

2008-10-10

?Wszystko co da się mierzyć to osiągnięcia. Osiągnięcia są też wszystkim, co powinno się mierzyć.? Peter Drucker.

Po diagnozie organizacji (część I) konieczny jest wybór określonych ram potrzebnych do konstrukcji systemu ocen okresowych. Ramy takowe stanowi przyjęta koncepcja zarządzania, a jej wybór ma charakter strategiczny, wpływa na dalszy przebieg prac wdrożeniowych.

Nie zawsze przed wdrożeniem systemu ocen okresowych pracowników istnieje sprecyzowana koncepcja, w oparciu o którą prowadzony jest biznes, a w dalszej kolejności polityka personalna. Niejednokrotnie szczególnie w młodych organizacyjnie firmach system ocen okresowych jest czynnikiem mobilizującym do sprecyzowania przyjętej koncepcji.

System ocen pracowniczych jest jednym z elementów szerszej polityki personalnej, dlatego ważne jest, aby był spójny z przyjętą koncepcją zarządzania w ogóle. W praktyce szczególnie często wykorzystywane są dwa modele zarządzania zasobami ludzkimi: przez kompetencje oraz przez cele. W niniejszej części zostanie przedstawiony pierwszy z nich, a mianowicie model zarządzanie przez kompetencje, który posłuży za fundament systemu ocen okresowych pracowników.

Decyzja o zarządzaniu przez kompetencje pociąga za sobą szereg konsekwencji nie tylko w obszarze ocen, lecz również w innych obszarach takich jak: szkolenia i wynagradzanie. Przyjęta koncepcja obliguje do pewnych działań:

? Zdefiniowania pojęcia kompetencji wykorzystywanego w firmie. Wymóg niezbędny, aby wszyscy mówiąc o kompetencjach mieli to samo na myśli.

? Określenia kompetencji firmowych ? tych wymaganych od wszystkich pracowników niezależnie od zajmowanego stanowiska. Określenie kompetencji firmowych pozwala na podkreślenie tych najistotniejszych wynikających z ogólnej strategii firmy. Nie jest to wymóg konieczny, lecz wskazany i bardzo pomocny, szczególnie w sytuacji, gdy chcemy budować pewien wizerunek firmy na rynku pracy i na rynku w ogóle.

? Określenie kompetencji kluczowych potrzebnych do efektywnego wykonywania danego rodzaju pracy. Często kompetencje kluczowe wynikają stricte z zajmowanego stanowiska pracy, innym razem w większym stopniu zależą od pełnionej funkcji.

Najczęściej kompetencje rozumiane są jako zbiór umiejętności, zdolności, wiedzy i chęci ? zmotywowania do pracy, który to umożliwia sprawne i skuteczne wykonywanie zadań i osiągnięcie założonych efektów. Kompetencje same w sobie stanowią wypadkową wielu elementów. Najczęściej definiowane są przez zachowanie, które dla kompetencji jest charakterystyczne. Przykład poniżej:

Umiejętne rozwiązywanie problemów

Kompetentny pracownik:

?

?

?

?	
---	--

?	
---	--

?	
---	--

Kompetencje firmowe stanowią sztandar, z którym powinni identyfikować się pracownicy organizacji, zwracać na nie szczególną uwagę i je rozwijać. Firmowe kompetencje są elementem przyjętej strategii działania, niejednokrotnie wynikają z preferowanych przez firmę wartości i wizji funkcjonowania na rynku. System ocen okresowych powinien je wzmacniać. Przez obecność kompetencji firmowych w okresowej ocenie podkreślona zostaje ich istotność i znaczenie dla całej organizacji.

Kluczowe kompetencje są natomiast charakterystyczne dla pewnych grup stanowiskowych lub funkcyjnych. Posiadanie przez pracowników tychże kompetencji stanowi siłę napędową całej firmy. One też powinny stanowić jądro oceny okresowej pracowników. W praktyce bardzo często w tym miejscu powstaje spór o ilość kompetencji kluczowych zarówno tych zdefiniowanych jak i ocenianych. Wielu menedżerów chciałoby wpisać tu całą długą listę pobożnych życzeń. Z punktu widzenia ocenianego i oceniającego ważne jest to, aby kluczowych kompetencji podlegających ocenie nie było zbyt wiele. Najlepiej kilka, jak sama nazwa wskazuje ? mają to być te kluczowe, a nie wszystkie możliwe i mile widziane.

W systemie ocen okresowych pracowników tworzonym w oparciu o koncepcję zarządzania przez kompetencje dobrze zdefiniowane kompetencje są jednocześnie kryteriami oceny. Przyjęta koncepcja zarządzania zmusza do konsekwencji we wdrażanym systemie ocen okresowych pracowników. Nie można uciekać od oceny kompetencji, gdy firma preferuje zarządzanie właśnie przez kompetencje, gdy cała polityka personalna zogniskowana jest wokół kompetencji.

Autor: Anna Jaworek

