

2008-10-10

Wszystko co da si? mierzy? to osi?gni?cia. Osi?gni?cia s? te? wszystkim, co powinno si? mierzy?..? Peter Drucker.

Po diagnozie organizacji (cz??? I) konieczny jest wyb? okrelonych ram potrzebnych do konstrukcji systemu ocen okresowych. Ramy takowe stanowi przyjeta koncepcja zarz?dzania, a jej wyb? ma charakter strategiczny, wp?ywa na dalszy przebieg prac wdrozeniowych.

Nie zawsze przed wdrozeniem systemu ocen okresowych pracownik istnieje sprecyzowana koncepcja, w oparciu o kt? prowadzony jest biznes, a w dalszej kolejno?ci polityka personalna. Niejednokrotnie szczeg?nie w m?odych organizacyjnie firmach system ocen okresowych jest czynnikiem mobilizuj?cym do sprecyzowania przytej koncepcji.

System ocen pracowniczych jest jednym z element? szerszej polityki personalnej, dlatego wa?ne jest, aby by? sp?ny z przyjeta koncepcja zarz?dzania w og?e. W praktyce szczeg?nie cz?sto wykorzystywane s? dwa modele zarz?dzania zasobami ludzkimi: przez kompetencje oraz przez cele. W niniejszej cz???ci zostanie przedstawiony pierwszy z nich, a mianowicie model zarz?dzanie przez kompetencje,

kt?y pos?u?y za fundament systemu ocen okresowych pracownik?.

Decyzja o zarz?dzaniu przez kompetencje poci?ga za sob? szereg konsekwencji nie tylko w obszarze ocen, lecz r?nie? w innych obszarach takich jak: szkolenia i wynagradzanie. Przyj?ta koncepcja obliuguje do pewnych dzia?a?:

Zdefiniowania poj?cia kompetencji wykorzystywanego w firmie. Wym? niezbdny, aby wszyscy m?i?c o kompetencjach mieli to samo na my?li.

Okre?lenia kompetencji firmowych ? tych wymaganych od wszystkich pracownik? niezale?nie od zajmowanego stanowiska. Okre?lenie kompetencji firmowych pozwala na podkre?lenie tych najistotniejszych wynikaj?cych z og?nej strategii firmy. Nie jest to wym? konieczny, lecz wskazany i bardzo pomocny, szczeg?nie w sytuacji, gdy chcemy budowa? pewien wizerunek firmy na rynku pracy i na rynku w og?.

Okre?lenie kompetencji kluczowych potrzebnych do efektywnego wykonywania danego rodzaju pracy. Cz?sto kompetencje kluczowe wynikaj? stricte z zajmowanego stanowiska pracy, innym razem w wi?kszym stopniu zale?? od pe?nionej funkcji.

#6c7591; font-size: 7.5pt; mso-fareast-font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">Najcz??ciej kompetencje rozumiane s? jako zbi? umiejtne?ci, zdolno?ci, wiedzy i ch?ci ? zmotywowania do pracy, kt?y to umo?liwia sprawne i skuteczne wykonywanie zada? i osi?ganie za?o?onych efekt?. Kompetencje same w sobie stanowi? wypadkow? wielu element?. Najcz??ciej definiowane s? przez zachowanie, kt?e dla kompetencji jest charakterystyczne. Przyk?ad poni?ej:

<p><span style="font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">Umiej?ne rozwi?zywanie problem?</span></p>	<p><span style="font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">Kompetentny pracownik:</span></p>
<p><span style="font-family: Symbol; color: #6c7591; font-size: 7pt; mso-bidi-font-family: Symbol; mso-fareast-font-family: Symbol; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">?&gt;</span></p>	<p><span style="font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">Identyfikuje zagro?enia</span></p>
<p><span style="font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">?&gt;</span></p>	<p><span style="font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">?&gt;</span></p>

0cm 6pt 36pt;"><span style="line-height: 105%; font-family: Symbol; color: #6c7591; font-size: 7pt; mso-bidi-font-family: Symbol; mso-fareast-font-family: Symbol; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">?</span><span style="line-height: 105%; font-family: "Times New Roman","serif"; color: #6c7591; font-size: 7pt; mso-fareast-font-family: Symbol; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">◆◆◆◆◆◆◆◆ </span><span style="line-height: 105%; font-family: "Tahoma","sans-serif"; color: #6c7591; font-size: 7pt; mso-fareast-font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">Reaguje na docieraj?ce sygna?y o zagro?eniu (nie ucieka od problem◆)</span><span style="line-height: 105%; font-family: "Times New Roman","serif"; font-size: 7pt; mso-fareast-font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL;"></span></p> </td> </tr> <tr style="mso-yfti-irow: 3;"> <td style="border-bottom: black 1pt solid; border-left: black 1pt solid; padding-bottom: 0cm; background-color: transparent; padding-left: 5.4pt; width: 460.6pt; padding-right: 5.4pt; border-top: #f4f4f4; border-right: black 1pt solid; padding-top: 0cm; mso-border-top-alt: solid black .5pt; mso-border-alt: solid black .5pt;" width="614" valign="top"> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 105%; text-indent: -18pt; margin: 6pt 0cm 6pt 36pt;"><span style="line-height: 105%; font-family: Symbol; color: #6c7591; font-size: 7pt; mso-bidi-font-family: Symbol; mso-fareast-font-family: Symbol; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">?</span><span style="line-height: 105%; font-family: "Times New Roman","serif"; color: #6c7591; font-size: 7pt; mso-fareast-font-family: Symbol; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">◆◆◆◆◆◆◆◆ </span><span style="line-height: 105%; font-family: "Tahoma","sans-serif"; color: #6c7591; font-size: 7pt; mso-fareast-font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">Analizuje problem</span><span style="line-height: 105%; font-family: "Times New Roman","serif"; font-size: 7pt; mso-fareast-font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL;"></span></p> </td> </tr> <tr style="mso-yfti-irow: 4;"> <td style="border-bottom: black 1pt solid; border-left: black 1pt solid; padding-bottom: 0cm; background-color: transparent; padding-left: 5.4pt; width: 460.6pt; padding-right: 5.4pt; border-top: #f4f4f4; border-right: black 1pt solid; padding-top: 0cm; mso-border-top-alt: solid black .5pt; mso-border-alt: solid black .5pt;" width="614" valign="top"> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 105%; text-indent: -18pt; margin: 6pt 0cm 6pt 36pt;"><span style="line-height: 105%; font-family: Symbol; color: #6c7591; font-size: 7pt; mso-bidi-font-family: Symbol; mso-fareast-font-family: Symbol; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">?</span><span style="line-height: 105%; font-family: "Times New Roman","serif"; color: #6c7591; font-size: 7pt; mso-fareast-font-family: Symbol; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">◆◆◆◆◆◆◆◆ </span><span style="line-height: 105%; font-family: "Tahoma","sans-serif"; color: #6c7591; font-size: 7pt; mso-fareast-font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL; mso-bidi-font-size: 11.0pt;">Szuka mo?liwo?ci rozwi?zania problemu</span><span style="line-height: 105%; font-family: "Times New Roman","serif"; font-size: 7pt; mso-fareast-font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL;"></span></p> </td> </tr> <tr style="mso-yfti-irow: 5;"> <td style="border-bottom: black 1pt solid; border-left: black 1pt solid; padding-bottom: 0cm; background-color: transparent; padding-left: 5.4pt; width: 460.6pt; padding-right: 5.4pt; border-top: #f4f4f4; border-right: black 1pt solid; padding-top: 0cm; mso-border-top-alt: solid black .5pt; mso-border-alt: solid black .5pt;" width="614" valign="top"> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height:



pewnych grup stanowiskowych lub funkcyjnych. Posiadanie przez pracownik? tych?e kompetencji stanowi si?? nap?dow? ca?ej firmy. One te? powinny stanowi? j?dro oceny okresowej pracownik?. W praktyce bardzo cz?sto w tym miejscu powstaje sp? o ilo?? kompetencji kluczowych zar?no tych zdefiniowanych jak i ocenianych. Wielu mened?er? chca?oby wpisa? tu ca?? d?ug? list? pobo?nych ?ycze?. Z punktu widzenia ocenianego i ocenij?cego wa?ne jest to, aby kluczowych kompetencji podlegaj?cych ocenie nie by?o zbyt wiele. Najlepiej kilka, jak sama nazwa wskazuje ? maj? to by? te kluczowe, a nie wszystkie mo?liwe i mile widziane.

W systemie ocen okresowych pracownik? stworzonym w oparciu o koncepcj? zarz?dzania przez kompetencje dobrze zdefiniowane kompetencje s? jednocze?nie kryteriami oceny. Przyj?ta koncepcja zarz?dzania zmusza do konsekwencji we wdra?anym systemie ocen okresowych pracownik?. Nie mo?na ucieka? od oceny kompetencji, gdy firma preferuje zarz?dzanie w?a?nie przez kompetencje, gdy ca?a polityka personalna zogniskowana jest wok? kompetencji.

Autor: Anna Jaworek

◆

