławomira Kamińska – Berezowska [6, s. 150] zwraca uwagę na to, że źle przeprowadzona ocena pracowników może przynieść więcej szkód niż korzyści, toteż tak ważne jest, aby oceny pracowników nie były przypadkowe, ale wynikały z zaplanowanych i adekwatnych do potrzeb konkretnego zakładu pracy systemów ocen pracowniczych.

System ocen to układ świadomie i logicznie dobranych, wewnątrznie zorganizowanych technik, kryteriów i zasad dokonywania ocen, uznanych za właściwe dla: danych celów, firmy i grup stanowisk, służący zwiększeniu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów organizacji.

Z powyższej definicji wynika kilka wniosków:

- cele oceniania powinny być jasno i dokładnie sprecyzowane;
- system ocen musi uwzględniać specyfikę danej organizacji;
- system ocen powinien być zróżnicowany w przekroju grup stanowisk;
- kryteria oceny powinny być właściwie dobrane;
- system ocen musi czemuś służyć, aby ocenianie nie było stratą czasu i zbędnym biurokratycznym działaniem [20, s. 85].

Gdy mowa jest o formalnym ocenianiu, ma się na ogół na myśli określony system oceniania stosowany w danej organizacji. Nie istnieje jeden, uniwersalny system oceniania, który można by stosować w każdej organizacji. Po to by system oceniania prawidłowo funkcjonował, powinien być „szyty na miarę”, dopasowany do potrzeb organizacji, która go stosuje oraz do pracowników, którzy ocenie podlegają. Niezależnie jednak zindywidualizowanych systemów, każdy z nich powinien zawierać pewne podstawowe składniki [17, s. 226]. Poniższy rysunek 1 przedstawia składniki systemu oceniania.



Rysunek 1. Składniki systemu oceniania

Źródło: [17, s. 226]

Zestawienie cech charakterystycznych ocen bieżących i okresowych przedstawia tabela nr 1.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne ocen bieżących i okresowych.	
Oceny bieżące	Oceny okresowe
Zwykle mają charakter niesformalizowany;	Są związane ze sformalizowanymi narzędziami oceny (kryteria, skala, procedura oceny, często procedura wykorzystania wyniku oceny);
Pracowników, ich pracę oraz rezultaty pracy ocenia się na bieżąco, w sposób ciągły;	Oceny dokonywane są okresowo, a więc cyklicznie, najczęściej co pół roku lub jeden raz w roku;
Kryteria ulegają ciągłym zmianom, często mają charakter przypadkowy, subiektywny, są nietrafne;	Kryteria są trwałe, sformalizowane, często szczegółowo opisane, znane wcześniej nie tylko oceniającemu kierownikowi, ale również poddawanemu ocenie pracownikowi;
Często podstawą oceny mogą być sytuacje incydentalne, czasem związane z osobistym nastawieniem kierownika do pracownika;	Wymagają obserwowania pracy i zachowań pracownika pod kątem oczekiwań opisanych w systemie ocen;
Często podstawą oceny jest dyscyplina pracy, wydajność i jakość pracy, realizacja bieżących zadań (terminowość), współpraca;	W efektywnym systemie ocen stosuje się kryteria kombinowane, czyli odpowiednio dobrane zestawy cech spośród kryteriów osobowościowych, behawioralnych, efektywnościowych, uznawanych za priorytetowe w danej firmie;
Kierownik na bieżąco chwali lub krytykuje pracę i zachowanie swoich podwładnych, często wypowiada opinie pod wpływem emocji, co może być odbierane przez podwładnych jako subiektywne;	Elementem procedury ocen okresowych jest rozmowa oceniająca, wymagająca od kierownika przemyślenia, przygotowania, przekazania i umotywowania oceny oraz określenia kierunków zmiany;
Oceny bieżące są efektywne w sytuacji bliskiego współdziałania przełożonego z podwładnymi, będące wynikiem procesu pracy;	Oceny okresowe są efektywne, jeżeli są oparte na sprawnym narzędziu w postaci systemu ocen okresowych pracowników;

Źródło: [7, s. 94]

Małgorzata Sidor – Rządzkowska [16, s. 15] nadmienia, iż ocenianie pracowników jest funkcją, poprzez którą realizują się zasadnicze wartości, jakie uwzględnia (czy też raczej powinna uwzględniać) polityka personalna każdej organizacji. Te wartości to przede wszystkim:

- sprawiedliwość i równość – ochrona zatrudnionych przed niewłaściwym postępowaniem ze strony przełożonych, współpracowników lub klientów. Przyjęcie zasady równości szans wszystkich pracowników, rozumianej jako równość praw, równość dostępu oraz równość uczestnictwa;
- poszanowanie godności osobistej wszystkich zatrudnionych;
- troska o jakość życia zawodowego każdego pracownika;
- zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych, sprzyjających kreatywności warunków pracy.

Prace nad stworzeniem systemu ocen pracowników powinno rozpocząć się od ustalenia celów, jakim ma on służyć. Na cele oceniania pracowników powinno się spojrzeć pod kątem zarówno pracodawcy jak i pracownika. Jeśli chodzi o pracodawcę, istotnymi są cele oceniania w obszarze przewidywania wykorzystania istniejącego potencjału pracowniczego dla realizacji celów organizacji. Natomiast z punktu widzenia pracownika należy uwzględnić dwie funkcje oceniania:

- ewaluacyjną, polegającą na ocenie jakości i efektów pracy, stopnia w jakim pracownik wywiązuje się z powierzonych obowiązków. Oceny tej dokonuje się porównując pracę ocenianego z uprzednio ustalonymi celami, zadaniami i normami;
- rozwojową, polegającą na ocenie potencjalnych umiejętności i możliwości pracownika. Ma ona na celu podkreślenie i dalszy rozwój potencjału ocenianego ze szczególnym nastawieniem na przyszłą pracę. Realizuje się ją poprzez porównanie wymaganych i rzeczywiście posiadanych przez daną osobę kwalifikacji.

Cele realizowane poprzez system ocen okresowych można sklasyfikować np. wg trzech grup, są to:

1. Cele administracyjne, służące wykorzystywaniu wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w ramach przyjęć do pracy, przemieszczeń i wynagradzania pracowników.
2. Cele informacyjne, czyli zaopatrywanie menedżerów w informacje o tym, jak pracują ich podwładni, a pracowników w dane o ich mocnych i słabych stronach.
3. Cele motywacyjno - wychowawcze, polegające na dostarczaniu pracownikom informacji zwrotnej, która ma za zadanie ich motywować do rozwoju osobistego oraz do wydajniejszej i lepszej pracy.

Istnieje także podział celów na cele:

- korekcyjne, które mają za zadanie wykrywanie błędów i niedociągnięć w pracy, aby była możliwość ich eliminacji i uniknięcia w przyszłości,
- stabilizujące, mające służyć zachęcaniu osoby ocenianej do kontynuowania tego, co robi dobrze,
- rozwojowe, których zadaniem jest wyznaczenie przyszłych zadań bądź oczekiwań wobec pracownika, określają niezbędne kompetencje wymagane w przyszłości.

Szczegółowe cele oceniania można też sprowadzić do dwóch zasadniczych kategorii, tj. celów organizacyjnych i celów psychospołecznych.

Cele organizacyjne oceniania prowadzą do uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych związanych z:

- zatrudnieniem pracowników lub przedłużeniem zatrudnienia np. po upływie okresu próbnego,

- przemieszczaniem pracowników wewnątrz organizacji,
- planowaniem szkoleń,
- planowaniem karier zawodowych,
- przyznaniem premii, nagród lub innych wyróżnień,
- nakładaniem kar,
- zwolnieniami pracowników,
- rozpoznaniem potencjału rozwojowego firmy.

Istotą celu psychospołecznego jest kształtowanie postaw i zachowań pracowników dzięki regularnemu dostarczaniu im informacji o ich osiągnięciach, niepowodzeniach oraz o szansach ich rozwoju zawodowego. Pracownicy liczą na to, że zostaną zauważeni przez menedżera oraz że ich aktywna postawa czyli zaangażowanie w sprawy firmy zostanie docenione. Jest to sposób na utrzymywanie wysokiego poziomu osiągnięć personelu, na przyciąganie do firmy atrakcyjnych, wartościowych pracowników i pozbywanie się słabego personelu.

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że cele oceny są wzajemnie sprzeczne. Część z nich zaostrza rygory pracy, podczas gdy inne wspierają pracownika i jego motywację [20, s. 85].

Kryteria oceniania

Ważnym elementem w całym systemie ocen pracowniczych są kryteria ocen, czyli mierniki służące za podstawę oceny. Chodzi o precyzyjne określenie jakie cechy będą przedmiotem oceny, jakie umiejętności, jakie zdolności oraz w jaki sposób będą one mierzone. Ważne jest także, na jakim etapie zatrudnienia znajduje się pracownik [9, s. 210].

Podstawowym warunkiem opracowania odpowiednich kryteriów jest posiadanie opisów wszystkich stanowisk pracy, które mają podlegać ocenie. Kryteria, według których będzie się oceniać pracowników, powinny być starannie dobrane. Dopasowanie kryteriów oceniania pracowników zależy w pierwszej kolejności od celu, któremu ocenianie ma służyć, oraz od momentu, w którym się odbywa.

Przyjmuje się, iż oceny dokonuje się w trzech różnych okresach aktywności zawodowej:

- 1) podczas przyjmowania kandydatów do pracy,
- 2) w trakcie zatrudnienia,
- 3) przy odchodzeniu pracowników z firmy.

W każdym z w/w okresów inne będą cele, warunki i związane z nimi kryteria oceniania. Istotne jest, aby kryteria oceniania były wyraźnie i jednoznacznie określone, co zapewni ograniczenie subiektywizmu w ocenianiu.

Na podstawie literatury przedmiotu, można wskazać trzy podstawowe koncepcje oceny tj.

- 1) według cech,
- 2) według czynności,
- 3) według wyników.

Natomiast z w/w koncepcjami oceny wiążą się następujące kryteria ocen:

- kryteria osobowościowe i kwalifikacyjne – koncepcja oceny według cech,
- kryteria behawioralne (zachowań) – koncepcja oceny według czynności,
- kryteria efektywnościowe – koncepcja oceny według wyników.

Kryteria osobowościowe. Według Elżbiety Długosz – Truszkowskiej [20, s. 90] to przede wszystkim psychologiczne predyspozycje do wykonywania pracy na danym stanowisku. Są to zarówno cechy wrodzone, jak i nabyte poprzez szkolenia i doświadczenia. Znaczenie tych kryteriów oceniania jest różne na różnych stanowiskach pracy czy w różnych zawodach. Tam gdzie typ osobowości rzutuje na sposób wykonywania pracy, np. w pracy menedżerów, należy te kryteria uwzględnić przy ocenianiu.

Do kryteriów osobowościowych zaliczyć można:

- energię,
- rzetelność,
- odpowiedzialność,
- kreatywność,
- wyobraźnię,
- opanowanie,
- asertywność,
- dynamizm działania,
- zrównoważenie,
- temperament,
- odporność na stres.

Kryteria kwalifikacyjne. Jak podaje Joanna Litwin [3, s. 320-321] obejmują ogół wiedzy, umiejętności nabytych w szkole, na uczelni, na kursach, w trakcie zdobywania doświadczenia zawodowego, umożliwiających prawidłowe pełnienie określonej roli zawodowej wynikającej z realizacji zadań na zajmowanych stanowiskach. Wśród kryteriów kwalifikacyjnych można na przykład wymienić:

- wykształcenie,
- doświadczenie zawodowe,
- znajomość języków obcych,
- znajomość przepisów prawa,
- znajomość etykiety, obyczajów,
- umiejętność obsługi komputera,
- umiejętność obsługi określonych urzędzeń biurowych,
- umiejętność negocjowania.

Kryteria kwalifikacyjne mają istotne znaczenie, kiedy wyniki oceniania zamierza się wykorzystać przy poziomym przemieszczaniu pracowników w firmie, szkoleniach i awansowaniu pracowników. Są one szeroko wykorzystywane w tych firmach, w których oczekiwane jest ciągłe podnoszenie kwalifikacji.

Kryteria behawioralne są bardzo często stosowane tam, gdzie mierzenie efektów pracy jest albo niemożliwe, albo bardzo utrudnione. Służą one do oceniania zachowań pracownika lub całych zespołów [14, s. 13]. Do przykładowych kryteriów behawioralnych można zaliczyć następujące cechy zachowań pracowników:

- wytrwałość,
- systematyczność w działaniu,
- dokładność w wykonywaniu powierzonych zadań,
- fachowość (profesjonalizm) w działaniu,
- uczciwość,
- lojalność,
- gotowość do doskonalenia kwalifikacji zawodowych,
- przestrzeganie dyscypliny pracy,
- stosunek do klientów, przełożonych i współpracowników.

Ważne jest, aby przy dokonywaniu ocen pracowników w sposób wyważony stosować kryteria zachowań. W praktyce oznacza to, że tam, gdzie jest możliwe wykorzystanie kryteriów efektywnościowych, kryteria zachowań powinny spełniać rolę pomocniczą.

Kryteria efektywnościowe odnoszą się do wyników (efektów) pracy pracownika bądź zespołu pracowniczego. Jeżeli dotyczą organizacji jako całości, mogą być wykorzystane do oceny naczelnej kadry zarządzającej. Wyniki pracy oceniane według kryteriów

efektywnościowych mogą być wyrażone w ujęciu rzeczowym (wydajność) i (lub) wartościowym (ekonomicznym) [8, s. 285].

Wśród *indywidualnych kryteriów* efektywnościowych można wymienić między innymi:

A) wartość sprzedaży osiągniętą przez danego pracownika;
 B) stopień wypełnienia zadań wynikających z ustalonych dla danego stanowiska pracy standardów odnośnie ilości, jakości, kosztów i terminowości, czyli na przykład:

- liczbę klientów pozyskanych dla firmy,
- liczbę dokonanych transakcji,
- liczbę opracowanych projektów,
- terminowość realizacji spraw,
- dokładność wykonywania czynności pracowniczych,
- oszczędność zużycia surowców i materiałów na stanowisku pracy.

Wśród *zespołowych kryteriów* efektywnościowych są między innymi:

- wartość sprzedaży osiągnięta przez daną grupę pracowników (np. zatrudnionych w sklepie),

- skrócenie cyklu inwestycyjnego określonego projektu,
- wynegocjowanie przez zespół korzystnej umowy,
- oszczędne gospodarowanie materiałami importowanymi,
- zmniejszenie kosztów związanych z naprawami pogwarancyjnymi i reklamacjami.

Do *organizacyjnych kryteriów* efektywnościowych można zaliczyć między innymi:

- zysk brutto i netto przedsiębiorstwa,
- rentowność produkcji,
- stopę zysku,
- wydajność pracy,
- wskaźniki płynności finansowej,
- poziom i strukturę należności i zobowiązań,
- przychód ze sprzedaży [3, s. 319].

W przypadku kryteriów efektywnościowych problemem jest ustalenie sposobów pomiaru efektywności pracy indywidualnych pracowników lub zespołów. Kryteria efektywnościowe powinny być stosowane, jeżeli ocenianie ma służyć sprawdzeniu użyteczności pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku pracy, nagradzaniu i premiovaniu go, a także degradacji i zwalnianiu.

4. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo Budowlane WITKA Sp. z o.o. jak sama nazwa wskazuje jest to firma budowlana, a jej siedziba znajduje się w Olsztynie, gdzie mieści się cała baza firmy, albowiem przedsiębiorstwo nie posiada swoich oddziałów na terenie kraju. Historia Spółki sięga początku 1991 roku, kiedy to w lutym powstało Przedsiębiorstwo Budowlane WITKA jako spółka cywilna dwóch osób, przedsiębiorców - współników Krzysztofa Krawczyka i Mirosława Witkowskiego. Z końcem grudnia 2000 roku powyższa spółka przestała istnieć, a każdy z byłych współników z początkiem stycznia 2001 roku powołał do życia niezależne przedsiębiorstwo, zachowując przy tym wspólną nazwę „Przedsiębiorstwo Budowlane WITKA”, do której zostało dodane imię i nazwisko właściciela. Takim sposobem powstało Przedsiębiorstwo Budowlane WITKA Krzysztof Krawczyk, które następnie we wrześniu 2011 roku zostało przekształcone w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością pod nazwą Przedsiębiorstwo Budowlane WITKA Sp. z o.o., przejmując tym samym wszystkich zatrudnionych pracowników oraz całe zaplecze firmy.

Misją przedsiębiorstwa jest świadczenie kompleksowego zakresu usług o charakterze remontowo - budowlanym, zaspokajających potrzeby społeczności lokalnej i nie tylko, albowiem obecnie Spółka działa tylko na obszarze województwa warmińsko - mazurskiego.

Najważniejszym celem działalności firmy jest świadczenie usług o najwyższej jakości, spełniających kryteria i oczekiwania nawet najbardziej wymagających inwestorów, czyli przede wszystkim zadowolenie klienta. Celem niezmiernie ważnym jest także zapewnienie pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy z uwzględnieniem zapobiegania wypadkom przy pracy, co w branży budowlanej zdarza się jeszcze nie rzadko. Szybko, solidnie, tanio, te trzy słowa widniejące na banerach reklamowych firmy są motorem napędowym wszelkich działań, aby spełnić oczekiwania inwestorów.

Spółka wykonuje roboty budowlano - montażowe, przeprowadza remonty i modernizacje w zakresie wznoszenia obiektów przemysłowych, użyteczności publicznej, mieszkaniowych (wielorodzinnych jednorodzinnych), sportowych, sakralnych oraz w zakresie prac konserwatorskich obiektów zabytkowych i sakralnych, wykonuje roboty inżynierskie i elektryczne. Firma realizuje przede wszystkim obiekty w tak zwanym systemie „pod klucz”, ma to miejsce głównie na zasadach generalnego wykonawstwa inwestycji, dzięki czemu może koordynować cały proces inwestycyjny, począwszy od projektu do efektu końcowego. Zdarza się jej jednak działać również w ramach tworzonych konsorcjów. Zakres działań obejmuje pełną obsługę inwestora począwszy od pomocy przy uzyskaniu pozwolenia na budowę, usług geodezyjnych, przygotowania dokumentacji projektowej, po oddanie gotowego obiektu do użytkowania przy zastosowaniu najwyższych standardów współpracy z partnerskimi firmami.

Podkreślenia wymaga fakt, iż mocną stroną przedsiębiorstwa jest to, że zatrudnia ono pracowników wykwalifikowanych, z uprawnieniami niezbędnymi do wykonywania określonych prac budowlanych, posiadających specjalistyczną wiedzę i doświadczenie zawodowe oraz to, iż kładzie duży nacisk na ich szkolenie i doskonalenie zawodowe. Przedsiębiorstwo dysponuje kadrą inżyniersko - techniczną oraz specjalistami od robót budowlanych takich jak: glazurnik, tynkarz, malarz, elektryk, hydraulik, zbrojarz, cieśla, brukarz. Na dzień dzisiejszy łączne zatrudnienie wynosi 106 pracowników. Obecnie w oparciu o zdobyte doświadczenie, wiedzę i kadrę zarządzającą o bogatym dorobku zawodowym, przedsiębiorstwo postrzegane jest na rynku przez byłych, jak i zarówno potencjalnych inwestorów jako profesjonalne, realizujące zadania terminowo i bardzo elastyczne, co jest wielokrotnie potwierdzone wystawionymi referencjami i wyróżnieniami. Współpraca z wieloma wyselekcjonowanymi dostawcami materiałów budowlanych oraz sprzętu budowlanego, wyspecjalizowanymi podwykonawcami usług budowlanych (geodezyjnych, termoizolacyjnych, dekarских) oraz doświadczonymi biurami projektowymi, pozwala rozwiązywać powierzone, nawet najbardziej skomplikowane, najtrudniejsze zadania.

Cele i zadania przedmiotowej Spółki są realizowane oczywiście przez jej pracowników, to oni tworzą firmę oraz uczestniczą w jej życiu, a pozycja organizacji w otoczeniu zależy przecież przede wszystkim od tego w jaki sposób wykonywane są powierzone pracownikom obowiązki, albowiem rozwijająca się gospodarka rynkowa oraz stale narastająca konkurencja zwłaszcza w branży, w której obraca się niniejsze przedsiębiorstwo powoduje, iż stwierdzenie, że ludzie są najcenniejszym zasobem każdej organizacji, nabiera coraz to większego znaczenia. Pracownicy niniejszej Spółki na czele z jej prezesem zdają sobie bowiem sprawę z tego, że o wynikach każdej organizacji decyduje nie tylko kapitał, czy zaawansowane technologie, ale przede wszystkim odpowiednio przygotowany, ukierunkowany i zadowolony zespół

pracowników. Zatem w chwili założenia jej, Prezes Zarządu w porozumieniu z dyrektorem

technicznym, głównym księgowym oraz radcą prawnym od razu na początku opracowali dokumentację organizacyjną - system organizacyjny, wiedząc, iż stanowi ona instrument sprawnego zarządzania firmą. Dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa, jako spółki prawa handlowego określają następujące dokumenty:

1. Regulamin organizacyjny;
2. Regulamin pracy;
3. Regulamin wynagradzania pracowników;
4. Regulamin oceny pracowników.

Niniejsza dokumentacja, to dokumentacja wewnętrzna Spółki i jest ona ogólnodostępna dla wszystkich pracowników. Każdy pracownik przedsiębiorstwa ma obowiązek zapoznać się z nią z chwilą podpisania umowy o pracę. Regulacje zawarte w powyższych regulaminach, pozwoliły między innymi, w celu zapewnienia w przyszłości sprawnego oraz efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa do skonstruowania odpowiedniego podziału pracy, a właściwy podział pracy w firmie na stanowiska pracy i komórki organizacyjne stanowił następnie podstawę zbudowania najbardziej optymalnej struktury organizacyjnej firmy, która jest układem wzajemnych powiązań, zależności hierarchicznych i funkcjonalnych, a prawidłowo dobrana do specyfiki branży jaką jest branża budowlana, zapewnia trwałość i ciągłość funkcjonowania organizacji, Schemat organizacyjny stanowi uzupełnienie regulaminu organizacyjnego przedstawiając graficzny obraz struktury organizacyjnej.

5. Analiza wyników ocen.

Oceny okresowe pracowników Przedsiębiorstwa Budowlanego WITKA Sp. z o.o. przeprowadzane są od 4 lat, czyli od początku istnienia Spółki, zatem badany okres obejmuje lata 2011-2014.¹

W pierwszej kolejności, w celu dokonania dokładnej analizy wyników ocen, zestawiono je według poszczególnych arkuszy ocen - formularzy przeznaczonych dla konkretnych grup pracowniczych, z uwagi na dobór osób oceniających.

Największą grupę osób ocenianych (75 - 82) stanowią pracownicy na stanowiskach robotniczych i dla nich został skonstruowany Formularz I. Średnie wyniki ocen dotyczące tego formularza według kryteriów w nim zawartych, za poszczególne lata zestawiono w tabeli 2 znajdującej się poniżej.

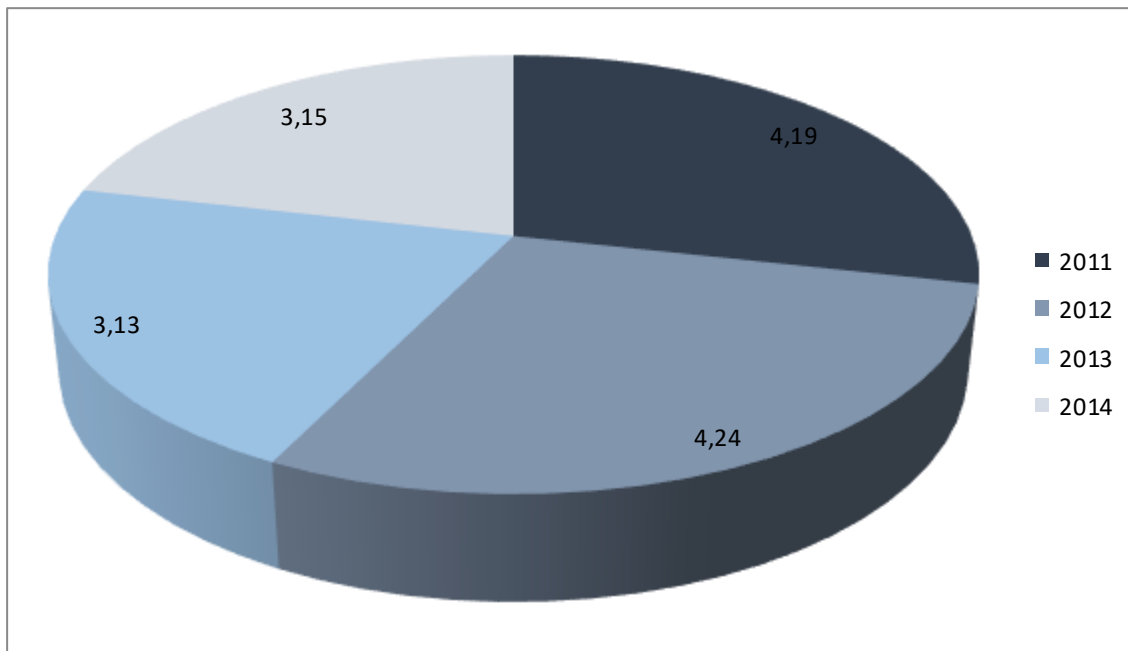
Tabela 2. Średnie wyniki ocen z Formularza I - Arkusz Ocen Pracowniczych na Stanowisku Robotniczym według poszczególnych kryteriów za lata 2011-2014.

L.p.	Nazwa kryterium	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.
1	Kwalifikacje formalne	4,12	4,12	3,25	3,29
2	Umiejętność wykorzystania wiedzy fachowej	4,25	4,26	3,01	3,05
3	Kompetencje zawodowe	4,12	4,12	3,32	3,36
4	Wydajność pracy	4,15	4,13	3,29	3,27
5	Jakość pracy	4,32	4,29	3,28	3,26
6	Dyscyplina pracy	4,13	4,51	2,91	3,01
7	Dbłość o stanowisko pracy	4,21	4,25	2,82	2,87
8	Współpraca w zespole i komunikacja	4,25	4,24	3,12	3,05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji pracowniczej P. B. WITKA Sp. z o.o.

¹ Szerzej na ten temat: S. Szmitka, J. Piasecka, Analiza systemu oceniania pracowników w przedsiębiorstwie budowlanym, Warmińsko – Mazurski Kwartalnik Naukowy, Wydawnictwo WSiE TWP w Olsztynie.

W nawiązaniu do tabeli 2 za pomocą wykresu 1 zaprezentowane zostały ogółem średnie oceny dla każdego okresu objętego analizą dotyczące Formularza I.



Wykres 1. Ogółem średnia ocen z Formularza I za lata 2011-2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji pracowniczej P. B. WITKA Sp. z o.o.

Analizując dane ujęte w wykresie, można stwierdzić, że ogółem średnie oceny uzyskanych przez pracowników w grupie stanowisk robotniczych za rok 2011 i 2012 były na wysokim poziomie co oznaczało, że poziom spełniania kryteriów oceny przez pracowników był powyżej oczekiwań, a oceny wykazywały niewielką rozpiętość. Rok 2013 wykazuje znaczne zmniejszenie średniej ocen z 4,19 do 3,13 czyli spadek o około 25,3% w porównaniu do okresu wyjściowego tj. 2011r. Jeśli chodzi zaś o rok 2014, to oceny kształtowały się na poziomie podobnym jak rok wcześniej. Wysokie oceny w roku 2011 i 2012 wynikały najprawdopodobniej ze skłonności osób oceniających (kierowników poszczególnych działów oraz kierowników budów) do przyznawania ocen zawyżonych i pomijania negatywnych zachowań, czy cech ocenianego tzw. błąd łagodności, liberalizmu bądź konformizmu (ostrożność poprzez unikanie ocen skrajnych), chcąc w ten sposób zyskać sobie sympatię ocenianych. Oceny za 2011 rok nie wzbudziły poczucia braku obiektywizmu, czy rzetelności, gdyż nikt wcześniej nie miał z procesem oceniania do czynienia. Jednak w późniejszym czasie po dokładniejszym przyjrzeniu się wypełnionym arkuszom ocen za 2012 rok, wyciągnięto wnioski, że oceny te nie stanowią w istocie danych obiektywnych i nie spełniają założonych celów. Rok 2013 przyniósł zmiany, albowiem uchwycono nieprawidłowości przeprowadzono dodatkowe szkolenie dla oceniających ze szczególnym podkreśleniem najczęściej popełnianych błędów oraz ściślej uszczegółowiono definicję każdego z kryteriów ocen, co w efekcie doprowadziło do tego, że oceniający do całego procesu przygotowali się rzetelnie, pojawiły się też oceny skrajne od 1 do 4 punktów. Żadna osoba nie uzyskała najwyższej noty.

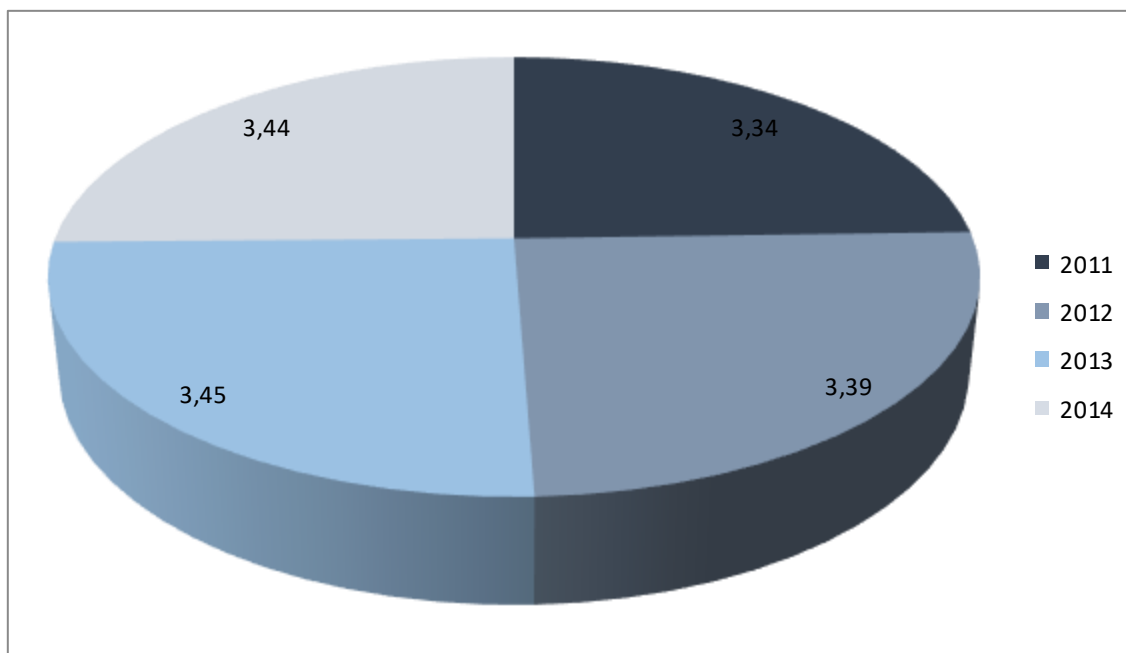
Dane liczbowe obejmujące średnie wyniki ocen dla kolejnej grupy - 10 osób (oceny dokonywane przez Prezesa Spółki, Głównego księgowego oraz kierownika działu Kosztorysów i przetargów) z Formularza II dotyczącego pracowników na stanowiskach nierobotniczych według kryteriów w nim zawartych, za poszczególne lata zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Średnie wyniki ocen z Formularza II - Arkusz Ocen Pracowniczych na Stanowisku Nierobotniczym według poszczególnych kryteriów za lata 2011-2014.

L.p.	Nazwa kryterium	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.
1	Kwalifikacje formalne	3,2	3,3	3,4	3,4
2	Umiejętność wykorzystania wiedzy fachowej	3,2	3,3	3,4	3,4
3	Kompetencje zawodowe	3,8	3,8	3,9	3,9
4	Jakość pracy	3,2	3,2	3,2	3,2
5	Terminowość w realizacji zadań	3,2	3,2	3,4	3,3
6	Dyscyplina pracy	3,9	4,1	4,2	4,2
7	Dbłość o stanowisko pracy	3,9	3,9	3,9	3,9
8	Współpraca w zespole i komunikacja	3,1	3,2	3,2	3,2
9	Doskonalenie kompetencji zawodowych	3,2	3,2	3,3	3,3
10	Umiejętność organizowania pracy własnej	3,5	3,6	3,6	3,6
11	Innowacyjność na zajmowanym stanowisku	3,2	3,3	3,3	3,3
12	Adaptacja do zmian	3,1	3,1	3,1	3,1
13	Podejmowanie samodzielnych decyzji	3,1	3,1	3,2	3,2
14	Umiejętność korzystania, interpretowania i posługiwania się dokumentacją służbową	3,2	3,2	3,2	3,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji pracowniczej P.B. WITKA Sp. z o.o.

Graficzne ujęcie średnich ocen ogółem dotyczących Formularza II, dla każdego z badanego okresu przedstawia wykres 2.

**Wykres 2. Ogółem średnia ocen z Formularza II za lata 2011-2014**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji pracowniczej P.B. WITKA Sp. z o.o.

Na podstawie danych z powyższego wykresu widać, że na przełomie 2011-2014 roku średnie ocen zupełnie inaczej prezentują się w porównaniu do Formularza I, bowiem kształtują się przez cały okres na bardzo podobnym poziomie skali od 3,34 do 3,44. Oceny powyższe dotyczyły niewielkiej grupy osób (wszystkie osoby z wyższym wykształceniem) i w przypadku żadnej z nich ocena nie zeszła poniżej 3 punktów, a i zdarzały się przypadki przyznania najwyższej ilości punktów. Wnioskować można, że proces oceny został przeprowadzony rzetelnie. Nie ma podstaw do stwierdzenia, iż popełniane są jakieś błędy w sztuce oceniania. Czyli nie ma mowy np. o błędzie konformizmu, który pojawił się w najbardziej licznej grupie ocenianych. Kryteria przez pracowników spełnianie są na bardzo

wyrównanym poziomie, a ogólny poziom ich oscyluje na poziomie oczekiwań. Świadczyć to może o dobrze dobranej kadrze na tych stanowiskach.

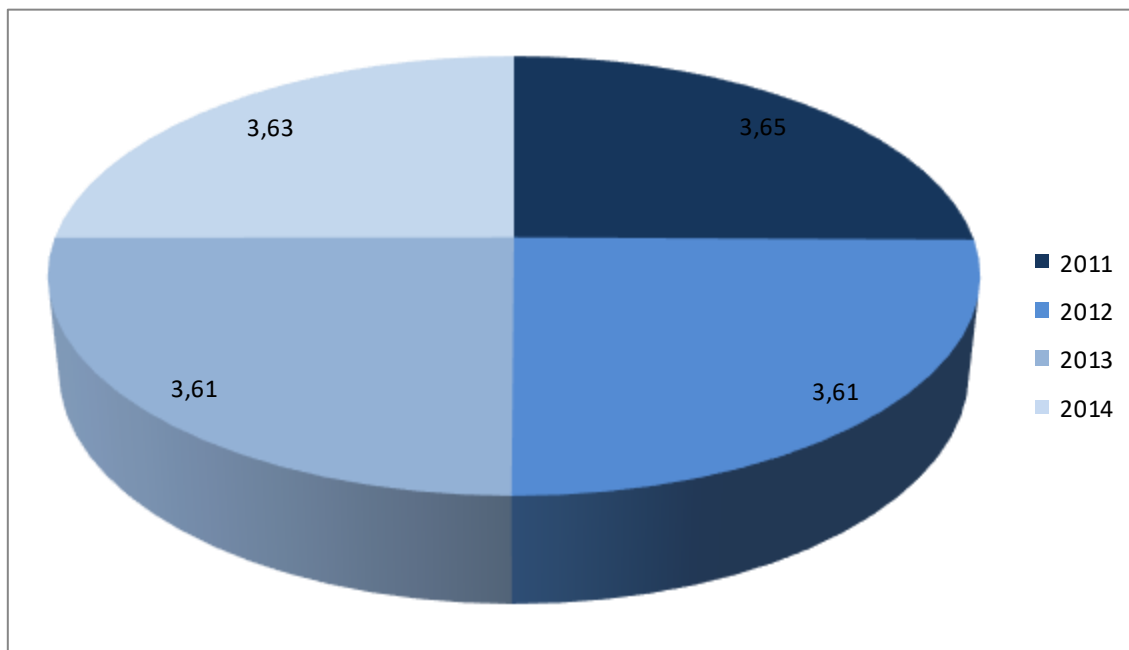
Uzyskane dane średnich wyników ocen dla ostatniej grupy 13 - 14 osób (oceny dokonywane przez Prezesa Spółki oraz Dyrektora technicznego) z Formularza III dotyczącego pracowników na stanowiskach kierowniczych według kryteriów w nim zawartych, za badany okres ilustruje tabela 4.

Tabela 4. Średnie wyniki ocen z Formularza III - Arkusz Ocen Pracowniczych na Stanowisku Kierowniczym według poszczególnych kryteriów za lata 2011-2014.

L.p.	Nazwa kryterium	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.
1	Kwalifikacje formalne	4,0	4,0	4,07	4,07
2	Umiejętność wykorzystania wiedzy fachowej	3,53	3,53	3,56	3,56
3	Kompetencje zawodowe	4,0	4,0	4,07	4,07
4	Wydajność pracy	3,92	3,76	3,78	3,82
5	Jakość pracy	3,92	3,76	3,78	3,82
6	Terminowość w realizacji zadań	3,92	3,76	3,78	3,82
7	Dyscyplina pracy	3,69	3,84	3,92	3,9
8	Dbłość o stanowisko pracy	3,15	3,21	3,06	3,19
9	Współpraca w zespole i komunikacja	3,38	3,42	3,39	3,39
10	Doskonalenie kompetencji zawodowych	3,85	3,93	3,79	3,82
11	Umiejętność organizowania pracy własnej	3,54	3,54	3,5	3,5
12	Innowacyjność na zajmowanym stanowisku	3,38	3,38	3,35	3,35
13	Adaptacja do zmian	3,46	3,46	3,42	3,42
14	Podejmowanie samodzielnych decyzji	3,46	3,36	3,43	3,43
15	Planowanie i organizowanie pracy zespołu	3,54	3,48	3,48	3,48
16	Kontrolowanie pracowników	3,46	3,52	3,52	3,52
17	Kierowanie pracą zespołu (przywództwo)	3,85	3,48	3,52	3,52
18	Troska o rozwój pracowników	3,65	3,6	3,6	3,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji pracowniczej P.B. WITKA Sp. z o.o.

Wykres 3 przedstawia graficzne ujęcie ogółem średnich ocen wynikających z Formularza III, dla każdego z badanego okresu.



Wykres 3. Ogółem średnia ocen z Formularza III za lata 2011-2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji pracowniczej P.B. WITKA Sp. z o.o.

Analizując dane z wykresu 3 daje się zauważyć, że oceny pomiędzy poszczególnymi latami różnią się w bardzo niewielkim stopniu, podobnie jak w Formularzu II. Poziom ocen jest jednak delikatnie wyższy średnio o 6,5% w stosunku do grupy osób na stanowiskach nierobotniczych. Na podstawie niniejszych wyników można wnioskować, że lepsze oceny związane są z grupą pracowników najbardziej wykształconych i od których najwięcej się oczekuje w związku z pełnionymi funkcjami kierowniczymi. Skala ocen od 3,61 do 3,65 świadczy o tym, że mamy do czynienia z pracownikami, którzy spełniają kryteria im stawiane powyżej oczekiwań. Jest to zrozumiałe, gdyż kadra najwyższego szczebla powinna wykazywać się takimi cechami i zachowaniami, by zapewnić organizacji sprawne funkcjonowanie i nie narażać jej np. na straty. W odniesieniu do osób oceniających brak jest podstaw do stwierdzenia, iż popełniane są błędy w sztuce oceniania.

Przechodząc do kwestii wniosków przełożonych zawartych w punkcie VII każdego z formularzy i odwołując się do powyższych spostrzeżeń, należy podkreślić, iż w arkuszach ocen dotyczących osób na stanowiskach robotniczych przez pierwsze dwa lata stosowania procedury, wnioski te wypełniane były w sposób prawie, że identyczny ze wskazaniem aby utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku oraz udzielić premii uznaniowej zwykle na poziomie 10%. Co zaś do formy podniesienia kwalifikacji, tylko w sporadycznych przypadkach istniał zapis ze wskazaniem do szkoleń z zakresu stosowania nowych materiałów i technik w budownictwie. Sytuacja ta poprawiła się w roku 2013 i następnie w 2014, kiedy to do procesu ocen przełożeni podeszli profesjonalnie, w istocie czego pojawiły się różne wnioski, zarówno o pozostawieniu pracownika na zajmowanym stanowisku, o przesunięciu na inne stanowisko w związku ze zdobytymi nowymi kwalifikacjami, o zwolnieniu z powodów nie przestrzegania dyscypliny pracy oraz o przyznaniu premii uznaniowej adekwatnej do stopnia oceny końcowej. Pojawiły się także wskazania co do szkoleń w zakresie zdobycia nowych uprawnień, z uwagi na dobrze rokujących pracowników.

Rozpatrując zebrane wnioski przełożonych z arkuszy ocen pracowniczych dotyczących stanowisk nierobotniczych i kierowniczych (Formularz II i III) zauważa się, że oceniający nie mieli problemów z ich formułowaniem, z uwagi na fakt, iż jest to grono osób świetnie wykształconych - każdy w swojej dziedzinie, profesjonalnych, spełniających oczekiwania, a nawet powyżej oczekiwań i nie było podstaw by zmieniać istniejący stan rzeczy. Właściwie wnioski te odnosiły się do tego, aby utrzymać pracowników na zajmowanych stanowiskach, a przesunięcia na inne stanowiska przeprowadzać tylko w niektórych sytuacjach np. w związku z odejściem pracownika na własne żądanie, co w przypadku pewnych osób wiązałoby się to z awansem oraz udzieleniu premii uznaniowej podobnie jak przy ocenach osób na stanowiskach robotniczych. Natomiast w przedmiocie podniesienia kwalifikacji, wnioski przełożonych odnosiły się do szkoleń z zakresu psychologii zarządzania w przypadku kierowników oraz obsługi programów komputerowych systemu MS Office, by móc w pełnym zakresie wykorzystywać je dla potrzeb firmy. Frekwencja przeprowadzonych ocen wynosi 100% - zgodnie z przyjętymi założeniami wszyscy pracownicy podlegają ocenie. Wynik ten udaje się osiągnąć dzięki temu, że w badanym przedsiębiorstwie rotacja pracowników i absencja jest bardzo niewielka.

Odnosnie odwołań od otrzymanej oceny, to z przeprowadzonej analizy wszystkich arkuszy do chwili obecnej nie wystąpiły takie przypadki, co świadczyć może o ich zaakceptowaniu, bądź o braku chęci wnoszenia sprzeciwu.

6. Podsumowanie.

Zasady oceniania stanowią fundament systemu, gdyż to one określają, przy jakich założeniach, według jakich reguł i wytycznych system powinien funkcjonować w organizacji. Prawidłowo sformułowane, a następnie konsekwentnie przestrzegane zasady zwiększają skuteczność i przejrzystość systemu w praktyce [8, s. 283]. Nie ma jednej, uniwersalnej recepty na dobry system ocen pracowników w przedsiębiorstwie, jednak determinantami

jego skuteczności są następujące zasady:

- celowości, oznaczającej, że ocenianie okresowe jest działaniem zmierzającym do realizacji wcześniej przyjętych celów długofalowych, nie zaś incydentalną akcją,
- użyteczności, rozumianej jako pełne i konsekwentne wykorzystanie wyników ocen do bieżącej i perspektywicznej polityki kadrowej w przedsiębiorstwie [1, s. 293],
- powszechności, co oznacza, że ocenie powinni podlegać wszyscy pracownicy. Wyłączenie któregoś z nich, świadczyłoby o jego faworyzowaniu bądź dyskryminowaniu pozostałych.
- znajomości kryteriów i zasad, oznaczającej to, że kryteria oceny, sposób jej przeprowadzenia, termin i inne parametry nie mogą być dla pracownika zaskoczeniem,
- jednolitości, oznaczającej stosowanie kryteriów oceny gwarantujących porównywalność wyników ocen bądź w poszczególnych kategoriach zatrudnionych, bądź też z pewnym ogólnie akceptowanym wzorcem,
- kompleksowości, w myśl której ocena powinna być dokonywana z punktu widzenia różnorodnych aspektów bieżącej i perspektywicznej działalności osób oceniających w miejscu pracy,
- adekwatności, wyrażającej się w dokładnej analizie specyfiki działalności poszczególnych kategorii pracowników i jej uwzględnieniu przy formułowaniu oceny pracowniczej,
- stałości i okresowości, którą należy rozumieć jako możliwość porównywania poszczególnych pracowników i analizowania ich rozwoju w ściśle określonych przedziałach czasowych,
- ciągłości, oznaczającej wymóg poprzedzenia każdej kolejnej oceny analizą wyników poprzednich ocen, ze szczególnym uwzględnieniem wniosków w nich zawartych,
- metodyczności, wyrażającej się w ściśle określonej i bezwzględnie przestrzeganej procedury oceniania,
- fachowości, przejawiającej się zarówno w korzystaniu z usług specjalistów (np. psychologów), jak i przeszkoleniu oceniających w zakresie prawidłowego wykorzystania narzędzi oceny,
- etapowości, według której ocenianie powinno przebiegać etapowo, zgodnie z hierarchią organizacyjną od góry do dołu,
- formalizacji, wyniki owego oceniania okresowego powinny mieć charakter dokumentów dołączonych do akt personalnych gromadzonych w komórkach kadrowych organizacji,
- poufności, co należy rozumieć jako prawo osoby ocenianej do tego aby jego wyniki oceny były utajone,
- odwołań, w myśl której osoba oceniana nie musi zgodzić się z oceną dokonaną przez przełożonego i ma prawo do odwołania się od wyniku oceny.

Author details (in English)

Theoretical and practical principles of periodic assessment in contemporary business enterprise functioning

Stanisław Szmítka

University of Computer Science and Economics in Olsztyn
 ul. Jagiellońska 59, 10-283 Olsztyn, Poland
 e-mail: pbdmorag@interia.pl
 Dr., Department of Economics

Summary: Efficient human resource management is a process, which provides a (business-) organization with the proper number of adequately qualified employees at the appropriate time and place, thus creating the ideal condition for the optimum use of capital and labour. Whatever a given organization is like, it always has been created by and relies on the people working in and for it. It is

their attitudes, their professional skills and their personal commitment which determine success or failure. The assessment of employees presents a comprehensive tool within the complex system of human resource management and is of principal importance. Staff assessment may seem easy at first sight, but has been and still is a highly controversial issue. This paper presents the theoretical and practical principles to assess/evaluate employees in contemporary business enterprises. The sound knowledge of the basic determinants cannot be overestimated in the successful managing process of any organization.

Keywords: Human resource management, human resources function, human resources, periodic assessment, assessment/evaluation criteria

Author details (in Ukrainian)

Теоретичні і практичні принципи періодичної оцінки у функціонуванні сучасного підприємства

Станіслав Смітка

Університет комп'ютерних наук та економіки в Ольштині
вул. Ягелонська, 59, 10-283, Ольштин, Польща
e-mail: pbdmorag@interia.pl
д-р, кафедра економіки

Анотація. Ефективне управління трудовими ресурсами – це процес, що забезпечує певний бізнес чи організацію необхідною кількістю належним чином кваліфікованих працівників у потрібному часі та місці, таким чином створюючи ідеальні умови для оптимального використання капіталу та робочої сили. Якою б не була організація, вона завжди створюється людьми і покладається на тих, хто працює в ній і на неї. Саме їх ставлення, їх професійні вміння і особисті зобов'язання визначають успіх чи поразку. Оцінка працівників є універсальним інструментом у складній системі управління трудовими ресурсами і має принципово важливе значення. На перший погляд, оцінювання персоналу видається легкою справою, проте це завжди було і є на даний час досить спірним питанням. Дана робота презентує теоретичні і практичні принципи оцінки працівників сучасних торгово-промислових підприємств. Хороші знання основних чинників неможливо переоцінити для успішного процесу управління будь-якою організацією.

Ключові слова: управління трудовими ресурсами, функція трудових ресурсів, трудові ресурси, періодична оцінка, критерії оцінювання.

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17ssofwp.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Szmitka, S. (2017). Theoretical and practical principles of periodic assessment in contemporary business enterprise functioning. *Socio-Economic Problems and the State*. 17 (2), 208-229.

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17ssofwp.pdf>

Bibliografia:

1. Bieniok H. (red) *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006.
2. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

3. Golnau W., *Zagadnienia wstępne. Rozwiązania organizacyjne w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi* (w:) Golnau W., Kalinowski M., Witkin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu Sp. z o.o. Warszawa 2007.
4. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2004.
5. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
6. Kamińska – Berezowska S., *Socjolog w zakładzie pracy – nowe wyzwania i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.
7. Kozłowski A. J., *Ocenianie pracowników. Istota i rodzaje oceny. Metody oceniania*. (w:) Walkowicz R. (red), *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, EXPOL, Rybiński P., Dąbek J. Sp. j. Włocławek 2013.
8. Król H., Ludwicyński L. (red), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa 2006.
9. Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami* (w:) Listwan T. (red), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
10. Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, WN PWN, Warszawa 2010.
11. Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2003.
12. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy i metody*, PWE, Warszawa 2007.
13. Ratyński W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck Sp. z o.o., Warszawa 2005.
14. Rostkowski T., Sienkiewicz Ł., *Ocena okresowa pracowników* (w:) Juchnowicz M. (red), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltex Sp. z o.o., Warszawa 2003.
15. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu* (w:) Sajkiewicz A. (red) *Zasoby ludzkie w firmie, organizacja, kierowanie, ekonomia*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2003.
16. Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Wydawnicza Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków 2001.
17. Szaban J. M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin S.A., Warszawa 2011.
18. Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin S.A., Warszawa 2010.
19. Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2007.
20. Zbiegień – Maciąg L., *Zarządzanie pracownikami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo – Dydaktyczne AGM, Kraków 2002.

References

1. Bieniok, H. (2006). *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa* [The human resources management system of the enterprise]. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
2. Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi* [Management of professional competences] PWE, Warszawa.
3. Golnau, W., Kalinowski, M. & Witkin, J. (2007). *Zagadnienia wstępne. Rozwiązania organizacyjne w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi* [Initial issues. Organizational solutions within human resources management]. CeDeWu Sp. z o.o. Warszawa.
4. Griffin, R. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami* [Basics of organization management]. WN PWN, Warszawa.
5. Janowska, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi* [HR management]. PWE, Warszawa.

6. Kamińska-Berezowska, S. (2002). *Socjolog w zakładzie pracy – nowe wyzwania i perspektywy* [Sociologist at the workplace - new challenges and perspectives]. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
7. Kozłowski, A. J. & Walkowicz R., (2013). *Ocenianie pracowników. Istota i rodzaje oceny. Metody oceniania. Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [Evaluating employees. The essence and types of assessment. Assessment methods. Managing the social potential of the organization]. EXPOL, Rybiński P., Dąbek J. Sp. j. Włocławek.
8. Król, H. & Ludwicyński, L. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi* [HR management]. WN PWN, Warszawa.
9. Listwan, T. (2004). *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami* [Subject, evolution and importance of human resources management]. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
10. Moczydłowska, J. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji* [Human resources management in the organization]. WN PWN, Warszawa.
11. Pawlak, Z. (2003). *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe* [The personal function of the company. HR processes and procedures]. Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
12. Poczowski, A. (2007) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy i metody* [HR management. Strategies, processes and methods]. PWE, Warszawa.
13. Ratyński, W. (2005). *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania* [Psychological and sociological aspects of management]. Wydawnictwo C. H. Beck Sp. z o.o., Warszawa.
14. Rostkowski, T. & Sienkiewicz, Ł. (2003). *Ocena okresowa pracowników. Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi* [Periodic assessment of employees. Tools and practice of human resources management]. Wydawnictwo Poltex Sp. z o.o., Warszawa.
15. Sajkiewicz, A. (2003) *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu. Zasoby ludzkie w firmie, organizacja, kierowanie, ekonomia* [Human resources in a changing environment. Human resources in the company, organization, management, economics]. Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
16. Sidor-Rządkowska, M. (2001). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* [Shaping modern employee evaluation systems]. Oficyna Wydawnicza Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków.
17. Szaban, J. M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej* [Human resource management in business and public administration]. Difin S.A., Warszawa.
18. Ścibiorek, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi* [HR management]. Difin S.A., Warszawa.
19. Zając, C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi* [HR management]. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
20. Zbiegień-Maciąg, L. (2002). *Zarządzanie pracownikami* [Employee management]. Uczelniane Wydawnictwa Naukowe – Dydaktyczne AGM, Kraków.



© 2017 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.

This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

You are free to:

Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.

The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.

Under the following terms:

Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.

You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

No additional restrictions

You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

