



SOOP

Kinga Padzik

Ocena pracowników

Nowa generacja narzędzi do oceny
pracowników w nowym ujęciu
klasycznego modelu kompetencji



APLIKACJA DO OCENY
PRACOWNIKÓW
DOSTĘPNA ON-LINE



ABC

a Wolters Kluwer business

Kinga Padzik

Ocena pracowników

Nowa generacja narzędzi do oceny
pracowników w nowym ujęciu
klasycznego modelu kompetencji

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Iwona Pisiewicz

Korekta
Ewelina Korostyńska

Skład i łamanie
Wojciech Prażuch

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *Łukasz Kozak*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA 2013
All rights reserved.

ISBN 978-83-264-3848-6

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorce	9
1. Wprowadzenie	11
1.1. Na początku był chaos... W ZZL trwa nadal. Jest tego przyczyna. Jest i rozwiązanie	11
1.2. Czym jest ZZL jako dziedzina w ujęciu teoretycznym i praktycznym? Nieco założeń, ale nie za dużo	19
1.2.1. Czy ZZL jest nauką? Jakie znaczenie dla praktyki ma odpowiedź na to pytanie?	20
1.2.2. Czy ZZL jest dziedziną samodzielną?	23
1.2.3. Co różni zarządzanie zasobami ludzkimi od zarządzania ludźmi? Kto jest odpowiedzialny za każdy z tych aspektów?	26
1.2.4. Jakie funkcje i zadania stawia przed ZZL organizacja? Czym zajmuje się ZZL?	31
2. Modele kompetencji i podstawy psychologii oceniania	44
2.1. Po co i kiedy stosuje się kompetencje? Czym one są? Jak funkcjonują?	44
2.1.1. Skąd wiemy, że jesteśmy, i skąd to wiedzą inni?	45
2.1.2. O czym informuje zachowanie człowieka? Co je kształtuje?	47
2.1.3. Osobowość – czy zjawisko to kryje w sobie całą informację o naszej wrodzonej naturze?	51
2.2. Jak wiele zależy od tego, co nabędziemy? Od czego zależy to, czego się uczymy i jak to wykorzystujemy?	56
2.3. Kompetencja jako model teoretyczny a model kompetencji w praktyce. Dwa różne oblicza jednego zjawiska	66
2.4. Racjonalistyczna szkoła rozumienia kompetencji. Powszechna, klasyczna, stateczna, ale nie jedyna	73
2.5. Strukturalny model kompetencji – ModelS [®] . Nowe ujęcie. Jak kompetencja funkcjonuje i co z tego wynika dla oceny pracowników?	80
2.5.1. Dlaczego powstał ModelS [®] ? Na czym polega odmienność i nowość tego podejścia?	85
2.5.2. Co wnosi ModelS [®] do praktyki zarządzania rozwojem pracowników?	91

3. Praktyka przygotowywania i wykorzystywania narzędzi okresowej oceny pracowników opartej na modelach kompetencji	95
3.1. Czym jest ocenianie pracowników jako proces, a czym jako system? Kto jest uczestnikiem procesu oceniania, a kto użytkownikiem systemu ocen? Jak to razem funkcjonuje?	95
3.1.1. Ocena jako proces organizacyjny	96
3.1.2. Ocena jako system organizacyjny	102
3.1.3. Ocena jako proces psychologiczny	106
3.2. Metody, techniki, narzędzia i skale wykorzystywane w ocenie okresowej	119
3.2.1. Metody oceny kompetencji	122
3.2.2. Techniki oceny kompetencji	127
3.2.3. Narzędzia obserwacji i oceny kompetencji	133
3.2.4. Skale stosowane w narzędziach oceny kompetencji	152
3.3. Błędy, zagrożenia i pułapki przy opisywaniu modeli kompetencji i projektowaniu arkuszy ocen kompetencji. Skąd się biorą? Do czego prowadzą? Jak ich uniknąć? Jak naprawić?	163
3.3.1. Brak wskaźników ocenianych kompetencji lub wskaźniki niedostępne w narzędziu oceny	164
3.3.2. Błąd braku rozłączności ocenianych kategorii	167
3.3.3. Błąd wtórnego braku rozłączności ocenianych kategorii	172
3.3.4. Błąd braku rozłączności wskaźników	175
3.3.5. Błąd pozornej rozłączności ocenianych kategorii	177
3.3.6. Ilościowe traktowanie wyników kompetencji	180
3.3.7. Asymetria jakościowa i ilościowa na poziomie wskaźników w modelu kompetencji	182
3.3.8. Błąd zanieczyszczenia skali ocen	185
3.3.9. Ponadtrzystopniowe skale ocen	188
3.3.10. Zbytne różnicowanie kompetencji względem stanowisk pracy przez ich całkowite rozdzielanie	189
3.3.11. Błędy wynikające z niepoprawnej integracji ocen cząstkowych z różnych form organizacji pracy realizowanych w ciągu ocenianego okresu (np. niewłaściwa integracja ocen z projektów z oceną roczną, obejmującą także pracę pozaprojektową)	193
3.3.12. Ocena kompetencji pracowników wykonujących swą pracę w warunkach uniemożliwiających ocenającemu obserwowanie ocenianego	194
3.3.13. Trzy błędy wynikające z niepoprawnego wykonania opisu stanowiska pracy	195
3.3.14. Nieuwzględnianie kontekstu oceny	196
3.4. Przygotowanie modelu kompetencji i trzech różnych narzędzi oceny. Krok po kroku – jak to się robi. Jak się z tego korzysta	196
3.4.1. Przygotowanie modelu kompetencji	197

3.4.2.	Kompetencyjne opisy stanowisk pracy, czyli przypisywanie stanowiskom poszczególnych kompetencji, których wymaga realizacja zadań na danym stanowisku	251
3.4.3.	Wybór metody, techniki, narzędzia i skali oceny	283
3.4.4.	Przygotowanie narzędzia oceny	286
3.4.5.	Zasady interpretacji obserwacji, formułowania wniosków na temat oceny oraz planowania działań korygujących i rozwojowych.....	328
4.	Podsumowanie i zakończenie	361
5.	Opis aplikacji BinBin [®] dostępnej z książką i zawierającej gotowe narzędzie służące do oceny pracowników	365
5.1.	Ogólna informacja o aplikacji BinBin [®] (opisywanej w książce pod techniczną nazwą arkusz 0–1/1)	365
5.1.1.	Dostęp, logowanie, zasady korzystania	365
5.1.2.	Zawartość aplikacji.....	366
5.1.3.	Cel, założenia, charakter i zakres funkcjonowania aplikacji.....	366
5.1.4.	Kolejność czynności do wykonania.....	368
5.2.	Zasady budowy schematu kompetencji w modelu dostępnym w aplikacji BinBin [®]	368
5.2.1.	Zasady przypisania wskaźników do kompetencji	368
5.3.	Charakterystyka układu kompetencji w prezentowanym modelu	372
5.4.	Kolejne kroki w celu wykonania indywidualnej oceny z wykorzystaniem aplikacji BinBin [®]	375
5.4.1.	Definiowanie roli użytkownika aplikacji BinBin [®]	375
5.4.2.	Definiowanie arkusza obserwacji, czyli wybór wskaźników z bazy aplikacji BinBin [®]	377
5.4.3.	Wypełnianie arkusza aplikacji BinBin [®]	378
5.4.4.	Analiza i interpretacja wyników arkusza BinBin [®]	379
Literatura		385
Spis ilustracji		389
Spis tabel		393
Indeks rzeczowy		397
Indeks nazwisk		403

O autorce

Kinga Padzik jest ekspertem w dziedzinie oceny i rozwoju pracowników oraz organizacji pracy. Ukończyła studia magisterskie na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania UW, uzyskując tytuł doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Od 1995 roku jest współwłaścicielką firmy ESSEY Doradztwo Personalne i wieloletnią konsultantką w zakresie doboru, oceny i rozwoju pracowników oraz projektowania stanowisk pracy. Jako specjalistka w dziedzinie *Assessment/Development Center* wypracowała autorskie rozwiązania związane z tą metodą. Od wielu lat współpracuje ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej w Warszawie, kierując studiami podyplomowymi z zakresu ZZZL oraz blokiem specjalizacyjnym Psychologia Organizacji i Pracy. Jest także wykładowcą akademickim – prowadzi zajęcia z obszaru psychologii zarządzania, organizacji i zarządzania oraz naboru, oceny i rozwoju pracowników.

Autorka pierwszego na polskim rynku leksykonu z dziedziny ZZZL (2002) oraz licznych publikacji specjalistycznych i kilku naukowych. Stale współpracuje z wydawnictwem Wolters Kluwer Polska jako twórczyni wielu procedur ZZZL publikowanych w Serwisie HR. Jest licencjonowaną konsultantką techniki MAPP (*Motivational Appraisal of Personal Potential*). Zajmuje się także szkoleniami z zakresu zarządzania kompetencjami, projektowania systemów ocen okresowych oraz systemów rozwoju pracowników, w tym: indywidualnych planów zawodowych, ścieżek karier, programów zarządzania talentami. W każdym z tych aspektów wypracowała własne podejście.

Główne zainteresowania zawodowe autorki obejmują rozwiązania dotyczące zarządzania pracą zespołów zadaniowych oparte na wykorzystaniu pełnej lub częściowej wirtualizacji oraz pełnego odpersonalizowania kontaktów między członkami zespołu, a także szerzej rozumianą tematykę e-pracy, e-komunikacji oraz otwartych i elastycznych struktur organizacyjnych. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na charakterystyce procesów poznawczych i afektywnych, szczególnie w warunkach wirtualnych.

Wprowadzenie

1.1. Na początku był chaos...

W ZZL trwa nadal. Jest tego przyczyna.

Jest i rozwiązanie

Największym problemem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) pozostaje to, że nie jest ono traktowane jak zarządzanie. Najbardziej widocznym dowodem tego jest popularny obecnie trend promowania idei ZZL jako partnera biznesu. Idea sama w sobie o tyle bezcenna, co oczywista. Czy ludziom tworzącym biznes trzeba przypominać lub, co więcej, udowadniać, że integralną częścią całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem jest marketing lub finanse? Nie, nie trzeba, ponieważ jest to naturalne. Równie naturalny w tej całości jest udział zarządzania zasobami ludzkimi. Bo kto, jak nie ludzie, wszystko tworzą? Bez nich nie ma ani marketingu, ani finansów, nie ma też strategii, ani biznesu, nie ma w ogóle organizacji. Po co nam fundusze, klienci, dobry produkt i efektywny plan działania, podczas gdy brakuje podstawowych zasobów firmy, które mogłyby z tej układanki zrobić użytek? Trywialne – powiecie Państwo. Banalne. Według mnie, raczej oczywiste, tak oczywiste jak to, że ZZL jest partnerem biznesu. Tak samo jak to, że efektywni i lojalni ludzie są najcenniejszym zasobem firmy oraz to, że firma, która dziś jest liderem rynku, jutro może nim nie być.

„Każde przedsiębiorstwo ma tylko dwie podstawowe funkcje – twierdzi Peter F. Drucker – marketing i innowacje” (Drucker 1994, s. 52). Przy czym innowacje rozumie on szeroko – jako dostarczanie lepszych oraz oszczędniejszych dóbr i usług, a więc po prostu bycie coraz lepszym i coraz oszczędniejszym. To wymaga nie tyle geniuszu, ile zaangażowania i współpracy. Taka innowacyjność może zaistnieć tylko w odpowiednim środowisku, które wyzwoli w ludziach zdolność i chęć poszukiwania i ulepszania. Stworzenie takich warunków wymaga ogromnej pracy. Później tę pracę trzeba wykonywać nieustannie i na nowo, bo innowacja to wymagający partner, jakby nie było – z przyszłości. By mu dorównać, trzeba ciągle biec. I to bardzo szybko, co podkreślają na początku swej książki o zarządzaniu

innowacjami Joe Tidd i John Bessant (Tidd, Bessant 2011). Wykreowanie warunków, w których ludziom będzie się chciało to robić, to szeroko zakrojona rola, równie szeroko ujmowanego ZZL, rozumianego jako dziedzina każdego menedżera (Drucker 2005; Anthony, Perrewe, Kacmar 1996). Przede wszystkim jednak trzeba w ogóle zarządzać.

Pomijanie w ZZL jego rangi zarządczej nie oznacza jedynie odjęcia tego aspektu od strategii całej firmy, co też jest powszechnym zjawiskiem, lecz coś bardziej destrukcyjnego, mianowicie rezygnację z traktowania tych działań jako zarządzania w podstawowym, klasycznym rozumieniu tego zjawiska. W rozumieniu, które jeszcze na przełomie XIX i XX w. nadali mu H. Fayol i F. Taylor – twórcy naukowego podejścia do tej dziedziny, ojcowie modelu, który funkcjonuje do dziś i w sposób ponadczasowy wyznacza regularnie kroki postępowania w rytm taktu: planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie i kontrola (Drucker 2005; Griffin 2002; Morgan 1997; Robbins, DeCenzo 2002). Zna go każdy menedżer. Każdy zarządzający menedżer, co powinno być oczywiste, a często nie jest. Menedżerowie działający na polu ZZL niejednokrotnie są bowiem pozbawieni możliwości zarządzania, a nierzadko także jej nieświadomi. Co się natomiast dzieje wówczas, gdy ZZL tylko z nazwy jest działaniem o randze zarządzania? Wiele rzeczy, których konsekwencje zostaną omówione w pierwszym rozdziale tej publikacji. Zacznę od dwóch z nich, mających fundamentalne znaczenie. Stanowią one bowiem najpoważniejsze źródło dysfunkcji ZZL.

Pierwszą jest pozbawienie działań podejmowanych w ramach ZZL charakteru czy rangi procesu. Oznacza to, że nie są one realizowane w określony powtarzalny sposób i w określonej kolejności, nie są też wspólnie zorientowane na jeden konkretny rezultat i dopasowane do swego otoczenia, czyli organizacji. W każdym procesie warunki te muszą być zachowane, co w przypadku zarządzania jest cechą nieodzowną i typową (Peppard, Rowland 1997). Nie bez powodu częściej mówi się o *procesie zarządzania* niż o samym *zarządzaniu*. Tracąc charakter procesu, ZZL traci jednocześnie moc gwarantującą związek, zależność i spójność pomiędzy działaniami podejmowanymi w swoim obszarze i, paradoksalnie, zyskuje odrębność od działań podejmowanych poza tym obszarem. Obrazuje to otaczająca nas „HR-owa” rzeczywistość. Przedsięwzięcia podejmowane w jego granicach bywają wobec siebie niezależne, a nierzadko nawet się wykluczają, pozostając też bez związku z działalnością biznesu, któremu mają służyć, i jego potrzebami. Wątek ten zostanie w dalszej części książki rozwinięty i zobrazowany przykładami.

Drugą konsekwencją utraty przez ZZL rangi zarządzania jest odebranie temu aspektowi również cech systemu, a precyzyjniej rzecz ujmując, zbagatelizowanie faktu, że takie cechy ma. Pominięcie i nierespektowanie tej charakterystyki jest brzemienne w skutki, ponieważ, czy tego chcemy czy nie, czy to wiemy czy nie, ZZL – jak każdy inny układ działań w organizacji powoła-

ny w konkretnym celu – stanowi system i dodatkowo podsystem większego systemu, którym jest cała organizacja. Mówi o tym ogólna teoria systemów, do której nawiążę w dalszej części. System to, najprościej ujmując, każda celowo wyodrębniona całość złożona z części, relacji pomiędzy tymi częściami oraz relacji między częściami a całością. System nie ma części izolowanych (niepowiązanych z co najmniej jedną inną częścią całości), wzajemne relacje między częściami tworzą strukturę systemu, a każda część systemu ma za zadanie przyczynić się do powodzenia całości (Hammer, Champy 1996; Morgan 1997; Senge 1998). Należne naturze systemów traktowanie ZZL wprowadza w działanie konsekwencję, spójność i użyteczność. Pomijanie czy też negowanie systemowej natury ZZL powoduje jedynie chaos i bezcelowość wielu wykonywanych czynności. Organizacja, sama będąca systemem, wymaga analogicznych reguł funkcjonowania od swoich części, które utrzymuje jedynie po to, by działały na jej korzyść. To nie od uczestników organizacji zależy to, czy zdecydują o systemowym traktowaniu swego otoczenia, czy obiorą inną filozofię zarządzania. Nie da się zaprzeczyć systemowej naturze otaczającego nas świata, co nie pozostawia żadnego racjonalnego wyboru – można najwyżej na własne życzenie działać bez sensu. Tylko po co? W praktyce często zadaje się to pytanie, szczególnie obserwując, jak poszczególne funkcje, z których składa się ZZL, w wielu organizacjach nie są ze sobą powiązane. Nierzadko nie stanowią całości, nie mają struktury, a powstające w ich ramach działania nie są zorientowane na jedno wspólne zadanie, do którego realizacji całe ZZL zostało powołane. Wystarczy jako przykład podać regularnie obserwowany brak wspólnych wytycznych dla tak podstawowych obszarów ZZL, jak nabór pracowników, zwiększanie ich efektywności i utrzymanie ich w organizacji. Zamiast działać jako jeden podsystem całej organizacji, ze wspólnymi wytycznymi i wzajemną odpowiedzialnością, obszary te funkcjonują niezależnie od siebie i w dodatku niezależnie od organizacji, realizując partykularne cele. W efekcie zamiast systemu ZZL składającego się z wielu uzupełniających się procesów, skierowanych na rozwiązania wspierające menedżerów w efektywnym zarządzaniu podwładnymi, mamy zbiór rozwiązań o nieuzasadnionym dla biznesu statusie, o niejasnym efekcie końcowym i nieokreślonej wartości dodanej dla użytkowników. Tak opisany ZZL nie dość, że z założenia funkcjonuje bez jakiegokolwiek wymiany energii i efektów z otoczeniem (organizacją), czyli według zasad systemów zamkniętych, to dodatkowo wewnątrz również jest niesprawny.

Działania w ramach tak zorganizowanego ZZL szybko tracą swój główny cel, o ile w ogóle takowy został zdefiniowany. Każde działanie natomiast, szczególnie długofalowe, pozbawione jasno określonego celu nie przynosi efektów, jest więc nikomu niepotrzebne i ulega dezintegracji. Tak jest ze wszystkim, co nie ma sensu istnienia, sens ten utraciło lub nie umie go udowodnić. Ta prawda jest dobrze znana biologom jako proces zaniku zbędnych cech u organizmów żywych. Cechy i funkcje, które są nieprzydatne, ulegają redukcji do form szcząt-

Książka wraz z dołączoną do niej aplikacją informatyczną skierowana jest do specjalistów ds. HR oraz menedżerów, którzy poszukują konkretnych narzędzi usprawniających systemy ocen pracowniczych, łączących prostotę zastosowania z zaawansowaną merytorycznie oceną danych i właściwą rekomendacją działań korygujących.

Wejść na stronę www.ocena-pracownikow.abc.com.pl, gdzie znajduje się w pełni funkcjonalna aplikacja do oceny kompetencji pracowników. Aplikacja zawiera 175 par wskaźników reprezentujących 37 kompetencji. Do 11 kompetencji dołączona jest także baza możliwych przyczyn występowania zachowań negatywnych oraz adekwatne do nich rekomendacje działań korygujących. Z dostępu do aplikacji można korzystać gratis przez rok od wprowadzenia kodu aktywacyjnego. Istnieje możliwość odpłatnego przedłużenia dostępu do aplikacji.

Autorka książki w przejrzysty sposób ukazuje, co w praktyce stosowania systemów okresowej oceny pracowników (SOOP) jest mitem lub pustym założeniem, a co błędnym i nieweryfikowanym rozwiązaniem. Nie poprzestaje jednak na krytyce. Proponuje szczegółowe studium sposobów postępowania podczas realizacji procesu zarządzania kompetencjami zestawione z innowacyjnym potraktowaniem tematu i propozycją zarówno metodologicznych, jak i praktycznych rozwiązań. Niniejsza pozycja nie powiela żadnego z dostępnych na rynku materiałów, choć odwołuje się do wielu źródeł wiedzy zarówno klasycznych, jak i nowatorskich z różnych dziedzin. Jest w pełni autorskim przeglądem praktyk ZZZ, omówień oraz przykładów, a przede wszystkim źródłem licznych wskazówek i gotowych rozwiązań. Opiera się na 15-letnim doświadczeniu doradczym autorki, pasji poznawczo-naukowej i praktyce dydaktycznej, u podstaw której leży motywacja zarówno do uczenia się, jak i nauczania.

Zaproponowane w książce rozwiązania oraz aplikacja informatyczna zawierająca proste, choć bardzo użyteczne narzędzie kompetencyjnej oceny pracownika, odwołują się do podstawowej zasady: *Oceniaj to, co widzisz, nie to, co nazywasz. Zrozum, co widziałeś, zanim wydasz sąd*. Reguła ta nawiązuje do prostoty podejścia behawioralnego w obserwacji i złożoności analizy podczas wnioskowania. Zestawia informacyjną wartość jednoznacznych wskaźników z szeroką i skomplikowaną wiedzą na temat motywów funkcjonowania ludzi. Jednocześnie uwalnia użytkownika od konieczności samodzielnej analizy znacznej części materiału. Dzieje się to za pośrednictwem połączonych ze sobą trzech baz danych: bazy kompetencji i wskaźników, bazy potencjalnych przyczyn występowania zachowań niepożądanych oraz bazy wskazówek na temat rekomendowanych działań korygujących. Dzięki powiązaniu tych elementów użytkownik może skoncentrować się na obserwacji pracownika oraz precyzyjnym i wiarygodnym wypełnieniu arkusza obserwacji – dalej wiele rzeczy dzieje się automatycznie. Efekt wypełnionego arkusza to różne zestawienia zachowań pozytywnych i negatywnych, sugestie znaczeń tych układów, opis potencjalnych przyczyn oraz wskazówki, co warto dalej robić, by działania związane z oceną ostatecznie okazały się efektywne i dla pracownika, i dla firmy.

Aplikacja dostępna na stronie: www.ocena-pracownikow.abc.com.pl

Zamówienia:

Infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Zamówienia przedłużeń dostępu do aplikacji:

www.profinfo.pl/ocena-pracownikow

ISBN 978-83-264-3848-6



cena 199 zł
(w tym 5% VAT)