

Magdalena GEBCZYŃSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
magdalena.gebczynska@polsl.pl

ANALIZA SYSTEMU OCEN PRACOWNICZYCH W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie. W artykule omówiono wyniki badań dotyczące systemów ocen pracowniczych, stosowanych w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Najpierw przybliżono procedurę przeprowadzania ocen, cechy charakterystyczne, cele oraz funkcje oceny, a następnie scharakteryzowano wyniki badań empirycznych – praktyki ocen pracowniczych stosowane w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: ocena pracownicza, małe i średnie przedsiębiorstwa

ANALYSIS OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM OF EMPLOYEES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract. The paper discusses the results of research on the performance appraisal systems of employees carried out in Polish SMEs. First, the procedure for carrying out appraisal, characteristics, aims and functions of assessment were described, next the results of empirical research – practices of performance appraisal applied in small and medium-sized enterprises – were characterized.

Keywords: performance appraisal, small and medium enterprises

1. Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) odgrywają kluczową rolę w budowaniu wzrostu gospodarczego i innowacyjności we wszystkich branżach. Znaczenie MŚP w skali makro jest często niedoceniane, pomimo że małe i średnie pobudzają rozwój społeczno-ekonomiczny. Mają one duży wpływ na każdy segment gospodarki oraz podmioty w nich uczestniczące, a także na wysokie wartości poszczególnych wskaźników makroekonomicznych, poza tym oddziałują na zmiany w rynkach lokalnych¹. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw sprzyja tworzeniu nowych miejsc pracy, stymuluje zmiany strukturalne, pobudza innowacje oraz ma duży udział w integracji gospodarki kraju z gospodarką globalną².

W świecie zaawansowanych technologii, dynamicznie zmieniającego się otoczenia, elementem budującym konkurencyjność oraz sukces organizacji jest człowiek. Aby mógł on spełniać swoją rolę i realizować postawione cele należy szukać odpowiednich metod motywowania do pracy. Umiejętnie skonstruowany system motywacyjny wykorzystuje oceny pracowników.

Ocena okresowa pracowników jest procesem, dzięki któremu kierownicy oceniają wyniki i w oparciu o tę ocenę przydzielają nagrody. Nagrody te są istotnym elementem starań podejmowanych dla rozwiązania różnorodnych problemów organizacji i przyczyniają się do skłonienia pracowników do działania w interesie pracodawcy³. Celem podjęcia badań była chęć zgłębienia zagadnienia systemu ocen pracowniczych stosowanych w polskich MŚP.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań empirycznych przeprowadzonych dla rozpoznania i przeanalizowania procedury i praktyk ocen pracowniczych stosowanych w małych i średnich przedsiębiorstwach, w oparciu o które podjęto próbę opracowania rekomendacji dla właścicieli/kadry zarządzającej dla udoskonalenia istniejącego lub zaprojektowania nowego systemu ocen okresowych w małych i średnich przedsiębiorstwach.

2. Ocena okresowa pracownika

Sukces czy porażka każdej organizacji zależy od pracowników dla niej pracujących. Jednym z istotniejszych elementów mających wpływ na system motywowania jest ocenianie pracowników. „Określić je można jako wyrażony w formie ustnej bądź pisemnej proces

¹ Bera A.: Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. Ekonomiczne Problemy Usług, „Mikrofirma”, nr 51, Szczecin 2010.

² Skowronek-Młeczarek A.: Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania. C.H. Beck, Warszawa 2007.

³ Cappelli P., Conyon M.J.: What Do Performance Appraisals Do? „ILR Review”, Vol. 71, No. 1, Jan. 2018.

wartościowania ich postaw, cech osobowościowych, zachowań oraz poziomu wykonania zadań, istotnych z punktu widzenia ustalonych celów i misji danej organizacji”⁴. Podstawowym celem oceniania jest wspieranie realizacji strategii organizacji poprzez kształtowanie i rozwijanie pożądanych postaw i umiejętności pracowników⁵.

System ocen pracowników uznawany jest jako narzędzie zarządzania, często wykorzystywane do motywowania i skutecznego wykorzystania zasobów ludzkich. Narzędzie to służy do ustalania wynagrodzenia, premii, awansów, okresu zatrudnienia, transferów, zwolnienia i rozwoju potencjału pracowników w organizacji⁶. System oceny pracowników dzielimy na dwie podstawowe formy⁷:

1. Ocena okresowa: oceny takiej dokonuje się w danej organizacji zgodnie ze ściśle określonymi zasadami, co pewien czas, raz w roku lub w odstępach półrocznych.
2. Ocena bieżąca: oceny takiej dokonuje przełożony w trakcie codziennej pracy. Informacja na temat wyniku oceny powinna zostać przekazana pracownikowi, aby ten mógł wykonywać swoją pracę jak najlepiej.

Ocena pracownicza powinna spełniać szereg funkcji. W literaturze przedmiotu można znaleźć różny podział funkcji oceny pracowniczej, jednak do podstawowych należy zaliczyć⁸:

1. funkcje informacyjne: pracownik otrzymuje informację na temat swojej pozycji i sposobu postrzegania go w organizacji oraz na temat przebiegu jego ścieżki zawodowej. W drugą stronę, przełożony otrzymuje informację na temat efektów pracy swoich pracowników: jak radzą sobie z wykonywaniem zadań w grupie, jakim potencjałem dysponują i jakie zadania można im przydzielać,
2. funkcje decyzyjne: ocena pracownicza pomoże w dokonywaniu decyzji kadrowych, takich jak awanse lub też zwolnienia pracowników, w przyznawaniu premii, nagród czy planowaniu szkoleń,
3. funkcje motywacyjne: ocena pracownicza wywiera silny wpływ na pracownika. W zależności od tego czy jest ona pozytywna, czy negatywna może prowadzić do zniechęcenia pracownika do pracy lub zupełnie odwrotnie, może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania oraz motywacji a w efekcie do podniesienia wyników.

⁴ Szałkowski A.: Podstawy zarządzania personelem. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000.

⁵ Bieniok H.: System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.

⁶ Chouhan V., Chandra B., Goswami S., Verma P.: Analyzing the Performance Appraisal System of a Public Sector Organization in India: The Case of Rajasthan State Mines and Minerals Limited. „The IUP Journal of Management Research”, Vol. 15, No. 1, 2016.

⁷ Sidor-Rządkowska M.: Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników. Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006.

⁸ Adamiec M., Kożusznik B.: Zarządzanie zasobami ludzkimi Aktor – Kreator – Inspirator. AKADE, Katowice 2000.

Wprowadzenie oceny pracowniczej nie może być celem samym w sobie, tylko powinno stanowić element polityki personalnej prowadzonej w organizacji. Oceny pracownicze, bez względu na rodzaj organizacji, powinny umożliwiać realizowanie sześciu zasadniczych celów⁹:

1. cel korekcyjny: eliminuje niepoprawne wykonywanie zadania oraz zachowania, służy poprawie błędów,
2. cel stabilizujący: potwierdza słuszność realizowanych poprawnych działań, zachęca do ich kontynuowania,
3. cel rozwojowy: wskazuje przyszłe cele i standardy, jakie powinien osiągnąć oceniany,
4. cel promocji rezerw kadrowych: przewiduje przyszłe osiągnięcia opierając się o dotychczasowe wyniki,
5. cel określający potrzeby szkoleniowe i rozwojowe: poprzez wymianę informacji i zbadanie wyników oraz obserwację postaw, daje możliwość ustalenia lub korygowania ścieżki rozwoju pracowników w organizacji.
6. cel ustalania wynagrodzeń lub premii: umożliwia obiektywny podział środków przeznaczonych na podwyżki lub inne formy wynagrodzeń.

Praktyka przeprowadzania ocen pracowniczych wskazuje, że powinny być one przeprowadzane nie częściej niż raz na kwartał, ale nie rzadziej niż jeden raz w roku. Realizowanie częstego oceniania pracowników byłoby uciążliwe dla obydwu stron i nie wskazywałoby efektów dla nowo wprowadzonych elementów¹⁰. Cele oceny pracowniczej powinny być jasno przedstawione osobom ocenianym oraz powinny być rzetelnie omówione, a dobry i skuteczny system oceniania powinien charakteryzować się¹¹:

1. jasno sformułowanymi celami, tzn. przed przystąpieniem do oceniania należy rozstrzygnąć, do czego wykorzystane zostaną wyniki oceny,
2. starannie dobranymi pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów – kryteriami i technikami oceniania oraz prostotą posługiwania się nimi,
3. powinien obejmować wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie,
4. powinien być znany i akceptowany w środowisku pracy,
5. powinien uwzględniać specyfikację danej organizacji,
6. powinien być sprawiedliwy i obiektywny,
7. powinien być otwarty i podatny na zmiany.

⁹ Jędrzejczak J.: Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie. Biblioteka IPK, Gdańsk 2000.

¹⁰ Jędrzejczak J.: op.cit.

¹¹ Pyrek R.: System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, z. 6. Tarnów 2004.

3. System oceny okresowej pracownika w MŚP – wyniki analiz

Dla rozpoznania zagadnienia i procedury ocen pracowniczych stosowanych w małych i średnich przedsiębiorstwach w drugiej połowie 2017 roku przeprowadzono badania ankietowe na próbie 229 pracowników zatrudnionych w 67 śląskich MŚP. Dobór próby miał charakter losowy. W oparciu o dogłębną analizę literaturę przedmiotu¹² opracowano kwestionariusz ankiety, będący narzędziem badawczym. Kwestionariusz zawierał 23 pytania odnoszące się do istoty, cech charakterystycznych i praktyk stosowanych w ocenie okresowej pracownika. 21 pytań miało charakter zamknięty, jednokrotnego wyboru, natomiast w 2 ostatnich respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż 1 odpowiedzi oraz wyrażenia własnych opinii na temat systemu ocen pracowniczych.

Ocena okresowa, której celem jest między innymi kontrola i weryfikacja umiejętności i kompetencji pracownika zatrudnionego na danym stanowisku czy określenie ścieżki jego rozwoju, uważana jest jako jeden z ważniejszych elementów procesu zarządzania personelem i powinna być przeprowadzana w każdej firmie, bez względu na branżę w której funkcjonuje. Jednakowoż żeby taka ocena dawała wymierne korzyści przedsiębiorcy, powinna być przeprowadzana rzetelnie i systematycznie. 58% badanych wskazało, że w ich przedsiębiorstwach istnieje ocena okresowa pracowników, 83% respondentów wie czym taka ocena jest, a 89% z badanych zna cel i konsekwencje przeprowadzenia oceny okresowej.

Ocena winna być dokonywana regularnie, w określonych odstępach czasu. 90% respondentów wskazało, że ocena okresowa przeprowadzana jest regularnie. 71% respondentów podało, że podlegają ocenie co roku, 26% pracowników co dwa lata, a 3% ankietowanych ocenianych jest co pół roku.

¹² McKenna E., Beech N.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Gebethner i S-ka, Warszawa 1997; Sidor-Rządkowska M.: op.cit.; Jędrzejczak J.: op.cit.; Zbiegień-Maciąg L., Wiernek B., Pawnik E., Długosz-Truszkowska E.: op.cit.; Chouhan V., Chandra B., Goswami S., Verma P.: op.cit.; Bieniok H.: op.cit.; Adamiec M., Kożusznik B.: op.cit.; Pyrek R.: op.cit.; Poczowski A.: op.cit.; Trochimiuk R., Sztukowska J.: op.cit.; Szałkowski A.: op.cit.; Ushus M., Johny J.: Impact of Performance Appraisal and Work Motivation on Work Performance of Employee: With Special Reference to A Multi Specialty Hospital in Kerala. „IOSR Journal of Business and Management”, Vol. 17, No. 6, 2015; Sidor-Rządkowska M.: Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowywanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2001; Zbiegień-Maciąg L.: Jak ocenić personel. Refleksje i wątpliwości. „Personel”, nr 5, 2000; Gerald T.G., Douglas M.I.: Does Performance Appraisal Contribute to Heightened Levels of Employee Burnout; The Results of One Study. „Personnel Management Abstracts-5, Vol. 47, No. 3, 2001; Sudoł S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006; Jabeen M.: Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation. „European Journal of Business and Management”, Vol. 3, No. 4, 2011; Kline T.J.B., Sulsky L.M.: Measurement and Assessment Issues in Performance. „Appraisal. Canadian Psychology”. Vol. 50, No. 3, 2009; Ludwiczynski A., Król H. (red.): Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego. PWN, Warszawa 2006; Mulvaney M.: Performance Appraisals in Public Parks and Recreation: A Study of Employees' Short and Longer Term Attitudes Toward the Appraisal System. „Journal of Park and Recreation Administration”, Vol. 35, No. 2, Summer 2017; Trochimiuk R., Sztukowska J.: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Materiały do ćwiczeń. Warszawa 2001; Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Apanowicz J.: Zarządzanie Organizacjami. Dom Organizatora, Toruń 2002; Stevenson N.: Motywowanie pracowników. Liber, Warszawa 2002.

Sposób przeprowadzenia oceny okresowej, jasne i formalne określenie i przedstawienie kryteriów i zasad ma duży wpływ na nastawienie i podejście pracowników do tej oceny. W badanych małych i średnich przedsiębiorstwach tylko 34% respondentów wskazało, że zasady i kryteria oceniania są jasno i formalnie określone i przedstawione ocenianym pracownikom. 77% ankietowanych z nich uznało, że kryteria oceny powinny być dobrane w lepszy sposób do stanowiska pracy i zadań jakie wykonuje pracownik na nim zatrudniony. 99% ankietowanych wskazało, że w ich przedsiębiorstwach podczas oceny okresowej nie wprowadza się dodatkowych kryteriów, dobranych indywidualnie przez przełożonego. 94% wskazało, że sposób formułowania pytań w ankiecie oceny okresowej jest prosty i zrozumiały dla pracowników.

Ocenie powinni zostać poddani wszyscy pracownicy, z tym, że w literaturze sugeruje się, żeby kryteria oceny były zróżnicowane dla poszczególnych grup pracowników, natomiast jednolite w ramach tej samej grupy pracowników. 72% wskazało, że ocenie podlegają wszyscy pracownicy, a 98% respondentów określiło, że ocena jest jednolita dla wszystkich pracowników w ramach danej grupy podlegającej ocenie.

Oceny pracownicze powinny być sprawiedliwe, obiektywne i nie mogą dotyczyć ról społecznych jakie pracownik pełni poza firmą czy instytucją¹³. 68,5% ankietowanych wskazało, że oceny okresowe nie są przeprowadzane w sposób rzetelny i sprawiedliwy.

Przełożony pracowników to osoba, która oprócz kierowania podwładnymi, wyznaczania im zadań i rozliczania z wykonywanej pracy, jest odpowiedzialna za ocenę pracownika. 91% ankietowanych wskazało, że to właśnie bezpośredni przełożony przeprowadza ocenę okresową pracowników. 9% ankietowanych wymieniło dział kadr jako jednostkę dokonującą oceny, ze wskazaniem, że ocena ta konsultowana jest bezpośrednim przełożonym ocenianych pracowników.

System ocen okresowych pracowników to narzędzie komunikacji, które oprócz obrazowania pewnych aspektów pracy, powinno dostarczyć pracownikowi informacji o sposobie realizowania powierzonych obowiązków. 43% ankietowanych określiło, że przeprowadzanie okresowej oceny pracowników jest potrzebne, co wskazuje, że stosunkowo niski odsetek pracowników chce by ich oceniano. Może to wynikać z obaw pracowników odnośnie krytyki realizowania przez nich zadań i wywiązywania się z powierzonych obowiązków.

Ocena okresowa sprzyja budowaniu poczucia własnej wartości pracownika i na przykład, gdy pracownik jest znany w organizacji z dobrze wykonywanej pracy lub gdy informuje się go o tym, co należy usprawnić, ma to prawdziwe motywacyjne znaczenie¹⁴. Po zakończonym procesie oceniania, każdy pracownik powinien otrzymać zbiór informacji zwrotnych

¹³ Ludwiczynski A., Król H. (red.): op.cit.

¹⁴ Witkowski T.: Nowoczesne metody doboru i oceny personelu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

związanych z tym, jak kierownictwo ocenia jego efektywność oraz wskazujących kierunki zmian. 53% respondentów wskazało, że otrzymało informację zwrotną po przeprowadzonej ocenie, jednak aż 72% ankietowanych nie miało możliwości przejrzenia arkusza oceny lub otrzymania kserokopii tego arkusza.

Sugestie i opinie dotyczące realizowania przez pracownika obowiązków są istotnym elementem pracy, co potwierdziły wyniki respondentów. 69% ankietowanych odpowiedziało, że sugestie przełożonego są bardzo istotne i skłaniają do większego zaangażowania w wykonywanie powierzonych zadań. Tylko 7% respondentów traktuje sugestie i opinie przełożonego jako polecenie służbowe, do którego powinni się zastosować i nie mają one dla nich większego znaczenia. 93 pracowników oczekuje, że po przeprowadzonej ocenie otrzyma informację o popełnianych błędach, 91% oczekuje informacji na temat spełnienia oczekiwań przełożonego, 86% oczekuje obiektywnej oceny realizacji powierzonych obowiązków, a 83% z kolei oczekuje zaspokojenia potrzeb uznania i docenienia realizacji obowiązków.

Przeprowadzanie ocen okresowych dostarcza organizacji informacji odnoszących się do aktualnej sytuacji czego następstwem są: szkolenia i coaching, uruchomienie adekwatnego wsparcia dla pracowników, zmiana stanowisk oraz weryfikacja planów rozwoju kompetencji i awansów kadrowych¹⁵. System ocen pracowniczych może być również związany z systemem wynagradzania i premiowania pracowników. 52% ankietowanych wskazało, że ocena okresowa nie ma żadnego wpływu na decyzje dotyczące premii, awansu, czy planowania dalszej ścieżki kariery pracownika. 41% ankietowanych wskazało, że ocena okresowa powiązana jest z dalszymi decyzjami przełożonych dotyczącymi wynagrodzeń oraz możliwości awansowania. 5% badanych wskazało z kolei, że wyniki oceny mają związek z planowaniem przyszłej ścieżki kariery pracownika. 3% z badanych nie wskazało, że ocena okresowa ma związek z przyszłymi decyzjami dotyczącymi zwolnień pracowników.

Regulamin oceny okresowej powinien regulować kwestie możliwości odwołania się od oceny okresowej. 96% ankietowanych wskazało, że nigdy nie skorzystało z możliwości odwołania się od wyników oceny okresowej.

4. Wnioski i rekomendacje

Wyniki krajowych i zagranicznych badań wskazują, że nowoczesne organizacje mają świadomość korzyści jakie płyną z oceny pracowników. Dlatego też przyjmując za Sidor-Rządkowską¹⁶, nie należy rozważać zagadnień „czy oceniać?”, ale „jak oceniać?”.

¹⁵ Tokarski S.: Kierownik w organizacji. Difin, Warszawa 2006.

¹⁶ Sidor-Rządkowska M.: op.cit.

Proces oceniania jest niezbędnym elementem dobrze funkcjonującego przedsiębiorstwa. System ocen pracowniczych powinien kształtować pozytywne zachowania między ludźmi i ułatwić dialog pomiędzy pracownikiem a przełożonym. Dobrze zbudowany system oceny ma motywować pracowników do dalszej pracy, wyznaczać kierunki rozwoju oraz kształtować ścieżki zawodowe. Wobec powyższego, w oparciu o dogłębną analizę literatury przedmiotu i wyniki przeprowadzonych badań proponuje się właścicielom/kadrze zarządzającej małych i średnich przedsiębiorstw:

1. wobec stosunkowo dużego odsetka przedsiębiorstw nie przeprowadzających oceny okresowej – wprowadzenie systemu ocen pracowniczych;
2. w przedsiębiorstwach przeprowadzających ocenę okresową – utrzymanie systematyczności dokonywania oceny, a w organizacjach, które wprowadzą system ocen, na etapie projektowania i wdrażania takiego systemu ustalenie regularności procedury oceniania z zaznaczeniem odstępów czasu, w jakich będzie się odbywać. Oceny pracowników powinny odbywać się regularnie co pewien ustalony okres – co pół roku lub co rok. Działanie zgodnie z tą zasadą pozwoli na trafne podejmowanie decyzji kadrowych¹⁷;
3. uporządkowanie kryteriów i zasad oceniania oraz przedstawienie ich w sposób jasny, czytelny i formalny pracownikom. Ustalenie konkretnych, znanych oraz powszechnie akceptowanych kryteriów oceniania jest warunkiem sprawiedliwego oraz skutecznego systemu oceniania¹⁸;
4. przegląd stosowanych kryteriów ocenia i odpowiedni ich dobór i dopasowanie do stanowisk pracy oraz obowiązków wykonywanych przez konkretnych pracowników. Ponad $\frac{3}{4}$ ankietowanych wskazało, że kryteria oceniania nie są dopasowane do stanowiska pracy i zadań na nim realizowanych, a to ważny element procesu oceniania, który powinien uwzględniać realne przesłanki i warunki, które naprawdę są spełniane przez danego pracownika;
5. jasne i formalne określenie kompetencji, a także odpowiednie dobranie i dopasowanie kryteriów, które łącznie dają pracownikom poczucie sprawiedliwości i obiektywnej, rzetelnej oceny. Ponad połowa respondentów ma poczucie braku sprawiedliwości i obiektywizmu podczas przeprowadzanie ocen okresowych, a świadomość jakie zachowania i kompetencje są pożądane na danym stanowisku są nie tylko jednoznacznym miernikiem w trakcie oceny, ale również stanowią wyznacznik – cel, do którego pracownik może świadomie i systematycznie dążyć;
6. zwrócenie szczególnej uwagi na zapoznanie pracownika z wynikami przeprowadzonej oceny okresowej oraz na możliwość przeglądnięcia lub otrzymania kopii arkusza oceny. Informacja zwrotna pomaga pracownikom w poprawie aktualnych wyników

¹⁷ Szalkowski A.: op.cit.

¹⁸ Rostkowski T.: Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2005.

i planowaniu przyszłej kariery¹⁹, a jej brak działa demotywująco, buduje atmosferę napięcia i poczucia niepewności. Prawie $\frac{3}{4}$ ankietowanych wskazało, że sugestie i opinie przełożonych mają dla nich duże znaczenie i wpływają na zwiększenie zaangażowania w realizację obowiązków zawodowych;

7. powiązanie systemu ocen okresowych z systemem wynagrodzeń, czy możliwościami awansu pracowników. Ponad połowa ankietowanych wskazała, że wyniki oceny okresowej nie wpływają na dalsze decyzje dotyczące, premii, możliwości awansu czy planowania rozwoju pracowników.

Przeprowadzone badania empiryczne nie są pozbawione pewnych ograniczeń. Po pierwsze należy wskazać przypisanie wyników dobranej próbie, to jest śląskim małym i średnim przedsiębiorstwom. Można przypuszczać, że wybór innej grupy organizacji mógłby charakteryzować się innymi wynikami. Drugim ograniczeniem jest wymiar czasowy przeprowadzonych analiz, to jest druga połowa 2017 roku. Dla pełniejszego rozpoznania i przeanalizowania zagadnienia ocen pracowniczych w MŚP należałoby powtórzyć badania na tej samej próbie za kilka lat.

Bibliografia

1. Adamiec M., Kozusznik B.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator. AKADE, Katowice 2000.
2. Bera A.: Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. Ekonomiczne Problemy Usług, „Mikrofirma”, nr 51, 2010.
3. Bieniok H.: System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.
4. Cappelli P., Conyon M.J.: What Do Performance Appraisals Do? „ILR Review”, Vol. 71, No. 1, Jan. 2018.
5. Chouhan V., Chandra B., Goswami S., Verma P.: Analyzing the Performance Appraisal System of a Public Sector Organization in India: The Case of Rajasthan State Mines and Minerals Limited. „The IUP Journal of Management Research”, Vol. 15, No. 1, 2016.
6. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Apanowicz J.: Zarządzanie Organizacjami. Dom Organizatora, Toruń 2002.
7. Gerald T.G., Douglas M.I.: Does Performance Appraisal Contribute to Heightened Levels of Employee Burnout; The Results of One Study. „Personnel Management Abstracts-5”, Vol. 47, No. 3, 2001.

¹⁹ Griffin R.W.: Podstawy Zarządzania Organizacjami. PWN, Warszawa 2000.

8. Griffin R.W.: *Podstawy Zarządzania Organizacjami*. PWN, Warszawa 2000.
9. Jabeen M.: *Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation*. „European Journal of Business and Management”, Vol. 3, No. 4, 2011.
10. Jędrzejczak J.: *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*. Biblioteka IPK, Gdańsk 2000.
11. Kline T.J.B., Sulsky L.M.: *Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal*. „Canadian Psychology”, Vol. 50, No. 3, 2009.
12. Król H., Ludwiczynski A.: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*. PWN, Warszawa 2006.
13. McKenna E., Beech N.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
14. Mulvaney M.: *Performance Appraisals in Public Parks and Recreation: A Study of Employees' Short and Longer Term Attitudes Toward the Appraisal System*. „Journal of Park and Recreation Administration”, Vol. 35, No. 2, Summer 2017.
15. Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2007.
16. Pyrek R.: *System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, z. 6, Tarnów 2004.
17. Rostkowski T.: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Difin, Warszawa 2005.
18. Sidor-Rządkowska M.: *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowywanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2001.
19. Sidor-Rządkowska M.: *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
20. Skowronek-Mleczarek A.: *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*. C.H. Beck, Warszawa 2007.
21. Stevenson N.: *Motywowanie pracowników*. Liber, Warszawa 2002.
22. Sudół S.: *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2006.
23. Szalkowski A.: *Podstawy zarządzania personelem*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000.
24. Tokarski S.: *Kierownik w organizacji*. Difin, Warszawa 2006.
25. Trochimiuk R., Sztukowska J.: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Materiały do ćwiczeń*. Warszawa 2001.
26. Ushus M., Johney J.: *Impact of Performance Appraisal and Work Motivation on Work Performance of Employee: With Special Reference to A Multi Specialty Hospital in Kerala*. „IOSR Journal of Business and Management”, Vol. 17, No. 6, 2015.

27. Witkowski T.: Nowoczesne metody doboru i oceny personelu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
28. Zbiegień-Maciąg L.: Jak ocenić personel. Refleksje i wątpliwości. „Personel”, nr 5, 2000.