

Jolanta Uran-Gędek

Autorka jest trenerem i menedżerem w Training Partners. Specjalizuje się w szkoleniach z komunikacji, ocen pracowniczych oraz zarządzania kompetencjami zawodowymi. Zarządza dużymi projektami szkoleniowymi i doradczymi, wdrażała systemy oceny i rozwoju kompetencji pracowników.

KONTAKT:
jolanta.uran@trenerzy.pl

Anna Niemczyk

Autorka jest trenerem w firmie Training Partners. Prowadzi szkolenia i warsztaty z zakresu psychologii komunikacji, asertywności, motywowania, rozwiązywania konfliktów, radzenia sobie ze stresem oraz z wykorzystania analizy transakcyjnej w zarządzaniu. Jest współautorką „Książki dla skutecznych szefów”.

KONTAKT:
anna.niemczyk@trenerzy.pl

12 błędów menedżera personalnego

Błąd 8 – Nieskuteczne wdrażanie systemu ocen pracowniczych przez działy HR

Wdrożenie ocen pracowniczych zawsze budzi obawy. Jeśli nie zostaną one rozwiązane jeszcze na etapie projektowania systemu, rozmowy okresowe pozostaną fikcją, a formularze oceny – bezużyteczną makulaturą. Dlatego ważne jest, by od samego początku w prace nad systemem zaangażować przedstawicieli załogi i kierowników liniowych.

Przykład błędu

W dużej, stojącej w przededniu prywatyzacji, firmie produkcyjnej rozpoczęto wdrażanie systemu ocen okresowych. Firma jest znana na rynku polskim od lat, ponad połowę produkcji stanowią wyroby na eksport. Pracownicy produkcyjni i podstawowa kadra administracyjna to wieloletni pracownicy. Natomiast w nowo powołanych działach, takich jak planowanie strategiczne, controlling czy dział HR, zostali zatrudnieni bardzo młodzi ludzie, po kierunkowych studiach. Szefem działu HR została młoda osoba z zewnątrz, a dotychczasowego kierownika działu kadr przesunięto na stanowisko specjalisty ds. wynagrodzeń. Przełożony pionu HR z ogromną energią rozpoczął wdrażanie systemu. Opracował słownik kompetencji firmowych podlegających ocenie, wykorzystując do opisu najlepsze podręczniki. Do każdej z kompetencji opracował dziesięciostop-

niową skalę ocen. Po dwóch miesiącach komplet dokumentacji związanej z systemem ocen pracowników był gotowy. W jego skład wchodziły opisy kompetencji, formularz rozmowy z pracownikiem, wskazówki dla oceniających, procedura oceny i odwołania, a także formularz do proponowania szkoleń wynikających z oceny. Ostatnim etapem przed wprowadzeniem systemu w życie było rozesłanie maili do kadry kierowniczej z prośbą o zapoznanie się z dokumentami i informacją o spotkaniu. Rozpoczęły się spotkania z kadrą zarządzającą, która miała w swoich zespołach dokonać pilotażowej rozmowy oceniającej. Menedżer działu HR miał świadomość, iż rozmowy z kadrą kierowniczą mogą być trudne i liczył się z oporem. Największa obawa związana była ze stażem pracy kierowników produkcji – liczącym często po 30 lat. W trakcie dyskusji okazało się, że uczestnicy, co prawda, zapoznali się z treścią maila i przeczytali

załączniki, ale dość pobieżnie, licząc, że reszty dowiedzą się właśnie na spotkaniu. Zadawali więc mnóstwo pytań, na które jednak szef HR odpowiadał najczęściej „wszystko jest w materiałach, proszę się z nimi zapoznać”. Po spotkaniu jeszcze raz wysłano maila z informacją o tym, jakie to ważne, dodatkowo dodając restrykcje premiowe dla oceniających, jeśli ocena nie zostanie dokonana. Kolejne spotkania z drugą i trzecią grupą osób, które miały oceniać, już się nie odbyły. Została bowiem zmieniona forma informowania przełożonych o ich nowym obowiązku dotyczącym prowadzenia rozmów. Szef HR uznał, że na spotkaniach nie potrafił przebić się przez opór wobec systemu. Dlatego do pozostałej 40-osobowej grupy została rozesłana mailem informacja o sposobie prowadzenia rozmów wraz z prezentacją do samodzielnego przejrzenia.

Symptomy pojawienia się błędu

Mogą pojawiać się tylko niektóre z nich, w różnej kolejności i nasileniu.

1. Sceptycyzm i krytyczne nastawienie średniej kadry kierowniczej jeszcze przed wprowadzeniem systemu: „Tyle lat ten zakład funkcjonował bez tych nowoczesnych narzędzi, więc czy to nie jest strata czasu?”. System jest traktowany jako wymysł „tych na górze”, nowoczesna fanaberia, wprowadzony po to, by dodatkowo „naciskać” na ludzi.

2. Pojawia się plotka, że system ocen ma stworzyć „podkładki” uzasadniające potrzebę zwolnienia części załogi.

3. Widoczna jest postawa „Przeżyliśmy już wiele zawirowań, więc i to przeżyjemy”.

4. Załoga jest przekonana, że dział HR nie zna specyfiki produkcji czy sprzedaży, nie będzie więc potrafił wypracować formularzy oceniających czy mierników oceny adekwatnych dla tych działów.

5. Po pierwszym – testowym – cyklu ocen okazuje się, że kierownicy dali wszystkim podobne i dość wysokie wyniki. Kadra kierownicza, nie znając i nie rozumiejąc systemu, postąpi w sposób najbardziej dla siebie i ludzi bezpieczny: nikomu się nie narazi.

R E K L A M A

OTWIERAMY
NA NOWE
ROZWIĄZANIA

sprawdź:
www.marketing.org.pl

marketing w praktyce

STRATEGIA Zarządzanie marką

CASE STUDY Sprzedaż i rozwój marketing

STRATEGIA Zarządzanie marką

zamykamy
problemy

Możliwe konsekwencje błędu

Nie wszystkie muszą się pojawić. Niektóre – niestety – widoczne są dopiero po dłuższym okresie.

1. Przeprowadzanie oceny tylko pozornej, w sposób bezpieczny dla oceniających. Takie wypełnianie formularzy, by nikogo nie skrytykować, nie urazić. W efekcie powstaje więc dokumentacja, która nikomu nie jest przydatna, a jeśli ktoś z niej wyciągnie jakieś wnioski – będą one błędne.
2. Jeśli na etapie tworzenia systemu nie zaangażowano kierowników linowych, to teraz mogą oni mieć zupełnie różne i opaczne rozumienie kompetencji, które oceniają. Nawet podstawowe pojęcia (np. zdolność precyzyjnego wyrażania się, pozytywne przyjmowanie krytyki) będą dla każdego menedżera znaczyły co innego. W rezultacie nie ma mowy o sprawiedliwej i obiektywnej ocenie ani możliwości porównania wyników z różnych działów. To z kolei powoduje, że trudno na podstawie wyników oceny planować adekwatne do potrzeb szkolenia.
3. Kadra kierownicza, nie widząc korzyści z systemu ocen, narzeka na dodatkowe obowiązki i ogromną ilość czasu, który angażuje w prowadzenie ocen. W efekcie coraz mniej się do nich przykłada i w kolejnych okresach oceny jakość procesu spada.
4. System oceny będzie w firmie postrzegany jako kolejne narzędzie restrykcji, a nie rozwoju.
5. Spadek motywacji załogi, jeśli się okaże, że system nie jest powiązany z innymi elementami, np. ze szkoleniami lub premiami. U najlepszych pracowników pojawi się myślenie: „po co tak się starałem, co z tego mam?” Na tej sytuacji korzystają ci, którzy nie wysilając się za wiele, umocnią się w przekonaniu, że nie warto się starać: „To wszystko fikcja, mam podobną ocenę jak ci, co się bardziej starali”.

Działania prewencyjne i naprawcze

Wybór konkretnego z proponowanych działań zależy od przyczyny powstania problemu i specyfiki firmy, jej strategii, wielkości, pozycji rynkowej i kultury. Nie każdy lek działa wszędzie.

1. Na etapie konstruowania definicji i ustalania kryteriów oceny dobrze jest prowadzić konsulta-

cje w zespołach roboczych, składających się z przedstawicieli kadry kierowniczej. Bieżąca weryfikacja ułatwi zrozumienie i zdecydowanie wpłynie na poziom akceptacji systemu u kadry kierowniczej.

2. Ważne jest sprawdzanie stopnia zrozumienia i prostoty systemu na każdym etapie. W opisach warto używać zwrotów lub słów, które są w firmowym użyciu (identyfikacja systemu z firmą, tak żeby był „nasz”, a nie z książki).
3. W opisach i definicjach zamiast górnolotnych sformułowań lepiej używać jak najwięcej przykładów zachowań, dzięki temu będą czytelne zarówno dla oceniających, jak i ocenianych.
4. Prawidłowo przeprowadzona kampania informacyjna. W czasie tworzenia i wdrażania systemu najważniejsze jest bezpośrednie spotkanie się z każdą grupą przełożonych i ocenianych. E-mail może służyć jedynie jako podsumowanie spotkania, nie może jednak zastąpić rozmów.
5. Stworzenie grupy doradców-pomocników. Będą to osoby, które cieszą się zaufaniem i sympatią zarówno załogi, jak i kierownictwa. Zaangażowanie ich w tworzenie systemu, a potem w czasie kampanii informacyjnej poinformowanie załogi i menedżerów, że doradcy służą pomocą w prowadzeniu ocen (a także zmierzeniu się z otrzymaną, czasem po raz pierwszy w życiu, oceną).
6. Wprowadzenie modyfikacji jeszcze w trakcie trwania przedsięwzięcia lub zaraz po pierwszym testowym etapie oceny i poinformowanie o zmianach całej załogi.
7. Sprawdzanie po każdym etapie oceny, czy wnioski z rozmów i formularzy znalazły jakieś zastosowanie (np. w premiach, szkoleniach, awansach).
8. Doszkalanie menedżerów z prowadzenia ocen.

UWAGA CZYTELNICY

W kolejnym wydaniu „Personelu i Zarządzania” przedstawimy przykład błędu polegającego na sprowadzaniu funkcji działu HR wyłącznie do administracji kadrowej.