

# (Bez)wartościowe oceny

Biznes nie potrzebuje ocen pracowniczych

Systemy ocen pracowniczych stosowane obecnie w Polsce w większości wypadków są bezwartościowe dla zarządzania biznesem, a w pewnych wypadkach dostarczają wręcz fałszywych danych w zakresie potrzeb rozwojowych organizacji. Twierdzenie to nie podważa całkowicie sensu ich stosowania. Zakres przydatności ocen opartych na kompetencjach i wynikach jest jednak znacznie bardziej ograniczony niż się to powszechnie uważa.



## Robert Reinfuss

Doradca w zakresie zarządzania personelem. 12 lat praktyki w zarządzaniu, w tym 10 lat na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych i bankowości. Dyrektor Personalny Roku 1999. [robert@reinfuss.pl](mailto:robert@reinfuss.pl)

W organizacjach biznesowych (firmach) możemy mówić, ogólnie ujmując, o trzech rodzajach kompetencji (zobacz wykres 1):

▲ kompetencjach aktualnie wykorzystywanych do osiągania wyników – są to te umiejętności, wiedza, zachowania i postawy, które pracownicy przejawiają w pracy i wykorzystują do realizacji powierzonych im zadań. Kompetencje te identyfikuje się i analizuje w procesach oceny.

▲ kompetencjach, których brakuje (zidentyfikowanych brakach kompetencyjnych) – to te, które zostały zidentyfikowane i w procesie oceny uznano, że pracownicy mogliby je posiadać, lecz ich nie posiadają.

▲ nadpotencjale – to kompetencje niewykorzystywane, które potencjalnie są w organizacji, ale ich nie zidentyfikowano lub zidentyfikowano, ale organizacja z nich nie korzysta. Mogą to być np. niewykorzystywane umiejętności, nierealizowane ciekawe pomysły pracowników, projekty, które pracownicy mogliby realizować, ale nikt ich jeszcze nie wymyślił, zaangażowanie,

które pracownicy mogliby skierować na coś dla nich atrakcyjnego w pracy, niepotrzebne czynności, nierentowne procesy, zmarnowany czas pracowników itd. Nadpotencjał występuje w każdej firmie i organizacji. W niektórych firmach jest tak duży, że zagraża stabilności i produktywności organizacji.

## Kompetencje z punktu widzenia biznesu

Jeżeli popatrzymy na kompetencje z punktu widzenia biznesu, to dojdziemy do następujących wniosków:

1. Firma osiąga obecne wyniki jedynie dzięki kompetencjom aktualnie wykorzystywanym.
2. Powstaje pytanie, po co firmie kompetencje brakujące? Być może dobrze, że ich nie ma. Kompetencje, których przedsiębiorstwo nie ma, są potencjalnym kosztem, a przecież aktualne wyniki osiągane są bez ich udziału.
3. Z punktu widzenia rozwoju firmy interesujące są jedynie te kompetencje, które mogą dać wzrost produktywności i większy zwrot z kapitału ludzkiego.

Te kompetencje są być może częściowo w kompetencjach brakujących, ale przede wszystkim są w nadpotencjale.

4. Kompetencje aktualnie wykorzystywane są najmniej interesujące z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa – pracują i dają określony zwrot. Zajmowanie się nimi nie przełoży się na rozwój firmy.

5. Nadpotencjał jest znacznie bardziej interesujący niż kompetencje brakujące z dwóch powodów. Po pierwsze, jest tańszy – wystarczy go odkryć, nie trzeba go kupować w postaci szkoleń lub programów rozwojowych. Po drugie, nadpotencjał jest nieodkryty, czyli może dotyczyć nowych obszarów działania firmy – w przeciwieństwie do kompetencji brakujących, które najczęściej dotyczą już zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych, czyli procesów, które już są w firmie i które niekoniecznie trzeba rozwijać.

6. Kompetencje brakujące są ważne dla firmy tylko w tej części, która dotyczy jej rozwoju i związanych z nim potrzeb kompetencyjnych. Kompetencje brakujące, które nie są niezbędne do rozwoju firmy (nie dotyczą nowych procesów, nowych projektów itp.) są dla niej niebezpieczne, gdyż nie są istotne, a stanowią potencjalny koszt.

## Rola ocen pracowniczych w biznesie

Omówię teraz rolę ocen pracowniczych z punktu widzenia przydatności dla rozwoju firmy. Co analizują oceny pracownicze i do jakich wniosków najczęściej prowadzą?

Oceny pracownicze analizują przede wszystkim kompetencje aktualnie wykorzystywane, czyli te najmniej interesujące dla biznesu. Po drugie, oceny pracownicze identyfikują i analizują kompetencje brakujące bez rozróżniania ich ze względu na przydatność dla rozwoju firmy. Ponadto stosowane

w Polsce techniki ocen pracowniczych w większości przypadków nie mają mechanizmów umożliwiających rozróżnienie, które kompetencje brakujące byłyby niezbędne dla rozwoju firmy i ich pozyskanie byłoby rentowne, a które nie. Wynika to z oczywistego braku informacji o strategicznych kierunkach rozwoju firmy w samym procesie oceny. Nawet jeśli taką informację mają oceniający, to najczęściej algorytm oceny umożliwia im jej wykorzystanie.

Informacja o brakach kompetencyjnych, wynikająca z ocen pracowniczych, jest więc nie tyle bezwartościowa dla biznesu, ile wprowadzająca w błąd. Stwarza bowiem pozory zlokalizowania potrzeb rozwojowych. W rzeczywistości potrzeby rozwojowe firmy są zupełnie inaczej zlokalizowane niż wynika to z ocen pracowniczych, gdyż w zdecydowanej większości znajdują się w obszarze nadpotencjału lub ich nie ma i nie zostały zidentyfikowane jako brak w procesie oceny.

Oceny pracownicze nie analizują nadpotencjału, który jest największym, najtańszym i najważniejszym z punktu widzenia rozwoju firmy, rezerwuarem kompetencji, z którego mogłoby korzystać przedsiębiorstwo zarówno dla swojego rozwoju, jak i osiągnięcia wyższych wyników krótkoterminowych.

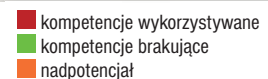
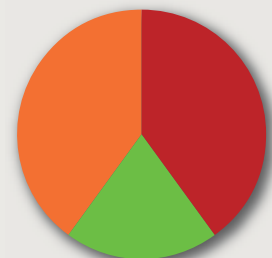
## Koncentracja na kompetencjach zidentyfikowanych

Systemy ocen pracowniczych stosowane w polskiej gospodarce nie analizują kompetencji ważnych z punktu widzenia rozwoju biznesu i jego przyszłej konkurencyjności. Koncentrują się one jedynie na kompetencjach już zidentyfikowanych i wykorzystywanych oraz tzw. brakach kompetencyjnych mylnie identyfikowanych

z powodu nieuwzględniania w ocenie przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa. Nie twierdzą przy tym, że firmy nie prowadzą strategicznej analizy potrzeb kompetencyjnych z punktu widzenia rozwoju biznesu, lecz jedynie, że stosowane przez nie systemy ocen takiej informacji ani nie dostarczają, ani nie wykorzystują i jako takie są dla biznesu bezwartościowe. ▴

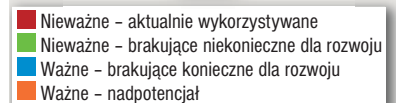
WYKRES 1

### Podział kompetencji w przedsiębiorstwie



WYKRES 2

### Kompetencje z punktu widzenia rozwoju firmy



### UWAGA CZYTELNICY

Zapraszamy do wzięcia udziału w dyskusji dotyczącej postawionej przez Autora artykułu tezy, że „Biznes nie potrzebuje ocen pracowniczych”. Komentarze prosimy przesyłać na adres e-mail [personel@infor.pl](mailto:personel@infor.pl).