

Powiedz pracownikowi, ile jest wart dla ciebie

2006-01-20 19:36

Na początku roku oceniani są nie tylko uczniowie. Coraz więcej firm pomaga sobie w ten sposób przy podejmowaniu decyzji personalnych.

– Ocenę pracowniczą wprowadziliśmy w agencji w pierwszym roku jej działalności. To dla mnie doskonałe narzędzie prowadzenia polityki HR w firmie – mówi Katarzyna Przewuska, dyrektor zarządzająca agencji Sensors PR.

OCENA LICZY SIĘ PRZY:

- renegotjowaniu umowy o pracę
- planach restrukturyzacji firmy
- planowanych szkoleniach, podwyżkach i awansach
- planowanych zwolnieniach

Jeśli pracodawca regularnie ocenia pracowników, czyli co roku, albo nawet częściej sprawdza, jak podwładni wypełnili założone wcześniej cele, to otrzymuje informacje, które dadzą mu m.in. podstawy do zróżnicowania wynagrodzeń. Ocena ma sens w każdej branży i na wszystkich szczeblach – od pracowników produkcyjnych po kadrę kierowniczą. Jednak część firm dokonuje jej tylko dlatego, że ocena jest modna.

– Wtedy całe działanie jest nic niewarte. Kiedy jednak warto? Gdy chcemy dowiedzieć się, jak dobrze wynagradzać, mamy zamiar rozwinąć kadrę, szkolić pracowników, umieć dobrze ocenić, kogo awansować – wyjaśnia Robert Reinfuss, dyrektor personalny w krośnieńskiej firmie Nowy Styl.

Pożądane cechy

Wprowadzanie systemu ocen pracowniczych należy zacząć od opisu stanowisk w firmie, czyli sporządzenia profili zawierających kluczowe kompetencje, a więc cechy, jakie powinien przejawiać zatrudniony na danym stanowisku.

– Jeżeli przygotowujemy profil kierownika działu finansowego, to będzie on miał takie same kompetencje jak inny menedżer na tym samym poziomie w danej firmie, a dodatkowo kompetencje związane z finansami – wyjaśnia Joanna Kolenda, psycholog i trener z ProFirmy.

Inne umiejętności powinien mieć sprzedawca czy handlowiec, a inne menedżer działu. Analityk finansowy winien być biegły w operowaniu liczbami, ale nie musi potrafić sprzedać produktu czy siebie. Menedżer musi umieć planować i przygotowywać różne rozwiązania.

Jeśli mamy określone pożądane poziomy kompetencji pracownika, to możemy przejść do oceny. Warto pamiętać, że przed jej wprowadzeniem szefowie powinni omówić z podwładnymi cele do osiągnięcia w danym roku. Może to być na przykład zdobycie nowego klienta. Dlatego warto porozmawiać o założeniach na dany rok na jego początku, a ocenę przeprowadzić pół roku lub rok później.

Wsparcie specjalistów

Jeśli przedsiębiorstwo nie ma gotowego systemu ocen, warto zaprosić do współpracy firmę, która specjalizuje się w ich opracowywaniu.

– Sztuką jest opracowanie naprawdę dobrego systemu. Szkoda czasu na samodzielne wymyślanie czegoś, na co specjaliści wpadli już wcześniej – wyjaśnia Robert Reinfuss.

Opracowanie ocen pracowniczych oferuje większość firm doradztwa personalnego, m.in. Creyf's Polska, Sedlak & Sedlak Personnel Consulting oraz gdyńska firma Solution.

Dla odważnych szefów, którzy wolą sami zająć się oceną, istnieją szkolenia, na których można dowiedzieć się, jak ją przeprowadzić.

– Poruszane na nich zagadnienia to m.in. metodologia ocen, tworzenie opisów stanowisk i profili kompetencji oraz takie przeprowadzanie oceny, by pracownicy nie czuli się pokrzywdzeni, a oceniający nie popełniali błędów – mówi Joanna Kolenda z ProFirmy.

Czas, by porozmawiać

W Sensors PR oceny dokonuje się w grudniu. Opiera się ona na ocenie celów na dany rok i omówieniu m.in. kompetencji oraz zakresu obowiązków.

– Ocena przekłada się bezpośrednio na premie czy propozycje awansu lub podwyżek. Dla osoby zarządzającej jest to również doskonały moment, by porozmawiać z pracownikiem o jego potrzebach, otrzymać informację zwrotną o tym, jak mu się pracuje i określić kierunki jego rozwoju – mówi Katarzyna Przewuska.

Każdy pracownik agencji ma dwa tygodnie na przygotowanie się do oceny. Wypełnia część formularza związaną z osiągnięciami i realizacją własnych celów. Później kwestionariusz wędruje do jego przełożonego, na końcu odbywa się rozmowa dwustronna.

– Uważam, że każdy z naszych pracowników czeka na ocenę, bo ma wtedy okazję do szczerzej rozmowy i uzyskania informacji o tym, co trzeba poprawić. Najczęściej chodzi o terminowość i dokładność – wyjaśnia Katarzyna Przewuska.

Awans czy zwolnienie

– Po zakończeniu oceny pracodawca wie, co się dzieje z pracownikiem – czy jest mu potrzebne szkolenie, czy wsparcie przełożonego – podkreśla Joanna Kolenda.

Systemu ocen pracowniczych używa się między innymi wtedy, gdy w grę wchodzi weryfikacja wynagrodzeń – pracownik oceniony wysoko będzie zarabiać więcej niż kolega na tym samym stanowisku, ale oceniony gorzej.

– Firmy używają systemu ocen, by zaplanować karierę danej osoby. Wyniki pomagają ułożyć plan jej rozwoju lub plan szkoleń. Nie chodzi tu tylko i wyłącznie o szkolenia, wykłady czy warsztaty, ale również o zaplanowanie praktycznych szkoleń ocenionego w pracy w innych działach w firmie – produkcji, logistyce czy w marketingu – wyjaśnia Robert Reinfuss.

Niekiedy stosuje się ocenę pracowniczą, by uzasadnić wypowiedzenie umowy. System ocen konstruuje się tak, że osoby z najniższymi wynikami mogą być zwalniane.

– To bat na złych pracowników. W systemie może się znaleźć zapis, że jeśli ktoś osiągnie wynik gorszy niż x, to jest to wystarczające uzasadnienie zwolnienia. Uzna je sąd pracy. Pomoże to menedżerom, którym brak argumentów albo mają skrupuły, jeśli chodzi o zwalnianie – dodaje Robert Reinfuss.

Ocena i podsumowanie

Dzięki dobrze przygotowanemu systemowi ocen pracownik dowie się, co jest weryfikowane i co musi poprawić.

– Jednocześnie pracodawcy zyskują świetny system motywacyjny. W mojej firmie publikujemy kryteria oceny, by pracownicy wiedzieli, na co zwracamy uwagę – zaznacza Robert Reinfuss.

Wyniki oceny należy precyzyjnie przeanalizować, aby wiedzieć, ilu pracowników jest dobrych, a ilu złych. Dla 10 proc. najłabszych trzeba przygotować dodatkową ocenę, a po niej program poprawy. Z kolei 10 proc. najlepszych można dać nagrodę.

– Jeżeli z wynikami nic nie zrobimy, pracownicy będą zawiedzeni – sumuje Joanna Kolenda.

Okiem eksperta

Najlepsi chcą wiedzieć

Kluczem do sukcesu każdej organizacji są pracownicy, a zarządzanie nimi jest nie lada wyzwaniem – niezależnie od wielkości firmy czy etapu jej rozwoju. Warto i trzeba oceniać pracowników. Najlepsi chcą informacji zwrotnych o swoich kompetencjach i realizacji zadań. Dzięki temu czują się motywowani do wydajniejszej pracy. Ci, którzy oceny nie oczekują, najczęściej nie realizują zadań w sposób oczekiwany przez przełożonego, więc tym bardziej ocena ich pracy jest konieczna. W ramach dobrze działającego systemu pracownicy rozumieją także powiązanie wyników pracy z systemem wynagradzania.

Grażyna Podsiadło-Zemowska, dyrektor personalny Kimberly-Clark

Źródło:



Archiwum Puls Biznesu