

Pora na ocenę systemu ocen pracowników

Puls HR, autor: Jolanta Miśków

Opublikowano: **10 kwi 2013 15:56**

Co powinien zrobić dział HR, aby poprawić działania w zakresie ocen pracowniczych? Dążyć do idealnej obiektywności, ale to cel raczej nierealny. Może więc lepiej zrezygnować z oceniania?

Przeprowadzane w firmach oceny pracowników należą do najmniej lubianych rytuałów, a wnioski z nich płynące często okazują się nieprzydatne dla rozwoju firmy. Tymczasem ocena wciąż stanowi podstawę podejmowanych decyzji personalnych.

Oceny nie są doskonałe

- Z żadnego systemu oceny nie da się wyeliminować subiektywności - twierdzi Urszula Jabłońska z GFMP Management Consultants. - Ostatecznym narzędziem oceny, niezależnie od tego, jak precyzyjnie została opisana skala, pozostaje zawsze menedżer.

Są jednak tacy, którzy wierzą, że w zwiększeniu obiektywności ocen mogłaby pomóc systematyczność. Jeśli informacje o działaniach pracowników będą zbierane regularnie, to po pewnym okresie wyłoni się miarodajny obraz pracownika. Obraz taki będzie zapobiegał wydawaniu krzywdzących sądów.

- Bardzo ważne przy wdrażaniu systemu ocen okresowych jest uświadomienie menedżerom, że i tak stale oceniają swoich pracowników, ale nieformalnie - mówi Paulina Pańka, menedżer projektów konsultingowych z Human Solutions for Business. - Muszą zrozumieć, że często taka ocena opiera się na subiektywnych opiniach - tłumaczy.

Tymczasem pracownicy potrzebują jasno określonych kryteriów, według których będą oceniani. Ich brak może wywoływać frustrację i poczucie niedoceny. Urszula Jabłońska zwraca również uwagę na to, że ocena wyników pracy i ocena kompetencji powinny być rozdzielne. Pierwsza winna mieć charakter finansowy, a druga tylko czysto rozwojowy.

Czas zmienić podejście

Zupełnie inaczej na sprawę zapatruje się Robert Reinfuss, doradca biznesowy w dziedzinie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Jego zdaniem w wielu polskich firmach oceny pracownicze jeszcze tylko przez jakiś czas będą miały do odegrania ważną rolę w unowocześnianiu metod zarządzania.

- Ocena buduje relacje paternalistyczne. To szef jest tym, który ocenia i decyduje. Tymczasem nowoczesne firmy stawiają na współpracę, odchodząc od tworzenia struktur hierarchicznych. Można zauważyć, że relacje przełożony - podwładny poziomują się - podkreśla Reinfuss.

Podwładny robi to, co wynika z jego umowy. Świadczy pracę i ci, dla których ją wykonuje, powinni go oceniać.

- Ważne, aby pracowników rozliczali ci, dla których on pracuje i nie należy przez to rozumieć jego pracodawcy. Dla przykładu, menedżer HR świadczy pracę dla pracowników i to oni powinni go oceniać. Mówimy oczywiście o ocenie wyników jego pracy, a nie możliwości - tłumaczy Robert Reinfuss.

Nie ma sposobu na uniknięcie konieczności wysuwania wniosków z pracy zatrudnionych w firmie osób, jeżeli dba się o jej rozwój. Jednak metody skutecznego zarządzania nie kończą się na systemach ocen pracowniczych.

- Żeby kogoś rozliczać z pracy, trzeba wiedzieć, z czego dokładnie. Dlatego przede wszystkim pracę należy rozplanować, a dopiero później oceniać, jak dana osoba sobie z nią poradziła. Najlepiej zarządzać przez cele, zadania, miary czy harmonogramy. Jeśli określi się wcześniej kryteria, to później ocena następuje w sposób bardzo naturalny - mówi Robert Reinfuss.