

# Wdrożenie systemu ocen pracowniczych

Po drugiej stronie lustra



**Coraz więcej organizacji wprowadza dla pracowników programy rozwojowe i systemy cyklicznych ocen, wspierane nowoczesnymi narzędziami IT. Warto pamiętać o kilku istotnych kwestiach, by w przyszłości uniknąć kłopotliwych pytań o sens tych zmian i związanej z nimi rozbudowy systemów IT do obsługi HR.**

Najczęściej stosowane aplikacje do oceny pracowników dzielą się na dwie kategorie: oceny kompetencji zwykle w ramach programów rozwoju oraz oceny zadań w ramach programów premiowych i motywacyjnych. Błędy popełniane przez wiele firm przy ich wdrażaniu są zaskakująco zbieżne.

## **Kłopotliwa masa...**

„Rozwój kompetencji pracowników jest konieczny”, „inwestowanie w miękkie HR jest wyzwaniem współczesnego zarządzania kadrami”... Jak często w tego typu uzasadnieniach pojawia się mowa o pracowniku inaczej niż w trzeciej osobie liczby mnogiej? Niestety, niezmiernie rzadko.

Do stosowania systemu ocen przekonywani są dyrektorzy HR i ich działy, dyrektorzy finansowi, menedżerowie wyższego szczebla. Tymczasem podstawowym elementem, który decyduje o skuteczności tego rodzaju programów, jest stopień ich akceptacji przez pracowników, których dane działania bezpośrednio dotyczą.

W jednej z firm dział marketingu wymyślił firmowe kubki z logo niekonwencjonalnie umieszczonym na jego spodzie. Pracownicy po ich otrzymaniu zaprotestowali, zbiorowo puentując ten pomysł stwierdzeniem: „nie pijemy z kubków, w których firma jest na dnie”.

W innej firmie w pierwszym roku wdrożenia pilotażowego programu rozwoju menedżer po dedykowanych szkoleniach poświęcił po 2-3 godziny na rozmowy z każdym pracownikiem, w kilku lokalizacjach w kraju. W ciągu roku żadne szkolenie uzgodnione z pracownikami w trakcie oceny się nie odbyło i w roku następnym, podczas kolejnej oceny, pomimo iż program trwał nadal, tę samą operację wykonał telefonicznie, „tracąc” – według własnej opinii – maksymalnie po pół godziny na osobę.

Zarówno on, jak i jego podwładni nie wierzyli już w sens ponownego dyskusowania o czymś, co w rzeczywistości nie będzie miało miejsca, w tym konkretnym przypadku o obiecanych szkoleniach.

To nie „oni” – bezimienna masa – są elementem wdrożenia tego rodzaju programu. To każdy z pracowników, włączając w to także tych, którzy za niego odpowiadają, jest elementem takiego systemu. W pierwszej osobie liczby pojedynczej, ze swoimi wątpliwościami, wiarą lub niewiarą w skuteczność, oczekiwaniami wobec systemu lub też ich całkowitym brakiem.

Świadomość tego faktu pozwoli zaoszczędzić wielu rozczarowań, czy to przy okazji pojawienia się błyskotliwego hasła jak w przypadku pierwszym, czy po prostu przy „odbębnienu” realizacji jak w przypadku drugim. Zatem znalezienie podmiotu wdrażanego systemu jest sprawą kluczową.

**Ocena okresowa pracownika to nie tylko sama ewaluacja celów czy kompetencji, ale również ich wyznaczanie, monitorowanie i wsparcie realizacji**

### „Na psychologa”

Zastanówmy się, jak – statystycznie rzecz biorąc – ów podmiot wygląda. Przyjmijmy, że około 10% społeczeństwa ma wyższe wykształcenie, oraz że 1% absolwentów uczelni to osoby z wykształceniem związanym z psychologią. Przyjmując populację 1000 pracowników, z prostego przeliczenia otrzymujemy jedną osobę, która teoretycznie jest przygotowana w zakresie, który dość powszechnie jest uznawany za wyjątkowo pożądaną do właściwej oceny pracownika.

By ten cel osiągnąć, przy wdrażaniu systemów ocen firmy koncentrują się często na przeprowadzaniu szkoleń, jak rozmowy oceniające z pracownikiem przeprowadzać najlepiej, i tym samym starają się osiągnąć satysfakcjonujący procent przygotowanych „psychologów”.

Powyższa kalkulacja jest oczywiście pewnym uproszczeniem, niemniej wystarczającym na potrzeby zobrazowania problemu. Takie szkolenie to z pewnością element istotny, ale warto pamiętać, że kontekst jest tu znacznie szerszy.

Można też przyjąć, że przeciętny menedżer to osoba, która ma predyspozycje do pełnienia powierzonych obowiązków, przeszkolona w podstawowym zakresie. Jest więc świadomy, iż ocena okresowa to nie tylko sama ewaluacja celów czy kompetencji, ale również ich wyznaczanie, monitorowanie i wsparcie realizacji. O tym, że cele powinny być mierzalne, osadzone w czasie... – zaczyna to brzmieć jak definicja wyznaczania celów S.M.A.R.T. Jest to pierwszy z elementów, który powoduje, że koncentracja na takich szkoleniach jest po prostu nieefektywna, gdyż ocena pracowników jest procesem ciągłym.

Traktowanie ocen jako jednorazowego aktu, niezależnie od jego częstotliwości (ocena miesięczna czy roczna), jest po prostu nienaturalne. Żaden z pracowników nie uwierzy w nowe oblicze swojego szefa, który na jedną godzinę w roku zamienił się w specjalistę od rozwoju kompetencji czy rzetelnego weryfikatora realizacji zadań. Sami zresztą zwykle aż tak nie wierzymy w swoich szefów.

### Pilotaż rzecz niewygodna?

Zarządzającym zwykle trudno jest zrozumieć, że „doskonały” pomysł wdrażania systemu ocen, który przecież realizowany jest dla dobra pracowników (znowu ta trzecia osoba?), ktoś może poddać w wątpliwość. W świetle powyższego myślę, że nie jest to już tak trudne.

Godnym polecenia sposobem rozpoczęcia wdrożenia jest uruchomienie ocen pracowniczych w wersji czy to papierowej, czy to w formie arkusza Excel. Problemami, które tutaj występują, oprócz samej decyzji, są odpowiedni dobór pracowników oraz przetworzenie wyników oceny.

Dobór pracowników wymaga świadomego wytypowania próbki osób, które będą reprezentantami zarówno grup zadowolonych, jak i potencjalnie niezadowolonych. Uruchamianie pilotażu wśród podwładnych szefa obszaru HR zwyczajnie nie ma sensu.

Podobnie trudne jest przyjęcie do wiadomości wyników oceny. Dobrana próbka powinna być na tyle szeroka, by dostarczyła wiarygodnych danych oraz by dział odpowiedzialny za projekt był w stanie realnie przetworzyć wyniki pilotażu.

W badaniu pilotażowym, inaczej też niż w tradycyjnym podejściu, gdy lubimy uzyskiwać tzw. konstruktywną krytykę, trzeba zwracać uwagę na każdą, nawet tę najbardziej bolesną. Ponadto, co także szczególnie istotne, należy zwrócić uwagę na rzeczy, które zostały zrealizowane mechanicznie, bo „kazali”, bo „trzeba było wypełnić”, a więc na elementy, w które uczestnicy albo nie wierzą, albo nie zostali przekonani o ich zasadności.

Znalezienie równowagi pomiędzy celem wdrażania takiego programu ocen a naturalnym oporem pracowników nie jest łatwe. Niemniej z tym problemem warto się zmierzyć, zanim zostanie zaakceptowana finalna postać systemu.

### Bo czcionka była za mała

Kolejnym powodem, dla którego tak ważny jest pilotaż, są konsekwencje wdrożenia narzędzia informatycznego w wymiarze poświęconego czasu i kosztów. Skuteczne wdrożenie narzędzia to przede wszystkim skuteczność odzwierciedlenia procesów biznesowych.

Problemem jednak jest to, że nic tak bezwzględnie nie jest w stanie zweryfikować najpiękniejszych idei, jak bezduszne myślenie binarne. Mierniki, wskaźniki, kompetencje i profile prędkiej czy później zostaną skonfrontowane z programistą, który zazwyczaj (tu cytata) „nie jest w stanie zrozumieć istoty rzeczy i wszystko musi zwymiarować”. Musi przyjąć, że taki „byt” będzie opisywany 15 polami, że pierwsze z nich będzie 25-znakowe, drugie będzie datą... a przecież „koń jaki jest, każdy widzi”.

Przy okazji jednego z wdrożeń spotkałem psychologa, który zakończył rozmowę przy dyskusji o katalogu kwalifikacji, stwierdzając, że jest to pojęcie zbyt techniczne. Nie był świadomy, ile technicznej pracy jest jeszcze do wykonania. Druga strona zwykle podnosi temat „wymyśłów biznesu” i zwracania uwagi na same niepotrzebne rzeczy, bo musi być ładnie, uniwersalnie i najlepiej (znów cytata) „do zmiany co 5 minut na za 5 minut”.

Dyskutując, obydwie strony zapominają, że problemem nie jest tak naprawdę punkt, z którego widzą i nazywają świat, ale właśnie owa „dyskusja”. Słowem można kreować rzeczywistość, informatyka użytkowa zwykle ją odzwierciedla. Rodzi się więc pytanie, jaka to rzeczywistość i jakie jest jej odbicie. Prawdą jest, że narzędzia informatyczne mogą być tworzone na uniwersalnym i elastycznym poziomie, niemniej prędkiej czy później ma on swój kres.

Elastyczność i uniwersalność ma jednak również swoją cenę, która nie zawsze jest uzasadniona tym, że biznes obawia się finalnego nazwania niewymiernej, choć pięknej idei.

Warto też zwrócić uwagę, iż w procesie wdrożenia narzędzia systemowego jednym z kluczowych elementów jest zaplanowanie raportów. Nic tak skutecznie nie weryfikuje przewidzianego procesu jak odpowiedź na pytanie, jakie dane, w jakim ujęciu, dla kogo i w jakim celu mają być prezentowane.

Pamiętać jednak należy, że np. określenie grupowania pracowników, liczby kolumn, sortowania itd. musi nastąpić na etapie koncepcji, by uniknąć dyskusji, dlaczego nie możemy przedstawić kolejnego oczywistego przecież zestawienia pół roku po wdrożeniu.

Z punktu widzenia informatyka i systemu ocena to zbiór parametrów z przypisaną liczbą, czy to w skali od 0 do 120, czy od 1 do 6. Znaczenie tym parametrom i przypisanym do nich liczbom nadaje biznes. I z tym znaczeniem będzie się musiał zmierzyć nie tylko po zakończeniu wdrożenia, ale także po zakończeniu pierwszego i kolejnych cykli oceny.

**Z punktu widzenia informatyka i systemu ocena to zbiór parametrów z przypisaną liczbą, czy to w skali od 0 do 120, czy od 1 do 6. Znaczenie tym parametrom i przypisanym do nich liczbom nadaje biznes**

Dodać tu jeszcze należy, że z tych samych powodów co przy uruchomieniu samego procesu ocen, również przy uruchomieniu narzędzi IT warto pamiętać o przeprowadzeniu pilotażu. Ergonomia i łatwość obsługi przygotowanej aplikacji ma bowiem również kolosalne znaczenie w odbiorze całego systemu i procesu, którego dotyczy, a szkoda by było, gdyby poświęcona praca poszła na marne, bo czcionka była za mała...

### Komunikacja

Zakładając, że wszystkie te zadania zostały zrealizowane zgodnie ze sztuką, warto się zastanowić, co może nas spotkać w trakcie wdrożenia. W jednej z firm wdrażających system ocen „premiowych” w momencie uruchomienia powstała plotka, że nowy system jest gorszy od poprzedniego i da niższe premie. W ciągu kilkunastu minut do zespołu wdrożeniowego trafiło kilkadziesiąt e-maili o mniej lub bardziej emocjonalnym zabarwieniu, oczywiście do wiadomości „wszystkich świętych”.

W tym konkretnym przypadku zespół projektowy był na taką sytuację dobrze przygotowany. Po pierwsze założył a priori, że taka sytuacja wystąpi, a po drugie miał przygotowane schematy postępowania w sytuacjach krytycznych.

Przykład ten pokazuje dobitnie, iż każdy z nas lubi wiedzieć, co i dlaczego jest realizowane, i mieć świadomość konsekwencji długofalowych. Jest to naturalna ludzka potrzeba i należy uwzględnić jej zaspokojenie.

Proces komunikacji powinien również uwzględniać wspomniany element ciągłości. Pracownik musi mieć stały dostęp do informacji niezależnie od tego, czy dotyczą stawianych na jego stanowisku wymagań dla kompetencji miękkich wraz z ich rozumieniem, czy też poziomu realizacji zadań stricte wymiernych. Co więcej, owa wiedza musi być, o czym często zapominamy, intuicyjna w określonym kontekście.

**Oceny to proces cykliczny, w którym rezultaty z poprzednich okresów mają wpływ na okresy bieżące i będą miały wpływ na kolejne**

Koncentrowanie się na wymyślaniu wymagań w zakresie np. kompetencji „komunikacja” na potrzeby przygotowania profilu oceny i jej przeprowadzenia mijają się z rytmem pracy. Kompetencja „komunikacja” jest wymagana na wielu stanowiskach. Jej opis poprzez zbiór zachowań, wymagań, kryteriów mierzalności powinien zatem wynikać z wymagań stawianych na danym stanowisku i z działań związanych z tym stanowiskiem.

Przypisanie do takiej kompetencji już pięciu wskaźników (co jest częstą praktyką) i szczegółowe zdefiniowanie każdego z nich na zwykłe parostopniowej opisowej skali ocen powoduje, że dla całego zestawu kompetencji oceniający musi zapoznać się często z kilkuset opisami i definicjami. To po prostu fizycznie niemożliwe, dlatego taka ocena sprowadza się zwykle do czysto intuicyjnego rozumienia skali i pomijania tego kroku. Zwłaszcza jeśli zabrakło przykładów lub wiary w sens takiego działania.

Podobnie rzecz się ma z bardziej wymiernymi wskaźnikami i dostarczeniem pracownikom przed okresem, za który będą oceniani, wiedzy, np. co oznacza wskaźnik „sprzedaż”. Bo „sprzedaż” to uwzględnianie np. faktur sprzedażowych, uwzględnianie lub nie zwrotów, rabatów, liczby klientów... czyli mnóstwo rzeczy, o których warto wiedzieć, zanim zaczniesz się na dany wskaźnik pracować.

Informacje, o których mowa, muszą być także dostępne przez cały czas, dając swego rodzaju referencję, punkt odniesienia w codziennej pracy, która dopiero przełoży się na oceniany okres.

### Zakłęte koło

Wdrażanie systemów ocen pracowniczych zajmuje czas, przeprowadzenie samego procesu również. Ocena wyników i podjęcie wynikających z tego działań także nie dzieją się bez tego wymiaru.

Do wszystkich tych elementów potrzebny jest także kompetentny, przygotowany zespół, który poradzi sobie i z uzgodnieniem szczegółów z informatykiem, i z naciskami ze strony dyrektora HR, a nawet oporem pracowników. Zespół, który jest także świadomy, że proces ocen jest procesem cyklicznym, w którym rezultaty z poprzednich okresów mają wpływ na okresy bieżące i będą miały wpływ na kolejne.

Co więcej, zespół musi być także świadomy, że nawet proces oceny kompetencji prędzej czy później będzie musiał zostać zwymiarowany. Dyrektor finansowy nie podejmie decyzji o kontynuowaniu programu rozwoju, „bo jest fajny”. Będzie chciał wiedzieć, jakie są wyniki ocen kompetencji i jaki jest koszt działań szkoleniowych wynikających z programu. Zapewne zapyta również o ich korelację z innymi planowanymi działaniami szkoleniowymi.

Być może wraz z dyrektorem HR poproszą o zdefiniowanie wpływu realizacji programu ocen na efektywność pracowników i jakość ich pracy. Programy motywacyjne weryfikować będą pod kątem tego, jak wyznaczone wskaźniki i wynikające z ocen premie przekładają się na finalną poprawę kondycji firmy, również z uwzględnieniem płynących stąd kosztów.

To właśnie zespół wdrażający będzie musiał odpowiedzieć na większość pytań o zasadność realizacji procesów oceny. Te elementy są wymierne, mimo że sam proces oceny zwykle określa się jako miękki. Świadomość tego podstawowego faktu oszczędza sporo problemów nie tylko na początku drogi, jaką jest wdrożenie, ale także na końcu, który zwykle następuje, kiedy partner wdrożeniowy dawno zakończył swoje prace.

Co więcej, wszystkie wymienione elementy i zapewne jeszcze kilka innych, poczynając od ergonomii, a kończąc na uprawnieniach, są równie istotne. Najważniejsze bowiem jest, by koło procesów oceny toczyło się nie tylko z właściwym dla siebie cyklem, ale by robiło to jak najbardziej płynnie.



Autor:

Marcin Kraska  
BCC