

Ocenić czy nie?

Kontrowersje na temat stosowania ocen pracowniczych

W styczniowym numerze „Personelu i Zarządzania” opublikowaliśmy artykuł Roberta Reinfussa, który postawił kontrowersyjną tezę, że „systemy ocen pracowniczych stosowane obecnie w Polsce w większości wypadków są bezwartościowe dla zarządzania biznesem, a w pewnych wypadkach dostarczają wręcz fałszywych danych w zakresie potrzeb rozwojowych organizacji”^{*}.

Kontrowersje budzi samo podważanie wartości ocen pracowniczych – jednego z kluczowych systemów świadczących o nowoczesnym zarządzaniu HR. Ocena kompetencji pracownika jest przecież często podstawą decyzji związanych z wynagradzaniem, podejmowaniem różnych działań rozwojowych, rekrutacjami wewnętrznymi i budowaniem planów sukcesji. A jednak, w tezie sformułowanej przez Roberta Reinfussa jest coś pociągającego: wskazanie źródeł przewagi konkurencyjnej, jakie każda firma posiada, a niewiele uwzględnia w swojej działalności.

Swoją tezę i jej obronę autor oparł na podziale kompetencji na:

- kompetencje aktualnie wykorzystywane do osiągania wyników,
- kompetencje, których brakuje (zidentyfikowane braki kompetencyjne),
- nadpotencjał, czyli kompetencje, które przedsiębiorstwo potencjalnie posiada, ale ich nie wykorzystuje.

Zdaniem Roberta Reinfussa, to przede wszystkim nadpotencjał może być efektywnie spożytkowany do rozwoju firm. Kompetencje już wykorzystywane zapewniają firmie wyniki na obecnym poziomie. Kompetencje zidentyfikowane – jako te, których ludziom brakuje – nie są aż tak istotne z punktu widzenia rozwoju biznesu, skoro nawet przy ich braku firma uzyskuje swoje wyniki, zaś ich pozyskanie jest często drogie i czasochłonne. Natomiast ukryty nadpotencjał to kompetencje, których pozyskanie nic nie kosztuje, a które być może otwierają przed firmą nowe perspektywy rozwoju. Tanim kosztem można więc wypłynąć na szerokie wody nowych możliwości.

Śledząc ostatnie publikacje (na przykład w „Personelu i Zarządzaniu”) i wystąpienia podczas licznych konferencji na temat ocen pracowniczych i biznesu, odnajdujemy jednak wśród nich przypadki bardzo silnego zaangażowania się biznesu właśnie na rzecz wprowadzania ocen pracowniczych.

Więc może jednak biznes potrzebuje tych ocen?

Paweł Berłowski

PRZYPIS

^{*} Zobacz: R. Reinfuss, „(Bez)wartościowe oceny. Biznes nie potrzebuje ocen pracowniczych”, „Personel i Zarządzanie” nr 1/2013, str. 14.