

2008-10-07

Zarząd firmy produkcyjnej zatrudniającej 140 osób postanowił wdrożyć system ocen okresowych pracowników. Długo zastanawiano się, na jakich kryteriach oprzeć ocenę. Trwała burzliwa dyskusja. Ostatecznie

Wariant A ? kryteria wynikowe

Podjęto decyzję, że bardziej sprawiedliwe i obiektywne, wymierne kryteria wyrażone w wielkościach produkcyjnych, wskaźnikach ekonomicznych itp.. Takie kryteria jednogłośnie uznano za bardziej sprawiedliwe i obiektywne. W przeciwieństwie do tych związanych z zachowaniem pracowników, które są niezwykle subiektywne i krzywdzące jak twierdzono. Pomimo, że każdy z pracowników zna kryteria oceny, poziom produkcji, jak również wskaźniki ekonomiczne nie uległy poprawie.

style="font-family: "Tahoma","sans-serif"; color: #6c7591; font-size: 7.5pt; mso-fareast-font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">Wdrożony system ocen pracowniczych w ?aden sposób nie przyczyni? si? do zmian w funkcjonowaniu firmy.</p><p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;"></p><p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;"><strong style="mso-bidi-font-weight: normal;">Wariant B ? kryteria behawioralne<strong style="mso-bidi-font-weight: normal;"></p><p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;"></p><p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;">Podj?to decyzj?, ?e b?d? to mi?kkie, jasno okre?lone kryteria, wyra?one za pomoc? konkretnych oczekiwa? co do postawy i zachowania pracownik?. Twierdzono bowiem, ?e wyniki finansowe s? ko?cowym rezultatem pracy og?u pracownik?, a na globalny sukces sk?adaj? si? konkretne jednostkowe zachowania i postawy. Co wi?cej ka?dy z pracownik? ma najwi?kszy wp?yw w?a?nie na swoje zachowanie, pozosta?e elementy takie jak: wielko?? produkcji, wska?niki ekonomiczne, w mniejszym stopniu bezpo?rednio zale?? od niego. Postanowiono system ocen okresowych pracownik? oprze? na kryteriach behawioralnych, czyli tych zwi?zanych z zachowaniem.</p><p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;">Po wdro?eniu systemu ocen okresowych pracownik? zaobserwowano zmiany w podej?ciu do pracy, przede wszystkim nast?pi? wzrost zaanga?owania i lepiej organizowano prac?. Po pewnym czasie poprawie uleg?y r?nie? ekonomiczne wyniki firmy.</p><p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;">Ma?o realny obraz, a jednak? Czy mamy prawo uzale?nia? ocen? od wielko?ci, kt?e nie zale?? od konkretnej osoby, a od ca?ego splotu zdarze? i decyzji klienta, kontrahenta, konkurenta? Czy wielko?? produkcji, czy te? konkretny wska?nik ekonomiczny motywuje do lepszej pracy, wi?kszego zaanga?owania? I odwrotnie, czy mo?na ocenia? zachowanie

pracownika, jego postaw?? Czy mamy do tego prawo?</p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;"><strong style="mso-bidi-font-weight: normal;">◆</p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;"><strong style="mso-bidi-font-weight: normal;">Wariant C - w poszukiwaniu z?otego ?rodka<strong style="mso-bidi-font-weight: normal;"></p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;">◆</p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;">Praktyka wdro?e? system◆ ocen okresowych pracownik◆ wskazuje na poszukiwanie z?otego ?rodka pomi?dzy kryteriami wynikowymi a behawioralnymi. Na ostateczn? decyzj? niejednokrotnie wp?ywaj? osobiste preferencje decydenta. Warto jednak przy podejmowaniu decyzji nie tylko uwzgl?dnia? preferencje, lecz r◆nie? wzi?? pod uwag? poziom rozwoju firmy, jej kultur? organizacyjn? i stosowane ju? wcze?niej rozwi?zania w obszarze ocen pracowniczych.</p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;">◆</p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: normal; margin: 0cm 0cm 0pt;">Autor: Anna Jaworek</p> <p class="MsoNormal" style="margin: 0cm 0cm 10pt;">◆</p>