

4.3. SYSTEM OCEN JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE ROZWÓJ PRACOWNIKA I WPŁYWAJĄCE NA EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁU – STUDIUM PRZYPADKU⁶²

Wprowadzenie

System ocen pracowniczych jest jednym z kluczowych elementów zarządzania kompetencjami w organizacji. Prawidłowo przeprowadzona ocena pracy ma istotne znaczenie rozwojowe dla pracowników i tym samym przyczynia się do osiągania oczekiwanych przez organizację rezultatów. Artykuł jest opisem procesu oceny jako elementu rozwoju kompetencji pracownika, który przekłada się na zwiększenie efektywności zespołu. Aby zapewnić skuteczność działania, proces powinien być uznany za potrzebny i akceptowany przez zespół wszystkich pracowników w organizacji. Rekomendacje oparto na analizie krytycznej materiału zawartego w studium przypadku w okresie jednego roku w organizacji handlowej prowadzonej pod kątem uwarunkowań wpływających na rozwój potencjału członków organizacji, a także wpływu na efektywność zespołu. Analiza wykazała, że prawidłowo zaprojektowany i wdrożony proces stanowi integrację poszczególnych narzędzi w jedną całość, a wyraźnie określone zasady przyjęte w organizacji sprzyjają realizacji celów strategicznych organizacji.

Cel rozmowy oceniającej jako elementu relacji przełożonego z podwładnym

W organizacji proces rozwoju kompetencji pracowników powinien stanowić spójną całość z innymi działaniami, takimi jak planowanie sukcesji, budowa systemów wynagrodzeń i świadczeń dodatkowych, a także programów szkoleniowo-rozwojowych. Działania rozwojowe ujęte w formę całorocznego procesu umożliwiają regularną ocenę wyników pracy, identyfikację talentów oraz ustalanie planów rozwoju kompetencji indywidualnych i zespołowych. Prawidłowo przeprowadzony proces ma kluczowe znaczenie dla osiągania oczekiwanych przez organizację strategicznych rezultatów.

⁶² Jerzy Rosiński, Aneta Szara, Uniwersytet Jagielloński.

Możemy więc powiedzieć, że „celowe jest uporządkowanie opiniowania pracowników w formie okresowych, obiektywnych ocen w ścisłym powiązaniu z jasnym określaniem celów stawianych przed zespołem i pracownikami” (Daniecki 2015). Proces ten powoduje zwiększenie świadomości i zaangażowania pracownika w realizację określonych przez organizację celów. Jest to istotne, gdyż uzyskanie zaangażowania pracownika w realizację zadań jest kluczem do sukcesu organizacji, a dążenie do ukształtowania takiej postawy jest dowodem wzrastającej świadomości, że pełni energii, kreatywni, nastawieni entuzjastycznie pracownicy są głównym źródłem tworzenia wartości firmy i to oni decydują o przewadze konkurencyjnej w większym stopniu niż czynniki technologiczne lub finansowe (Juchowicz 2012). Istotą spotkania oceniającego jest zachowanie jej rozwojowego charakteru. Powinna to być konstruktywna i szczerza rozmowa, oparta na faktach, odnosząca się do konkretnych sytuacji, w której przekazanie informacji zwrotnej służy podnoszeniu efektywności. Podczas spotkania poruszane są kwestie postawionych przed pracownikiem zadań oraz związanych z tym obaw. Zrozumienie indywidualnego wkładu pracownika w realizację zadań firmy wymaga od bezpośredniego przełożonego wyjaśnienia powodu realizacji poszczególnych zadań, co daje pracownikowi możliwość szerszego spojrzenia na całość zespołu lub organizacji. Takie podejście pozwala na zwiększenie perspektywy nieograniczając się do pojedynczego zadania. Ważnym elementem oceny jest także sposób, w jaki osiągane są wyniki. Ma to swoje odzwierciedlenie między innymi w sposobie, w jaki pracownik współpracuje w ramach swojego zespołu i organizacji oraz poza nią. Nie należy zapominać, że rozmowa oceniająca jest okazją do omówienia wkładu pracownika w wykonywanie zadań, i spraw, które nie potoczyły się zgodnie z zakładanym planem. Takie podejście umożliwia określenie obszarów do rozwoju, przez co minimalizowana jest luka kompetencyjna. Istotą spotkania oceniającego jest konstruktywna informacja zwrotna, dzięki której można zbudować wzajemne zaufanie i zaangażowanie w realizację postawionych celów. Kluczowym elementem tego procesu powinno być określenie planu aktywności, które powinien podjąć pracownik, aby zrealizować cele, wraz z określeniem efektów, po których można poznać ich terminową realizację. Podczas tego procesu ważne jest zrozumienie, z jakich umiejętności powinien korzystać pracownik, aby osiągnąć zakładane rezultaty.

Kiedy rozmowy oceniające mogą wspierać rozwój pracownika i wpływać na efektywność zespołu?

Rozmowy oceniające są narzędziem dla osoby zarządzającej w procesie rozwoju kompetencji współpracowników. Jednocześnie są nie tylko „elementem zarządzaniem”, który można użytkować bez kontaktu z pracownikami. Do użytkowania rozmów oceniających z korzyścią dla organizacji konieczne jest umiejętne kształtowanie relacji przełożony–pracownik. Oba aspekty (zarządczy i relacyjny) zostaną obecnie omówione.

Proces oceny kompetencji pracowników w ramach organizacji w postaci ocen pracowników powinien być traktowany jako jeden z priorytetów organizacji nastawionej na rozwój kapitału ludzkiego. Aby proces spełniał takie założenia, ważne jest podkreślenie, że „(...) rola menadżerów liniowych w procesie tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi zasobów ludzkich jest kluczowa. To od ich zaangażowania zależy, czy opracowane przez działy personalne koncepcje polityki i programy zostaną «wypełnione treścią»” (Rosiński, Filipkowska 2009a, 127–135). Prawidłowo przeprowadzony proces rozmów oceniających prowadzi do korzyści trzech grup interesariuszy: pracownika, przełożonego oraz organizacji. „Aby system ocen odegrał swoją rolę, musi być uznany za potrzebny i zaakceptowany przez załogę pod względem kryteriów oceny i sposobu jej przeprowadzania” (Daniecki 2015, 216). Jednym z elementów rozmowy oceniającej jest omawianie postawionych przed pracownikiem celów. Możemy także powiedzieć, że stanowią one integrację potrzeb organizacji i określają obszary, które pracownik powinien osiągnąć w trakcie całego roku swojej pracy. Zasadne jest więc zaznaczenie że:

(...) dobre wyniki biorą się z jasno określonych celów. Wyznaczenie klarownych celów wymaga od pracowników zrozumienia dwóch rzeczy: po pierwsze, czego się od nich oczekuje – obszarów, za które odpowiadają, i po drugie, jak wygląda optymalnie wykonana praca, czyli standardy, według których będą oceniani (Blanchard 2013, 104).

Jednym ze stosowanych podejść w ustalaniu celów w organizacjach handlowych jest Strategiczna Karta Wyników opisana na rysunku 1.

Cel perspektywy finansowej sprzyja identyfikowaniu rezultatów finansowych oraz umożliwia określenie luki finansowej, która wskazuje na wielkość i zakres wymaganych zmian. Analiza celów z perspektywy klienta pomaga w identyfikacji klientów firmy oraz segmentów rynkowych, które firma powinna obsługiwać. Biorąc pod uwagę procesy operacyjne, cele w tym obszarze pozwalają określić, w jakich



Rysunek 1. Cztery perspektywy Strategicznej Karty Wyników

obszarach firma powinna osiągnąć doskonałość, aby dostarczać docelowym klientom unikatową propozycję wartości oraz zidentyfikować sposoby usprawniania organizacji. Idąc dalej, cele perspektywy rozwoju pomagają sformułować specyficzne wymagania w zakresie nauki i rozwoju dla kluczowych procesów oraz określić umiejętności niezbędne do ich wdrożenia. Aby zweryfikować realizację postawionych przed pracownikiem celów, istotne jest opisanie poziomu poszczególnych kompetencji. Stosowane w organizacjach rozwiązanie polegające na opisie poziomów jej spełniania może przybrać następującą postać:

Poziom 1. Brak przyswojenia danej kompetencji.

Poziom 2. Kompetencja przyswojona w stopniu podstawowym.

Poziom 3. Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym.

Poziom 4. Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym.

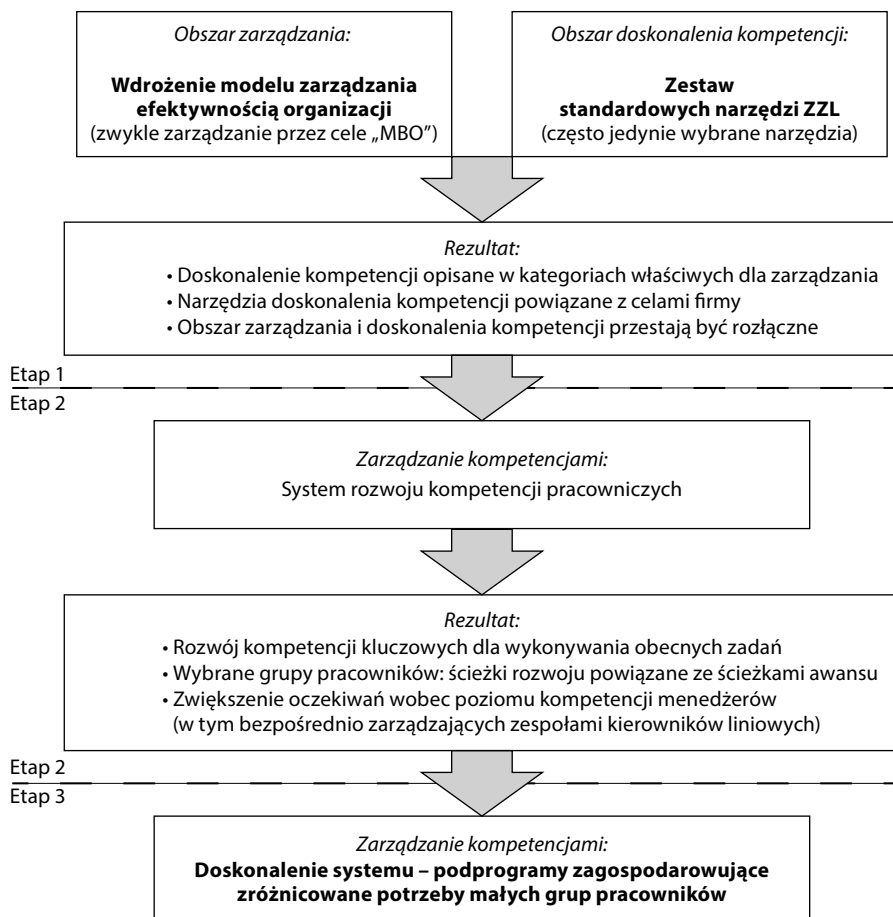
Poziom 5. Stopień przyswojenia danej kompetencji może stanowić wzór do naśladowania (za: Sidor-Rządzkowska 2011).

Przytoczone podejście umożliwia stworzenie jednej skali, która gromadzi ocenę poziomu wszystkich kompetencji dla danego pracownika. Pomimo faktu, że może ono zostać uznane za ogólne i rodzić liczne wątpliwości, w szczególności co do zakresu uwspólniania wyników lub kwalifikacji do konkretnego poziomu, stanowi całościowe podejście do opisu kompetencji. Kompleksowość podejścia w praktyce działania firmy stanowi podstawę, na której możliwa jest analiza potencjału wszystkich pracowników. Prezentowane ujęcie ułatwia analizę potencjału pracowników, co umożliwia planowanie sukcesji w ramach organizacji. Kompleksowe podsumowanie kompetencji w ramach organizacji daje podstawę do planowania także innych działań, jakimi są: projektowanie poziomu wynagrodzeń, szkoleń minimalizujących lukę kompetencyjną oraz programów rozwoju kompetencji w ramach organizacji.

Proces rozmów oceniających w kontekście działania organizacji

Proces rozmów oceniających powinien posiadać kompleksowy charakter, zawierający kontekst zarządzania w całej organizacji. Kompleksowe podejście w podziale na poszczególne etapy zawiera zestawienie na rysunku 2, obejmujące podział na poszczególne etapy rozwoju kompetencji.

Powyższe ujęcie pokazuje połączenie działań rozwojowych w organizacji z potrzebami biznesowymi. Ważne jest zaznaczenie, że działania rozwojowe nie mogą się ograniczać do grup pojedynczych interesariuszy, powinny obejmować kontekst całej grupy. Poszczególne etapy obrazują wyjście od sformułowania celów biznesowych i wizji firmy, wiążąc je z potrzebami rozwojowymi. W kolejnych etapach dodawane są poszczególne grupy interesariuszy, zaangażowane w proces rozwojowy. Rezultatem jest zastosowanie rozwoju kompetencji wszystkich pracowników w ramach organizacji, obejmujące również potrzeby małych grup pracowników. System ocen pracowniczych powinien być procesem ciągłym, odbywającym się regularnie w ciągu całego roku. Wspólne rozumienie oczekiwań i potrzeb jest podstawą efektywnego



Rysunek 2. Podstawowe elementy wdrożenia programu rozwoju kompetencji kadry menedżerskiej

Źródło: Rosiński, Filipkowska 2009b, 4.

działania. Idąc dalej, „szczerze dyskusje o wynikach pracy muszą odbywać się cały czas, bo tworzy to atmosferę wzajemnego zrozumienia” (Blanchard 2013, 119). Aby proces rozmów oceniających mógł zostać wprowadzony i realizowany z sukcesem, niezbędne jest odpowiednie przygotowanie merytoryczne i mentalne kadry menedżerskiej, która przewodzi temu procesowi. Brak zaplecza w postaci wykształconej i świadomej kadry może prowadzić do marginalizacji procesu przez kadry zarządzającą, a także cały zespół. Możemy przecież twierdzić, że „stosunek członków organizacji do władzy, jej celów, źródeł i form sprawowania, jest istotnym czynnikiem kształtowania ich zachowań organizacyjnych” (Sims, Manz 1982, 55–63). Kontynuując, w trakcie rozwoju pracowników niezbędne jest wsparcie osób odpowiedzial-

nych za proces nauczania. Wobec menedżerów liniowych w procesie rozwoju pracowników stawiane są konkretne wymagania, które mogą oznaczać potrzebę:

- pozyskania nowych umiejętności, które do tej pory były przypisywane wyłącznie specjalistom z działów personalnych;
- zmiany przekonań i wyobrażeń na temat istoty relacji przełożony–podwładny (koncepcja tzw. służebnego stylu kierowania) (za: Rosiński, Filipkowska 2009b, 136–146).

Takie podejście kieruje nas do zwiększania partycypacji członków organizacji w jej procesie decyzyjnym i uzewnętrzniania potencjału innych, kiedy zaczynamy rozumieć konieczność masowej współpracy i zmiany stylu przywództwa, która mogłaby się właśnie przejawiać w rezygnacji z mitologizowania specjalizacji i wiedzy eksperckiej, doświadczenia i kontroli na rzecz współpracy, partycypacji i kreatywności (Mazurkiewicz 2015).

Analizując zmieniające się otoczenie i praktykę organizacji, widzimy, że zmiana podejścia nadal stanowi znaczne wyzwanie dla kadry menedżerskiej, w której mocno zakorzenione jest ujęcie prezentowane przez Sikorskiego (2002), który za fundament nowoczesnego przywództwa uznał dzielenie się wiedzą, w przeciwieństwie do przywództwa klasycznego, którego istota polega na egzekwowaniu i podporządkowaniu. Na podstawie studiów przypadków możemy stwierdzić, że bardzo często kierownicy mentalnie pozostają przy etosie decyzyjności i poczucia bycia nieomylnym ekspertem, a proces dzielenia się odpowiedzialnością pozostaje deklaracyjny, niemający zakorzenienia w zmianie przekonań. Aby zapewnić skuteczność rozmów oceniających jako działań o charakterze rozwojowym, przed przełożonym stawia się następujące wymagania:

- wspierania pracowników w identyfikowaniu kompetencji, których posiadanie ułatwi im nie tylko realizowanie bieżących zadań, ale również zwiększy ich elastyczność w dostosowaniu do przyszłych wymagań pracy;
- wzmacnianie u pracowników postaw związanych z poczuciem samodzielności i odpowiedzialności za efekty pracy (*empowerment*);
- rozpoznawanie różnic indywidualnych, wspieranie pracowników w identyfikowaniu obszarów wymagających doskonalenia oraz dostosowanie działań rozwojowych do ich specyficznych potrzeb/możliwości, przy uwzględnieniu oczekiwań/ możliwości organizacji;
- rzetelne informowanie pracowników o możliwościach rozwoju w ramach organizacji; promowanie mniej standardowych form doskonalenia zawodowego, takich jak np. rotacja stanowisk, udział w pracach zespołów (Rosiński, Filipkowska 2009b).

Przedstawione wymagania pokazują, jak ważne są kompetencje społeczne w przypadku odgrywania roli bezpośredniego przełożonego. Postępowanie polegające na wspieraniu pracowników w trakcie bieżącej pracy, przy jednoczesnym zauważaniu potrzeb całego zespołu, tworzy kulturę przynależności i wspiera identyfikację z organizacją. Możemy stwierdzić, że istotna jest ciągła praca nad rozwojem kompetencji interpersonalnych w roli menedżera, aby sprostać wymaganiom postawionym przed osobą zarządzającą pracownikami.

Poziom relacji przełożony–podwładny w ramach procesu rozmów oceniających

Proces rozmów oceniających bezpośrednio odnosi się do poprawy efektywności działania pracowników w ramach organizacji. Prawidłowo wdrożony system ocen obejmuje diagnozę poziomu kompetencji, a także zaangażowania pracownika. Właściwie przeprowadzona rozmowa oceniająca spełnia następujące funkcje:

- Stymulacja – zachęcenie pracownika do lepszej pracy; podkreśla się przy tym często, że sam już fakt bycia ocenianym motywuje zatrudnionego do zwiększenia wysiłku.
- Korekta – pomoc w określaniu obszarów i przyczyn trudności, wyeliminowanie czynników niepożądanych, kształtowanie zachowań sprzyjających wykonywaniu obowiązków oraz przyjętych w organizacji norm i standardów.
- Diagnoza jakości pracy i jakości stosunków międzyludzkich, dotycząca zarówno obecnego, jak i optymalnego poziomu kompetencji pracownika oraz rzeczywistego i potencjalnego stopnia współdziałania zespołu, którego członkiem jest osoba oceniana.
- Lepsze zrozumienie i wzrost zaufania między kadrą kierowniczą a podległymi pracownikami.
- Diagnoza możliwości rozwojowych ocenianego – wspólne określenie potencjału zawodowego, planowanie ścieżek kariery.
- Poznawanie przez zatrudnionego celów strategicznych firmy i integracja z nimi celów osobistych – dyskusja i ustalenia na temat roli pracownika w działaniach przedsiębiorstwa jako całości (za: Sidor-Rządkowska 2011).

Proces oceny nakłada na bezpośredniego przełożonego szczególną rolę, kształtującą relację przełożony–podwładny, w trakcie której niezwykle istotna jest jasna komunikacja. Możemy także uznać, że zmiany wyników pojawiają się albo gdy praca i niezbędne do jej wykonania kwalifikacje ulegną zmianie, albo gdy ludzie utracą zaangażowanie w pracę (Blanchard 2013). Szczera rozmowa oparta na faktach jest podstawą budowania relacji opartej na zaufaniu. Takie podejście ogranicza spadek zaangażowania pracownika, które jest przyczyną pogorszenia wyników w pracy.

Analiza studium przypadku organizacji handlowej

Analiza studium przypadku organizacji handlowej zatrudniającej kilkanaście tysięcy pracowników na różnych poziomach odpowiedzialności wykazała, że prawidłowo zaprojektowany i wdrożony proces umożliwia integrację poszczególnych narzędzi w jedną całość, a wyraźnie określone zasady przyjęte w organizacji sprzyjają realizacji celów indywidualnych i zespołowych. Na podstawie studium przypadku cykl może przewidywać kilka rodzajów spotkań w ciągu roku, których mianownikiem jest wsparcie rozwoju pracowników w firmie.

Tabela 1. Rodzaje spotkań w ramach procesu zaplanowanego w czasie

Rodzaj spotkania	Cel
Ustalanie celów	Określenie, na czym polegają zadania pracownika, w szczególności, co ma wykonać, oraz wskazanie sposobów, w jaki osiągnie wynik.
Półroczna ocena pracy	Podsumowanie osiągnięć pracownika w pierwszym półroczu. Okazja do aktualizacji celów indywidualnych.
Roczna ocena pracy	Podsumowanie osiągnięć pracownika, jego wyników oraz wkładu pracy. Ocena realizacji celów indywidualnych oraz indywidualnego planu rozwoju.
Rozmowa o karierze oraz ustalenie indywidualnego planu rozwoju	Rozmowa na temat, jak pracownicy są postrzegani, oraz określenie możliwej ścieżki kariery.
Zatwierdzenie mapy talentów i propozycje ocen półrocznych prowadzone przez bezpośrednich przełożonych	Zatwierdzenie rekomendowanych w czasie rozmów o karierze pozycji na mapie talentów. Omówienie propozycji półrocznych ocen pracowników.
Spotkania 1-2-1	Regularne spotkania na temat najważniejszych zadań, którymi na bieżąco zajmują się pracownicy, a które powinny zostać zakończone w postaci ustalenia kolejnych kroków i działań, jakie powinien podjąć pracownik.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy studium przypadku organizacji handlowej.

Analiza studium przypadku wykazała, że początkowym elementem osiągnięcia wyników przez przedsiębiorstwo jest proces ustalania celów mających swoje źródło w wizji i strategii organizacji. W analizowanej organizacji w trakcie wspólnego spotkania pracownika z przełożonym zostają określone konkretne zadania oraz zdefiniowane sposoby ich osiągnięcia. Spotykamy różne podejścia do procesu ustalania celów. Mogą to być:

- pakiet celów określonych przez organizację dla tej samej grupy stanowisk;
- cele ustalane indywidualnie z przełożonym;
- cele określane przez przełożonego.

Warto zauważyć, że metoda polegająca na samodzielnym ustalaniu celów przez pracownika i konsultowaniu ich z przełożonym wzmacnia motywację i osobistą odpowiedzialność za ich realizację. Omawiane obszary określają sens i kierunek działań pracownika.

Na podstawie studiów przypadków organizacji handlowych można określić, że proces ocen w organizacji rozpoczyna się od zebrania i omówienia propozycji ocen dla pracowników przed rozpoczęciem rozmów oceniających. Bezpośredni przełożony, opierając się na wskaźnikach realizacji zadań, analizie osiągnięć oraz zachowań, za pomocą których są realizowane, przygotowuje propozycje oceny. W trakcie spotkań w ramach danych jednostek kadra menedżerska wymienia opinie na temat danych pracowników, przedstawiając szersze spojrzenie na realizowane przez pracownika działania. Taka metoda stanowi dodatkowe źródło informacji o kompetencjach pracownika i sposobie realizacji zadań. Podsumowaniem osiągnięć pracownika i jego wyników jest rozmowa prowadzona przez bezpośredniego przełożonego, zakończona ustaleniem oceny.

Proces oceny kompetencji pracowników może również zostać opisany jako:

- wybitne osiągnięcia;
- bardzo dobre rezultaty;
- potrzeba doskonalenia;
- konieczność poprawy.

Opisane podejście stanowi przytoczoną w literaturze budowę skompensowanej oceny poszczególnych kompetencji, która – poprzez łatwą analizę danych – pozwala na wgląd w potencjał organizacji. Jednocześnie umożliwia weryfikację luki kompetencyjnej, którą należy uzupełnić przez program doskonalenia kompetencji bądź pozyskanie nowych talentów do organizacji.

Biorąc pod uwagę wymiar czasu, możemy powiedzieć, że organizacje najczęściej prowadzą rozmowy półroczne i roczne. Półroczna ocena wyników pracy jest stosowana, aby zapewnić realizację całorocznych celów pracownika. Jest to okazja do podsumowania z pracownikiem sześciu miesięcy pracy i ewentualnej aktualizacji celów. Roczna rozmowa ocenia zamknięcie całego 12-miesięcznego okresu. W ramach całego cyklu przewidziane są także krótsze, regularne rozmowy na temat bieżących zadań, które realizują pracownicy. Cykliczne spotkania oceniające, wpisane w kalendarz organizacji, wymuszają wręcz na przełożonym szerszą refleksję na temat kompetencji pojedynczych członków oraz całego zespołu.

W procesie wsparcia pracowników w rozwoju istotnym elementem jest rozmowa o karierze, która jest okazją do dyskusji o planach i aspiracjach. Podczas spotkania omawiana jest możliwa ścieżka kariery dla pracownika i wspólne oczekiwania. Warto wspomnieć, że jest to proces, który zawsze przebiega dwustronnie i umożliwia poznanie oczekiwań pracownika i przełożonego. Bezpośredniemu przełożonemu pozwala na całościowe poznanie swojego zespołu, a także planów i aspiracji zawodowych wszystkich pracowników.

Plany pracownika mogą obejmować nabycie nowych umiejętności lub doświadczeń, zmianę stanowiska lub poszerzenie zakresu obowiązków. Rozmowa z bezpośrednim przełożonym pozwala na zidentyfikowanie rozbieżności między nimi, dotyczącymi tego, gdzie widzi się pracownik, gdzie jest obecnie i co powinien zrobić, aby wykazać, że ma możliwości objęcia nowej roli. Wnioski ze spotkania są podstawą do określenia głównych zachowań lub umiejętności, które posłużą do zbudowania indywidualnego planu rozwoju pracownika, pomocnego w realizacji kariery zawodowej.

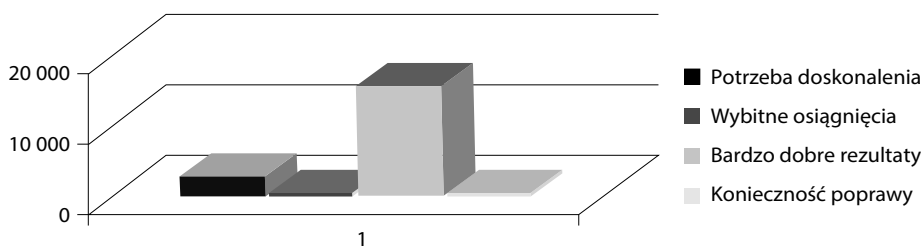
Finalizacją procesu oceny i rozwoju kompetencji jest naniesienie wszystkich pracowników na mapę talentów, która określa ich gotowość do zmiany w karierze. Tym samym budowany jest realny plan sukcesji w ramach całej organizacji.

Proces rozwoju kompetencji w organizacji wymaga zadbania o odpowiednie przygotowanie kadry menedżerskiej do przeprowadzenia temu procesowi. Na podstawie studiów przypadków w organizacjach zaobserwowano, że może on się odbywać poprzez cykl warsztatów przygotowujących do odpowiedniego odgrywania tej roli. Szkolenia obejmują elementy określania celów, przełożenia zdefiniowanych kompetencji na obserwowalne zachowania, prowadzenia rozmów z pracownikami, a także wypracowania i dyskusowania roli i misji bezpośredniego przełożonego, który powinien przeprowadzić procesowi rozwoju kompetencji. Aby wzmocnić skuteczność

i zaangażowanie uczestników szkolenia, warsztaty powinny być prowadzone przez menedżera – zwierzchnika menedżerów liniowych, w towarzystwie trenera. Część szkoleniowa może zawierać następujące obszary:

- określenie odpowiedzialności menedżera za procesy rozwojowe w ramach organizacji, połączone z wizją firmy i pojedynczego zespołu;
- przepracowanie wspólnego rozumienia definicji kompetencji określonych przez organizację;
- przełożenie definicji kompetencji na konkretne zachowania;
- przygotowanie i prowadzenie rozmowy z pracownikiem.

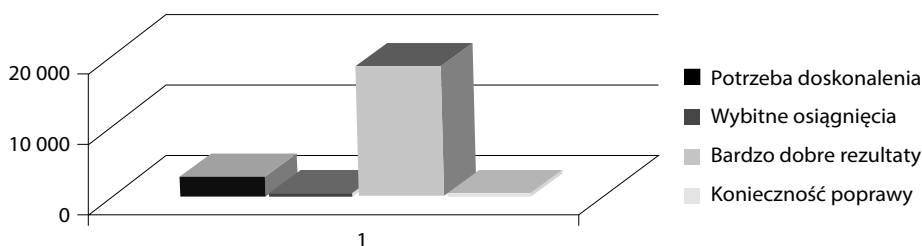
Podczas warsztatów odbywa się proces nabywania praktycznych umiejętności. Prowadzą one także do szerszej refleksji nad rolą przełożonego w procesie oceny. Istotne jest również zaznaczenie odpowiedzialności menedżera za określanie oczekiwań wobec pracownika czy rozwój zespołu. Ważne jest przeniesienie wagi procesu ograniczającego się jedynie do oceny na rozwój pracownika, który finalnie będzie się przyczyniał do budowania i planowania sukcesji. Analizowany proces ocen pracowników podstawowych w okresie jednego roku przedstawiono na wykresie 1.



Wykres 1. Wyniki ocen pracowników podstawowych obejmujących jeden rok

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji uczestniczącej w organizacji handlowej.

Podsumowanie rozmów rocznych wśród kadry kierowniczej oraz pracowników podstawowych obrazuje wykres 2.



Wykres 2. Wyniki ocen kierowników obejmujących jeden rok

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji uczestniczącej w organizacji handlowej.

Na podstawie analizy danych i obserwacji uczestniczącej w ramach organizacji można stwierdzić, że przedstawiony proces ocen pracowników pozwala na zapewnienie potrzeb rozwojowych pracowników oraz zespołów. Ustalony cykliczny kalendarz spotkań w kolejnych miesiącach zmusza kierowników liniowych do refleksji nad poziomem kompetencji w ramach swoich zespołów. Zaplanowany plan spotkań w ciągu całego roku umożliwia wgląd w strukturę kompetencji zespołu i budowę sukcesji oraz określenie działań rozwojowych minimalizujących lukę kompetencyjną. Cykl rozmów o karierze dostarcza wiedzy o planach i aspiracjach pracowników, co znacznie ułatwia proponowanie odpowiednich ścieżek kariery i rekrutacji na nowe role i projekty w ramach organizacji. Pozwala także na bieżąco śledzić i oceniać zaangażowanie członków zespołów.

Z analizy danych organizacji w postaci wyników ocen wynika, że wśród kierowników liniowych widoczna jest tendencja do głównie pozytywnego oceniania pracy. Takie podejście świadczy o braku dążenia do szerszej refleksji nad potrzebą rozwoju kompetencji wśród kadry zarządzającej. Przyczyny można upatrywać w ucieczce przed konfrontacją z trudnymi sytuacjami i szczerą informacją zwrotną, która finalnie nie przyczynia się do zmiany zachowania. Rodzi to negatywne skutki, wpływające nie tylko na indywidualną efektywność pracy, ale też na pracę całych zespołów, w których członkowie nie są skłonni do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności. Omawiane negatywne podejście, sprowadzające się do uzupełniania formularzy na potrzeby działu personalnego, może świadczyć o marginalizowaniu procesu ocen przez kierowników liniowych i stanowi znaczne zagrożenie jakości procesu.

Bibliografia

- Blanchard K. (2013). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Daniecki W. (2015). *Talenty w firmie czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Juchowicz M. (2012). *Zaangażowanie pracowników – sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaplan R., Norton D. (2001). *Strategiczna Karta Wyników*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mazurkiewicz G. (2015). *Przywództwo edukacyjne – zaproszenie do dialogu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Rosiński J., Filipkowska A. (2009a). The Role of Line Managers in the Process of Human Resources Development. W: E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż (eds.), *Roles of Line Managers in Creating Company's Personnel Policy*. Łódź: Technical University of Łódź.
- Rosiński J., Filipkowska A. (2009b). When to Implement the Development Program Addressed to Line Managers? W: E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż (eds.), *Roles of Line Managers in Creating Company's Personnel Policy*. Łódź: Technical University of Łódź.

- Rostkowski T. (2004). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Sidor-Rządkowska M. (2011). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Sikorski Cz. (2002). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sims H.P., Manz CH.C. (1982). Social Learning Theory: The Role of Modeling in the Exercise of Leadership. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3–4, 55–63.