Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

Dagmara Penkala

Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa

Ocena pracownicza oparta na kompetencjach. Wykorzystanie wyników oceny do planowania szkoleń i rozwoju pracowników

Streszczenie. *Proces oceny pracowniczej ma miejsce w większości firm. Jednak zdarza się, że przyjęte kryteria oceniania nie mają przełożenia na codzienne działania pracowników, są niejasne i trudno doszukać się ich powiązania z obszarem działalności. Dlatego współczesne organizacje powinny obrać kierunek zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach. Łatwiej wówczas określić wymagania, jakie organizacja stawia przed pracownikiem. Pracownik natomiast wie, jakie działania powinien podejmować, aby być pełnowartościowym i realizować postawione mu cele z pełną kompetencją. Główną tezą wyrażoną w artykule jest pogląd, że ocena oparta na kompetencjach stanowi podstawę do zarządzania rozwojem pracowników – zbudowania planu szkoleń i opracowania planów rozwoju pracowników. Jeżeli kompetencje będą rzetelnie i profesjonalnie ocenione podczas procesu oceny pracowniczej, organizacja zyskuje niezbędne informacje do prawidłowego zarządzania potencjałem ludzkim.*

1. Wprowadzenie

Zarządzanie pracownikami na podstawie kompetencji to nowatorskie podejście do zagadnienia rozwoju personelu w przedsiębiorstwach. Wykorzystanie kompetencji jest podstawą do udoskonalania procesów rekrutacji i selekcji, projektowania stanowisk pracy, budowania programów rozwoju pracowników, tworzenia ścieżek kariery, a także wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwach. Pełen i charakterystyczny dla danej organizacji model kompetencyjny stanowi fundament do stworzenia, odpowiedniej dla wymagań i potrzeb przedsiębiorstwa, polityki zarządzania potencjałem ludzkim.

Ocena pracownicza oparta na kompetencjach pozwala na osiągnięcie transparentności tego procesu i daje narzędzie, którego wykorzystanie upraszcza proces oceny. Wyniki uzyskane w taki sposób są takie same dla wszystkich zainteresowanych i pozwalają na porównywanie pracowników między sobą. Dodatkowo są

bogatym źródłem informacji o lukach kompetencyjnych i są podstawą do prawidłowego planowania potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwie. Szkolenia zorganizowane na tej podstawie dają możliwość rozwoju kompetencji pracowników, zwiększają identyfikację z modelem kompetencyjnym danej organizacji oraz jednocześnie minimalizują obszary do rozwoju u każdego zatrudnionego.

Ogniwem spajającym wszystkie procesy zachodzące w działach personalnych są właśnie kompetencje. Dzięki jednolitym kompetencjom kierownik zna potrzeby swojego zespołu, jego mocne strony i obszary wymagające rozwoju, może na tej podstawie zbudować skuteczne zarządzanie podległym zespołem.

Główną tezą wyrażoną w niniejszym artykule jest pogląd, że ocena oparta na kompetencjach stanowi podstawę do zarządzania rozwojem pracowników – zbudowania planu szkoleń i opracowania planów rozwoju pracowników. Jeżeli kompetencje będą rzetelnie i profesjonalnie ocenione podczas procesu oceny pracowniczej, organizacja zyskuje niezbędne informacje do prawidłowego zarządzania potencjałem ludzkim.

2. Pojęcie i znaczenie kompetencji

Kompetencje, według Aleksego Pocztowskiego, to pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem szereg trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój uniwersalny wymiar[1].

R. Boyatzis definiuje kompetencje, w zakresie wykonywanej pracy, jako zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje[2].

T. Rostkowski ujmuje kompetencje jako wszystkie cechy pracowników – wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania – których posiadanie i wykorzystanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni[3]. Natomiast według G. Filipowicza kompetencje są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie[4].

---

[1] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 153.

[2] R. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982, za: S.Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

[3] T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004 s. 41.

[4] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2002, s. 17.

Pojęcie kompetencji jest używane w wielu znaczeniach i ma wiele wymiarów, z których każdy jest ważny. Można mówić o kompetencjach organizacji, kompetencjach oczekiwanych na stanowiskach pracy, o kompetencjach posiadanych przez pracowników, kluczowych, nadwyżkowych.

Można zauważyć, że dwoma elementami wspólnymi dla większości definicji kompetencji są: opis kompetencji, jako zadań lub oczekiwanych rezultatów działań związanych z określonym charakterem lub stanowiskiem pracy, oraz przedstawienie kompetencji jako opisu behawioralnego, którego podstawą jest przedstawienie kompetencji jako zespołu cech danej osoby, umożliwiających mu skuteczne i wyróżniające się wypełnianie powierzonych zadań.

Powyższe definicje oznaczają, że kompetencje rozumiane są jako składowa wielu cech osoby. Dodatkowo w pojęciu behawioralnym zakłada się, że można je zauważyć poprzez obserwację zachowań danej osoby. Wskaźniki behawioralne oznaczają przykłady zachowań lub działań, które powinny występować u osób posiadających daną kompetencję. W większości przypadków są to przykłady zachowań pozytywnych, chociaż spotyka się też opisy działań negatywnych, jako przykład nieposiadania przez jednostkę kompetencji.

Powiązanie między kompetencjami a wskaźnikami behawioralnymi, które można odnieść do wszystkich stanowisk w danej organizacji lub komórce, nazywa się ogólną strukturą kompetencyjną. Zarówno kompetencje, jak i przykłady typowych dla nich zachowań są jednolite dla całej organizacji i aby mogły znaleźć odniesienie do mniejszej jednostki, np. komórki organizacyjnej, konieczne jest ich uszczegółowienie. Na przykład w strukturze kompetencyjnej jako jedna z kompetencji występuje myślenie analityczne. Ogólnym wskaźnikiem behawioralnym dla tej kompetencji będzie następująca definicja: potrafi trafnie analizować i wyciągać wnioski z dokumentacji. W przypadku stanowiska, np. analityka finansowego, wskaźnik behawioralny zostanie dostosowany do wymogów na danym stanowisku w sposób następujący: potrafi analizować zestawienia finansowe i na ich podstawie wyciąga prawidłowe wnioski oraz buduje strategię na przyszłość. Tak dostosowany wskaźnik behawioralny pomaga ocenić występowanie danej kompetencji w ściśle określonym obszarze przedsiębiorstwa.

3. Ocena pracownicza oparta na kompetencjach

Poruszając temat oceniania osób wykonujących pracę, mamy na myśli wyrażony w formie ustnej/pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania oraz efekty pracy[5]. W przytoczonej definicji łatwo zauważyć, że obiektem oceniania nie powinien być człowiek w ogóle, lecz jego kompetencje i właściwości, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy i powierzonych

[5] A. Pocztowski, dz. cyt., s. 224.

obowiązków. Są to cechy, których występowanie pomaga pracownikowi osiągnąć sukces zawodowy.

Ocena kompetencji pracowników pełni kluczową rolę w budowaniu strategii zarządzania i rozwoju ludzi w organizacji, dlatego jednostki *Human Resources* kładą duży nacisk na rzetelność i trafność procesu oceny. O obiektywności oceny przesądza jakość narzędzi służących do oceny kompetencji oraz profesjonalizm osób wykorzystujących dane narzędzia. Precyzyjność narzędzi diagnozy kompetencji zmniejsza subiektywność oceny dokonywanej przez innych. Osoby oceniające, szacując poziom wiedzy i umiejętności pracowników, koncentrują się na dokładnie opisanych zachowaniach (wskaźniki behawioralne). Ich ocena sprowadza się do wyboru tych spośród nich, które są przejawiane przez każdą z ocenianych osób. Dzięki temu ograniczona zostaje rola intuicji oraz subiektywnych znaczeń nadawanych różnym elementom charakterystyk poszczególnych pracowników. Posługiwanie się ujednoliconymi skalami pomiaru daje możliwość porównywania wyników oceny, zestawiania ich w dowolnych układach, wreszcie formułowania ogólnych wniosków na temat poziomu wiedzy i umiejętności w skali całej organizacji.

Aby wdrożyć system zarządzania kompetencjami, warto ustalić, jak będzie mierzony poziom przyswojenia poszczególnych kompetencji. Każda kompetencja, czyli połączenie umiejętności i postaw prezentowanych przez pracownika na danym stanowisku, może być przyswojona na kilku poziomach. Często w firmach stosuje się pięciostopniową skalę opisu kompetencji. Takie rozwiązanie umożliwia zarówno przygotowanie dobrego opisu stanu pożądanego, jak i diagnozy stanu faktycznego. Pozwala klasyfikować wszystkie kompetencje według tych samych kryteriów, dzięki czemu można w przejrzystej formie graficznej pokazać poziom rozwoju wszystkich kompetencji. Skala kompetencyjna jest przełożeniem opisu danej kompetencji (na kilku jej poziomach) na język zachowań obserwowanego pracownika. Za pomocą skali opisuje się zachowanie osoby, charakteryzujące stopień opanowania konkretnej kompetencji. Skala kompetencyjna może być również wykorzystana przez samych pracowników, którzy mogą oceniać samych siebie. Dzięki precyzyjnym opisom unika się przesadnego zawyżania ocen. Skala kompetencyjna może być również wykorzystywana przez przełożonych, jest wtedy dokładną wskazówką, jak oceniać pracowników i jakie kryteria zastosować.

Proces tworzenia skali kompetencyjnej nie należy do łatwych i musi być dobrze przemyślany. Po pierwsze należy ustalić, jakie kompetencje będą oceniane. Wybór kompetencji, które podlegać będą ocenie, powinien opierać się na wiedzy o strategii organizacyjnej, kulturze organizacyjnej oraz opisach stanowisk pracy. Po drugie należy pamiętać, że właściwa ocena poziomu przyswojenia kompetencji powstaje w wyniku szeregu obserwacji różnorodnych zachowań, dlatego najpierw warto wypisać kilka najbardziej charakterystycznych dla konkretnej kompetencji zachowań. Po trzecie określić dla każdego z wypisanych zachowań poszczególne

poziomy przyswojenia odpowiadające przyjętej skali pomiaru kompetencji. Poniżej zamieszczono przykład pięciu poziomów opisu kompetencji:

– Poziom A (1) – brak przyswojenia sobie danej kompetencji. Brak zachowań wskazujący na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.

– Poziom B (2) – przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.

– Poziom C (3) – kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne wykorzystanie jej w trakcie wykonywania zadań zawodowych.

– Poziom D (4) – kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalających na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.

– Poziom E (5) – kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań[6].

Można przyjąć, że ocenianie jest kompleksowym narzędziem zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Jego wyniki oddziałują na wiele procesów zachodzących w dziale personalnym i są dla nich informacją, która je inicjuje. Informacje, jakie uzyskuje się dzięki procesowi oceny pracowniczej dają podstawy do dalszych procesów zachodzących w trakcie zatrudnienia.

4. Wykorzystanie wyników ocen

Przedsiębiorstwo może wykorzystać kompetencje nie tylko w procesie oceny, ale również w innych procesach kadrowych. Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami stwarza szanse integracji poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w jedną całość. Możliwe staje się podejmowanie wszystkich decyzji dotyczących polityki personalnej na podstawie jednoznacznie określonych zasad, przyjętych w organizacji modeli kompetencji. Dotyczy to w szczególności takich procesów jak rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy, tworzenie systemu ocen pracowników, analiza potrzeb szkoleniowych, planowanie szkoleń, ocena efektów przeprowadzanych szkoleń, kształtowanie ścieżek kariery zawodowej, podejmowanie decyzji dotyczących zwolnień pracowników[7].

---

[6] H. Guryn, *Poznaj stan swoich kadr, przegląd metod pomiaru kompetencji*, „Personel i Zarządzanie" 2005, maj.

[7] M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 20-21.

Wyniki oceny pracowniczej są źródłem informacji o potencjale kadrowym organizacji oraz pomagają w planowaniu karier zawodowych pracowników. Tematowi planowania karier warto poświęcić trochę uwagi, ponieważ w obecnych czasach młodzi ludzie poszukując pracy kierują się nie tylko względami finansowymi. Firmy, które starają się przyciągnąć pracowników jedynie poziomem zarobków, czynią to często jedynie na krótki okres. Po osiągnięciu pewnej stabilizacji finansowej młodzi pracownicy przechodzą do konkurencji, która stwarza większe możliwości rozwoju zawodowego i awansu. Obecnie słowo awans nabrało zupełnie innego znaczenia. We współczesnych organizacjach można zaobserwować tendencję do spłaszczania struktur organizacyjnych, co prowadzi do ograniczenia ilości możliwych stopni awansu. W wyniku tego pojawiła się idea awansu poziomego, który pozwala na zdobywanie odmiennego doświadczenia, jednak z tego samego obszaru działania firmy. Okresowa ocena pracownicza oparta na kompetencjach jest potrzebnym narzędziem w samym rozpoznawaniu potencjału pracownika. Bardzo łatwo jest popełnić błąd, awansując pracownika ze stanowiska specjalisty na stanowisko kierownicze, z uwagi na to, że nie każda osoba z wiedzą ekspercką musi jednocześnie przejawiać zdolności przywódcze. Nie oznacza to, że trzeba specjalistę pozbawiać możliwości awansu. Planowanie karier wymaga nieustannego uwzględniania faktu, że każdy pracownik jest niepowtarzalną jednostką, posiadającą określony potencjał do rozwoju.

Dobrze skonstruowany system ocen pracowniczych pomaga w identyfikowaniu talentów i kształtowaniu ścieżek karier. Każdy pracownik, podczas procesu oceny, ma szansę określić własną strategię oraz cele, do jakich dąży i sposoby ich osiągnięcia. Wraz z przełożonym określa swoje silne strony i obszary, które wymagają poprawy. Odpowiedzią przedsiębiorstwa na plany pracownika powinno być opracowanie strategii dopasowywania potrzeb firmy oraz pragnień jednostki. Podczas każdej kolejnej, corocznej rozmowy oceniającej pracownik wraz z przełożonym powraca do opracowanego wcześniej schematu swojej kariery, dyskutuje stopień jego realizacji, usuwa pojawiające się trudności i wprowadza ewentualne modyfikacje. Rozwój kwalifikacji personelu stanowi dla każdego przedsiębiorstwa zagadnienie strategiczne. Odchodzenie wykształconych pracowników do konkurencji może doprowadzić nawet do upadku firmy. Jednym ze sposobów zapobiegania takiej sytuacji jest racjonalne, oparte na systemie ocen okresowych, kształtowanie ścieżek kariery zawodowej osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie[8].

Obszarem wykorzystania wyników oceny pracowniczej korespondującym z planowaniem ścieżek kariery jest polityka szkoleniowa firmy. Jest to obszar, który ma najwięcej zwolenników. Największym wrogiem polityki szkoleniowej

[8] Tamże, s. 189.

każdej organizacji jest chaotyczność i przypadkowość podejmowanych w tym zakresie działań. Szkolenia w firmie, dla osiągnięcia statusu starannie przemyślanej i realizowanej strategii, wymagają oparcia na systemie okresowych ocen pracowniczych. Nieużywanie tego narzędzia skutkuje wysyłaniem na szkolenia przypadkowych pracowników, na przypadkowe kursy, które nie są związane z faktycznymi potrzebami szkoleniowymi.

System ocen pracowniczych jest jednym ze sposobów planowania potrzeb szkoleniowych. Daje on możliwość analizowania efektywności poszczególnych pracowników poprzez określenie mocnych i słabych stron każdego pracownika. W ten sposób można ustalić odpowiedni, dla każdego zatrudnionego w firmie, plan szkoleń. Dzięki ocenie pracowniczej jesteśmy w stanie określić te jednostki, których potencjał jest poniżej oceny przeciętnej i zdecydować o ich przyszłości w organizacji.

Każde stanowisko pracy ma swoją specyfikę. Poprawnie przeprowadzona ocena pozwala określić, czy pracownik zajmujący dane stanowisko posiada wystarczającą wiedzę i umiejętności, aby właściwie wypełniać powierzone obowiązki. Jeśli ocena jest negatywna, to albo pracownik miał zbyt małe umiejętności, albo wymagania stanowiska wzrosły. W takich przypadkach antidotum stanowi zaplanowanie szkoleń, które wypełnią lukę kompetencyjną. Dzięki ocenie pracowniczej można również otrzymać pełen obraz najsłabszych działów firmy pod względem braku pewnych umiejętności lub wiedzy. Istnieje wtedy możliwość zastosowania całego systemu szkoleń.

Rozmowa oceniająca daje możliwość zastosowania jednego z najważniejszych sposobów analizy potrzeb szkoleniowych, jakim jest zbieranie opinii pracowników. Podczas rozmowy przełożonego z pracownikiem, ten drugi ma możliwość zastanowić się nad swoimi obszarami do poprawy i zaproponować szkolenia, które byłyby użyteczne. Jakość zebranych w ten sposób danych, które stają się podstawą do planowania szkoleń, może być zagwarantowana jedynie w organizacjach posiadających bardzo dużą kulturą organizacyjną. Może się zdarzyć, że potrzeby treningowe zostaną określone przez zatrudnionego w sposób zupełnie przypadkowy dla jego potrzeb, pracownik może chcieć uczestniczyć w modnych szkoleniach lub brać udział we wszystkich dostępnych. Praktyka w tym obszarze jest jednak zadowalająca, ponieważ nie potwierdza obaw teoretycznych.

5. Podsumowanie

Definiowanie kompetencji oraz ich rozwój w wielu przedsiębiorstwach traktowany jest z coraz większą uwagą i skrupulatnością. Stworzenie modelu kompetencyjnego, który będzie zawierał w sobie wymagania organizacji w stosunku do zatrudnionych pracowników, wymagania stanowisk pracy, świadomość istnienia

kultury organizacyjnej i identyfikowania się z nią oraz umiejętności i wiedzę niezbędną do pełnienia obowiązków, gwarantuje posiadanie stabilnej podstawy do budowania procesów personalnych w organizacji.

Coraz więcej firm zwraca uwagę na to, że dobrze zdefiniowane kompetencje nawiązujące do obszarów, w których działają, w dużej mierze pomagają pracownikom oraz ich przełożonym. Zatrudnionym dają przykłady postępowania antycypowanych w organizacji, a kierownikom jasny obraz ich realizacji w biznesowej rzeczywistości.

Proces oceny pracowniczej ma miejsce w większości firm. Jednak zdarza się, że przyjęte kryteria oceniania nie mają przełożenia na codzienne działania pracowników, są niejasne i trudno doszukać się ich powiązania z obszarem działalności. Dlatego współczesne organizacje powinny obrać kierunek zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach. Łatwiej wówczas określić wymagania, jakie organizacja stawia przed pracownikiem. Pracownik natomiast wie, jakie działania powinien podejmować, aby być pełnowartościowym i realizować postawione mu cele z pełną kompetencją. Rozwój kompetencyjny jest rozwojem stabilnym i gwarantującym sukces w turbulentnej rzeczywistości.

System ocen pracowniczych śmiało można nazwać jedynym z najważniejszych narzędzi funkcjonującym we współczesnych organizacjach. Wywołuje on bardzo silne emocje. Obecnie w Polsce większość dobrze rozwijających się firm może poszczycić się świetnie funkcjonującym systemem ocen pracowniczych. Warto pamiętać, że dla swej funkcjonalności i niezawodności wymaga on każdorazowego dostosowania do potrzeb i charakteru organizacji, w której będzie funkcjonował. W swej budowie system ocen pracowniczych musi brać pod uwagę kompetencje i umiejętności ważne dla danego przedsiębiorstwa, obszar, w jakim funkcjonuje, specyfikę stanowisk pracy oraz inne wartości, które kultywuje się w danej organizacji. Kolejnym krokiem jest kształtowanie świadomości każdego pracownika co do istotności i nieodzowności stosowania i poddania się ocenie pracowniczej. Przełożony powinien opanować trudną sztukę dialogu z podwładnym i nauczyć się mówić o rzeczach trudnych otwarcie i szczerze. Aktywne słuchanie i umożliwienie wypowiedzi pozwala na zebranie informacji, które mogą okazać się danymi wejściowymi do innych procesów personalnych w organizacji. Przestrzeganie tych zasad, przy dojrzałej kulturze organizacyjnej firmy, daje szansę na stworzenie systemu ocen pracowniczych, którego oddziaływanie będzie przyjmowane z entuzjazmem przez załogę, a dane uzyskane w ten sposób posłużą za impulsy do działania w innych obszarach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Literaturaa

Boyatzis R., *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.
Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2002.
Guryn H., *Poznaj stan swoich kadr, przegląd metod pomiaru kompetencji*, „Personel i Zarządzanie" 2005, maj.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.