

Cały cykl 5 HR webinarów jest organizowany przez firmę KOMPETEA i ma miejsce od lutego 2019 r., teraz mamy więc ostatnie dwa odcinki, ale po zakończeniu całości będzie opracowana całość. Wówczas postaramy się ją udostępnić na stronie ZZZ USWPS link do tego materiału.

Cykl webinarów ZZZ – kruczata przeciwko pojęciu *miękkie HR*

Apeluję, byśmy skończyli z bezpośrednim rozumieniem skrótowca myślowego – *miękkie HR* – i w działaniu wrócili do znaczenia pełnej nazwy tej dziedziny, czyli Human Resource Management, gdzie słowo *zarządzanie* nie występuje przypadkiem

Czy zastanawiali się Państwo, co *de facto* oznacza potoczne i powszechne określenie *miękkie HR*? Często w celu sprecyzowania tego terminu praktycy definiują, czym jest *twardy HR*, całą resztę przypisując do aspektów miękkich. To, co *twarde* jest bowiem konkretne i dlatego łatwiejsze do opisu. Według takiego podejścia *twardy HR* to najprościej ujmując wszystko, co bezpośrednio sprowadza się do liczb oraz zapisów prawa i regulaminów. To wszystko, co jest widoczne, namacalne, konkretne, a co najważniejsze – już istnieje, czyli w celu zastosowania wystarczy sięgnąć do właściwych źródeł. Czym zatem jest owa *miękkie* reszta? No właśnie i tu często zaczynają się problemy nawet z najprostszym określeniem tych wymiarów. To ulotny świat kultury, relacji między ludźmi (w tym konfliktów), także takich zjawisk jak satysfakcja i motywacja, to również rozwój, no i oczywiście bardzo pojemne określenie >kompetencje<. To wszystko są terminy dobrze nam znane, ale w rzeczywistości nieuchwytnie, ulotne, zawsze wymagające zdefiniowania i doprecyzowania. W przeciwnym razie nie ma pewności, czy mówi się o tym samym czy o rzeczach różnych. W najlepszym razie *miękkie* oznacza więc >wymagający doprecyzowania, nazwania, konkretnego określenia<. W najgorszym razie *miękkie* oznacza >nie dający się doprecyzować, nazwać, konkretnie określić<. Problem z *miękkim HR* bierze się stąd, że w większości sytuacji praktyki ZZZ za użyteczną przyjmuje się drugą definicję. Jednocześnie zestawiając te wszystkie aspekty z procesem >zarządzania<, który u podstaw ma planowanie, analizę, kalkulacje, podejmowanie decyzji, organizację działań oraz kontrolę i wyciąganie wniosków z informacji zwrotnej po kontroli. To główne elementy każdego procesu zarządzania, z których wyłania się bezwzględna konieczność pracy z konkretnymi danymi, normami, wskaźnikami i miernikami. Nie można czymkolwiek zarządzać, dopóki nie sprowadzi się przedmiotu zarządzania do konkretnych obserwowalnych i mierzalnych elementów. Czym zatem zarządza się w *miękkim HR* przy założeniu, że to obszar >nie dający się doprecyzować, nazwać, konkretnie określić<. Otóż niczym... albo inaczej to ujmując – nie zarządza się wcale, tylko ogólnie zajmuje się >sprawami pracowników<. Dlatego być może tak łatwo przyszło praktykom usunięcie z nazwy tej dziedziny litery M. Teoretycznie każdy z nas wie, że HR to skrót od HRM (przypomnę: *Human Resource Management*), praktycznie natomiast wraz z uproszczeniem w nazwie, uproszczeniu uległ także główny proces i *de facto* w tym, co dziś dzieje się w zakresie owego HR często nie ma już ani idei, ani warsztatu zarządczego. Ta prawda stanowi zarówno bezdenną studnię rozmaitych problemów, jaki i niewyczerpane źródło paradoksów. Tymczasem wszystkimi aspektami wchodzącymi w zakres *miękkiego HR* można realnie zarządzać i trzeba to robić. Warunkiem koniecznym jest jednak porzucenie określenia *miękkie* oraz pamięć, że w łatwym do wypowiedzienia hasle *HR* oprócz >spraw pracowników< są także >sprawy przedsiębiorstwa<, czyli >Management<. Zarządzamy więc procesami HR, czyli robimy dobre HRM, a nie praktykujemy HR.

Temu będzie poświęcony mały cykl webinarów z zakresu ZZZ. Zaczniemy od początku, czyli od **opisu stanowiska pracy (1)**, swoistego DNA organizacji. Opisy stanowisk to bowiem nośniki wszystkich informacji potrzebnych do określenia tego, jak funkcjonuje firma i w jaki sposób realizuje/chce realizować swoją strategię. Dobrze opisane stanowisko powinno aż kipieć od wskaźników, mierników i wyznaczników celów i procesów, tymczasem w praktyce znalezienie ich tam to rzadkość. Opisy stanowisk pracy, to przede wszystkim dwa obszary – pierwszy to zadania i odpowiedzialność przypisana do pracownika zajmującego dane stanowisko, drugi to kompetencje potrzebne mu do poprawnego realizowania danego stanowiska. Od razu nadmienię, że kompetencje są tu rozumiane jako wzajemna interakcja predyspozycji, wiedzy, umiejętności, doświadczeń i uprawnień przejawiająca się w postawach, zachowaniach i reakcjach, czyli w sposobach działania człowieka. W takim szerokim ujęciu kompetencje stanowią po prostu zasoby, które człowiek wnosi do organizacji i z których może skorzystać, wykonując swoją pracę. Podkreślam >może<, ponieważ to, czy je wykorzysta czy nie, zależy tylko od jego decyzji, a nie zawsze jest ona oczywista i zgodna z potrzebami przedsiębiorstwa. W organizacji ma na to wpływ wiele czynników, które przy umiejętnym postępowaniu stanowią instrumenty wzbudzania motywacji.

Owo umiejętne postępowanie to nic innego jak **zarządzanie efektywnością, czyli wynikami pracy i kompetencjami**, ang. *performance management* (2). I to będzie drugi temat omówiony w cyklu proponowanych webinarów. Jeśli mowa o zarządzaniu, to mamy do czynienia z kilkoma etapami tego procesu – 1. analizą, podejmowaniem decyzji i planowaniem, 2. organizacją i przekazywaniem zadań, 3. kierowaniem wykonaniem tych zadań oraz 4. kontrolą wykonania. Po kontroli jest informacja zwrotna, zgodnie z którą cykl się powtarza i jest skierowany na korektę działań, ich utrzymanie lub podniesienie poziomu. Wszystkie elementy procesu zarządzania są równie ważne dla jego efektywności, jednak z punktu widzenia obszaru ZZL, kluczowy jest ostatni, ponieważ kontrola to ocenianie, a ocenianie to procedura, która w dużym stopniu leży w gestii ZZL. O ile pozostałe etapy zarządzania głównie są kształtowane przez bezpośrednich zwierzchników i mogą być dla nich specyficzne, o tyle ocenianie powinno być wykonywane zgodnie z regułami wystandardyzowanymi dla całej organizacji. Dzięki temu ocena może być bardziej obiektywna, zrozumiała i transparentna, dzięki czemu staje się dla pracownika motywująca. **Ocenianie pracowników (3)** w naturalny sposób będzie trzecią częścią cyklu. Ocenie zawsze muszą podlegać dwa obszary – wyniki i kompetencje. Jest to w naturalny sposób nierozzerwalne i tylko niektórym się wydaje, że mogą decydować o tym, czy będą oceniać kompetencje czy nie. Otóż poczucie takiej kontroli i mocy decyzyjnej jest czystą iluzją. Jeśli ktoś ocenia wyniki pracy ludzi, którym tę pracę deleguje, to od razu włącza także proces oceny kompetencji, ponieważ to one w zasadniczej mierze odpowiadają za poziom wykonania. Natomiast jeśli ktoś nie ocenia wyników pracy ludzi, którym tę pracę deleguje, to jak najszybciej powinien zmienić zajęcie lub ktoś powinien to zrobić za niego, ponieważ nie ma mowy o zarządzaniu bez oceny efektów podjętych działań. Po etapie oceny przychodzi analiza informacji zwrotnych z oceny i cykl się rozpoczyna ponownie od analizy, decyzji i planowania. W tym miejscu proces zarządzania efektywnością niejako się rozwidla. Jedna odnoga działań ściśle dotyczy nieosobowych zasobów organizacji, druga natomiast zasobów ludzi i – **UWAGA!** nie zasobów ludzkich, lecz zasobów, którymi ludzie dysponują, czyli mamy do czynienia z planowaniem rozwoju. Po ocenie wyników pracy otrzymujemy informację, czy praca jest wykonywana na poziomie oczekiwań czy nie. Jeśli wszystko jest w porządku, można się zastanowić, czy utrzymywać ten poziom czy spróbować go podnieść. Jeśli natomiast jest jakiś problem, rozbieżność z oczekiwaniami, to oczywiście należy go rozwiązać i rozbieżność skorygować. W celu ustalenia, jak to zrobić, trzeba najpierw wiedzieć, gdzie leży przyczyna. Temu służy analiza wyników oceny, którą wykonuje się w rozmowie z pracownikiem. Z niej powinno wynikać, czy źródłem problemów są braki w kompetencjach pracownika czy jest ono niezależne od pracownika i dotyczy jakiegoś obszaru organizacji, a może jest jeszcze inna przyczyna. Gdy w toku analizy wynika, że problem leży w brakach kompetencji pracownika, trzeba to zmienić. Planowanie, jak to zrobić, to część procesu **planowania rozwoju pracownika (4)**, czwarty temat proponowanego cyklu webinarów. W konsekwencji oceny są również podejmowanie decyzje w zakresie wynagrodzenia i to otwiera kolejny wielki obszar ZZL, jednakże to nie będzie wchodziło w tematykę tego cyklu webinarów – z tej prostej przyczyny, że wynagrodzenia to nie jest obszar mojej specjalizacji.

Realizowanie wszystkich powyżej wymienionych aspektów ZZL: poprawne opisy stanowisk pracy, zarządzanie efektywnością w tym ocenianie wyników pracy i kompetencji, wynagradzanie oraz rozwijanie pracowników tworzy w efekcie jeszcze jeden proces i jednocześnie kluczową funkcję ZZL – motywowanie. Motywowanie, choć tak ważne nie stanowi odrębnego elementu (ani procesu, ani systemu), lecz jest bardzo złożonym oddziaływaniem, do którego potrzebne są wszystkie powyższe etapy. Z motywowaniem bezpośrednio łączy się zjawisko satysfakcji z pracy, ponieważ psychologicznie te dwa stany – umotywowanie i satysfakcja idą zawsze w parze i się wzajemnie napędzają. Człowiek, który ma silną motywację do robienia czegoś ma z reguły z tego satysfakcję, a gdy ją odczuwa, to daje mu to impuls do dalszego działania, czyli motywuje go. **Motywowanie dbanie o satysfakcję z pracy (5)** jako nadrzędna i docelowa funkcja ZZL będzie przedmiotem ostatniego webinaru z proponowanego cyklu. Po to bowiem jest HRM (tylko w roboczym skrócie HR), by dawać menedżerom instrumenty i rozwiązania, by ci dbając o dobre wyniki i atmosferę pracy swoich pracowników, wzbudzali w nich automatycznie motywację do podejmowania działań i dbali o to, by odczuwali oni z tych działań satysfakcję. Cała ta sztuka jest możliwa tylko wówczas, gdy świat da się choć w pewnym stopniu przewidzieć, zaplanować i kontrolować, czyli gdy jest mierzalny. Mierzalny, czyli „twardy”. I taki powinien być cały HRM.

WEBINAR 1

Rzetelny opis stanowiska pracy dokumentem jest tylko w formie, natomiast w treści i znaczeniu stanowi DNA organizacji

Z faktu, że większość osób opis stanowiska pracy uważa za część biurokracji i czynność li tylko administracyjną wynikają same problemy. Mają one dwojaką naturę. Pierwsza dotyczy tego, jak formalnie, technicznie powinien wyglądać opis stanowiska, czyli jakiego typu informacje powinien gromadzić, z jakich pól powinna się składać tzw. formatka opisu stanowiska. To jest spore uproszczenie kategorii problemów, niemniej wyznacza czytelny ich zakres. Druga kategoria trudności z opisem

stanowisk pracy dotyczy tego, jakie informacje powinny zawierać poszczególne pola formatki, co w nie wpisać, czyli JAK JEST, JAK TO WYGLĄDA na opisywanym stanowisku w konkretnej firmie. Z obydwu niepewności czy niewiedzy wyłania się jedno nadużywane i tragiczne w konsekwencjach rozwiązanie – skoro w necie jest dostępna bogata galeria >dobrej< praktyki w tym zakresie, to po co kopać się z przysłowiowym koniem? – przecież można po prostu znaleźć analogiczne albo bardzo podobne (z nazwy) stanowisko i je zaaplikować. Czasem ewentualnie skorygować nieco w treści. Zdarza się też, że opisy stanowisk znalezione w sieci i wyglądające porządnie oraz wiarygodnie (podkreślam >wyglądające<) stanowią dla niektórych bezpośrednio i pełne źródło informacji, jak dane stanowisko powinno funkcjonować w ich firmie. Mówiąc inaczej, zamiast przeanalizować, jak to jest w rzeczywistości danej firmy, jak ona funkcjonuje, ustawia się procesy według danych ze znalezionych opisów stanowisk. A gdy kilka różnych źródeł oferuje >dobrze wyglądające< wzory, to dlaczego by nie wykorzystać kilku? I to naraz, jednocześnie w jednym kontekście, w ramach jednej struktury organizacyjnej. TAK NIE MOŻNA, bo to byłaby analogia do działania polegającego na wymianie lub dodaniu do naszego DNA dobrze wyglądającego zestawu genów dostępnego w serwisie internetowym. Każdy wie, że bez analiz, badań i bardzo przemyślanej strategii w takim postępowaniu powstanie hybryda-monstrum. I takie właśnie potwory często bytują w dokumentacji działów HRM. Na szczęście są tak nieużyteczne, że nie wychodzą na światło dzienne z tabel i dokumentów. Niemniej są i tworzą iluzję, że element pod nazwą OPISY STANOWISK PRACY istnieje, a zadanie w tym obszarze zostało wykonane. Tymczasem rzeczywistość jest zupełnie inna, a konsekwencje są przeogromne, bo stanowisko pracy powinno stanowić źródło danych do wszystkich procesów ZZL, ale nie tylko – to także ważny dopływ zasilający całe ZPC (ang. MBO – *Management by Objectives*), czyli zarządzanie przez cele. W webinarze 1 chciałabym przede wszystkim zmienić pogląd wielu praktyków naszej branży z obecnego, że opis stanowiska pracy jest częścią administracji, na spojrzenie znacznie bliższe prawdy, że opis stanowiska to zbiór kluczowych danych, informacji i wiedzy potrzebny do zarządzania zarówno pracownikami (jako ludźmi/współpracownikami), jak i całą organizacją (rozumianą jako biznes). Fakt, że opis stanowiska ma formę dokumentu fizycznego lub elektronicznego nie oznacza, że jest elementem typowo i tylko administracyjnym. Dla porównania – mózg ludzki, to fizycznie też tylko trochę węgla, wody, prądu i paru innych składników, a jednak w swej istocie i roli wychodzi daleko poza wartość materialną. Podobnie jest z mikroprocesorem – fizycznie to krzemowa płytka zbudowana z milionów tranzystorów – niby nic, nieduży, lekki element, pojedynczy układ scalony, a jednak to centralna jednostka obliczeniowa zdolna do nieosiągalnych dla człowieka analiz matematyczno-logicznych. Niejednokrotnie fizyczna forma tylko pozoruje prostotę, czasami nawet banał. Tak też jest z powszechnie rozumianym opisem stanowiska pracy – w webinarze 1 spróbuję to choć w części >odczarować<.

WEBINAR 2

Zarządzanie efektywnością – ocenianie kompetencji bez oceny wyników pracy w komercyjnej firmie mija się z celem i nie ma sensu, natomiast ocenianie wyników pracy bez oceny kompetencji jest praktycznie niewykonalne

Zarządzanie efektywnością między innymi oznacza ocenę dwóch kluczowych dla efektywności obszarów – wyników pracy oraz kompetencji. Ocena tylko jednego z tych elementów jest mało użyteczna, a może nawet bezużyteczna. I nie jest to podyktowane jakąś zasadą książkową czy wymogiem konkretnej metodologii – to wynik logiki samego procesu zarządzania. Uświadomienie sobie, jak to działa po pierwsze, znacznie ułatwia zrozumienie sytuacji obserwowanych w środowisku zawodowym oraz wyciąganie z nich poprawnych wniosków. Po drugie, pozwala właściwie spojrzeć na kompetencje i docenić troskę o ich rzetelne definiowanie i poważne traktowanie. O ile wyniki pracy z reguły kojarzą się z czymś konkretnym, czyli obserwowalnym, mierzalnym, namacalnym i dającym się ocenić, o tyle kompetencje wydają się ulotne, nieuchwytnie i niezrozumiałe. Tymczasem w dużej mierze nieświadomie operuje nimi każdy kierownik, który ma do czynienia z niezadawalającymi wynikami pracy swoich podwładnych. W takim momencie kluczowe pytania, które się pojawiają u każdego przełożonego to 1. Dlaczego? 2. Jaka jest przyczyna niedobrych wyników? 3. Co zrobić, by to skorygować? Za nimi mogą kryć się odpowiedzi pochodzące z różnych obszarów, które dzielą się na dwie główne kategorie: 1. organizacja (jako firma) oraz 2. pracownik. W ramach organizacji przyczyny mogą leżeć np. w sposobie organizacji pracy; stylu zarządzania; procedurach; zasobach potrzebnych do wykonywania zadań; formach i kanałach komunikacji; strukturze; relacjach interpersonalnych i wielu innych elementach, którymi charakteryzuje się środowisko pracy. Jeśli chodzi o pracownika, przyczyny też mogą mieć niejedno źródło np. – poziom jego kompetencji; poziom motywacji (chęci do działania, zaangażowania, mobilizacji); stan zdrowia; także życie osobiste czy relacje ze współpracownikami. Jak widać na niektóre z tych przyczyn firma (jej kierownictwo) nie może nic poradzić, ale na niektóre może i tymi się zająć w ramach

omawiania procesu zarządzania efektywnością. Na pierwszy plan weźmiemy kompetencje. Poprawna ocena kompetencji powinna przynieść informację o tym, na jakim poziome względem wymagań stanowiska pracy jest u pracownika: 1. wiedza merytoryczna, 2. umiejętności (a. obiektywnie mierzalne, b. wymagające zdefiniowania na poziomie zachowań/postaw), 3. doświadczenie 4. uprawnienia oraz 5. predyspozycje i preferencje zawodowe. Rozbicie kompetencji na te 5 elementów stanowi klucz w zarządzaniu nimi, ponieważ w zależności od tego, w którym z nich znajduje się deficyt lub nadwyżka mająca negatywny wpływ na wyniki pracy zależą będzie reakcja i plan korygujący. Inne działania będą rekomendowane w przypadku braku wiedzy, inne w sytuacji braku umiejętności, doświadczenia czy uprawnień. Zupełnie inne, gdy przyczyną będzie brak wrodzonych predyspozycji czy zainteresowania charakterem wykonywanej pracy. Inne będą też działania w przypadku identyfikacji braków w tych obszarach, a inne w przypadku nadwyżek. Jeszcze inne w sytuacji, gdy w jednych obszarach będą braki, a w innych nadwyżki. Szukanie przyczyn niezadawalających wyników u pracownika naturalnie zawsze odbywa się w tym samym rytmie. Podobnie szukanie sposobów na podniesienie już dobrych wyników – zawsze przebiega z założeniem analizy, w którym aspekcie należy działać – wiedza, umiejętności, doświadczenie czy może zmiana zadań w kierunku bardziej zgodnych z preferencjami pracownika. To wszystko dzieje się i działa według takiego planu, ponieważ taka jest natura uczenia się i rozwoju. I nie jest to nic innego, jak ocena kompetencji i planowanie ich rozwoju, czyli zarządzanie nimi. Efektem tego oddziaływania powinna być poprawa funkcjonowania pracownika widoczna na poziomie wyników pracy. Żeby dowiedzieć się, czy poprawa nastąpiła, trzeba te wyniki ocenić. I tu cały cykl się zamyka. Bez oceny wyników pracy rozwój kompetencji mógłby służyć tylko pracownikowi, a w biznesie chodzi o to, by służyć i pracownikowi, i organizacji. Organizacji do realizacji jej celów strategicznych, a pracownikowi do realizacji jego celów i osiągnięcia przez to osobistej satysfakcji. W celu osiągnięcia tego stanu konieczne jest zestawienie oceny wyników i oceny kompetencji. a do oceny tych obszarów konieczne są normy, wskaźniki, mierniki i narzędzia pomiaru. Część z tych rzeczy powinna być w opisie stanowiska pracy (o czym wiadomo z webinaru 1), a część przynależy do procesu zarządzania efektywnością, o czym będzie w webinarze 2, a część to zadanie oceniania i rozwoju o czym będzie w webinarze 3 i 4.

WEBINAR 3

Ocena okresowa, ocena roczna – myślenie, że pod pojęciem >roczna< kryje się założenie, że ocenia się raz w roku TO BŁĄD! Ocenianie to proces ciągły odbywający się w różnych momentach pracy pracownika. Podobnie jest z informacją zwrotną – powinna następować na bieżąco po każdorazowej ważnej obserwacji i ocenie. Ocena >roczna< oznacza, że w formalnej procedurze raz do roku podsumowuje się cały okres bieżących, regularnych ocen i wyciąga wnioski z tego >rocznego< i złożonego oddziaływania

Ocena roczna jako jednorazowe, lakoniczne i zniechęcające przez wszystkich wypełnianie enigmatycznych tabel to kolejny HR-owy mit, a może raczej wirus, który przez lata dojrzewania naszej dziedziny zainfekował prawie całą jej społeczność. Proszę pomyśleć, że inna nazwa dla tej procedury to >ocena okresowa< lub >ocena cykliczna< (dla odróżnienia jej od oceny jednorazowej – np. selekcyjnej dla kandydata na pracownika lub selekcyjnej dotyczącej zmiany funkcji lub stanowiska przez już zatrudnionego lub współpracującego pracownika). Tylko jeden fakt, mianowicie to, że najczęściej te cykle powtarzały się co roku, zaważył na tym że przyjęła się nazwa OCENA ROCZNA w szalonym znaczeniu, że ROCZNA oznacza tylko raz roku. Dodatkowo w konkretnie do tego wyznaczonym czasie. Ba! W konkretnie wyznaczonym dniu! Jeśli się nad tym zastanowić, na tzw. zdrowy rozsądek, to w takim rozumieniu oceniania pracowników tego rozsądku nie znajdziemy. Pomyśleć, że być może wszystko potoczyłoby się inaczej, gdyby na pierwszym planie pozostały nazwy >ocena cykliczna< lub >ocena okresowa<. Szczególnie cykliczność koresponduje z regularnością pewnego procesu, z jego powtarzalnością. Gdyby do tego dodać tylko trochę podstawowych informacji z zakresu psychologii rozwoju i motywacji, to byłoby od razu oczywiste, że informacja zwrotna ma moc sprawczą tylko wówczas gdy jest czasowo powiązana z wydarzeniem, którego dotyczy oraz gdy w efekcie jej otrzymania można wprowadzić zamiany mające na celu udoskonalenie wykonywanej czynności (procesu). Szybka reakcja na akcję oraz szybka akcja po reakcji to główne składniki paliwa do budowania zaangażowania pracowników. Związana z bieżącą rzeczywistością informacja zwrotna daje pracownikowi możliwość znacznego kontrolowania własnej pracy w konkretnym środowisku. Z poczucia kontroli wynika natomiast poczucie sprawczości, a z niej rodzi się odpowiedzialność i chęć podnoszenia poziomu działania, czyli rozwoju. Tak było od zawsze, odkąd poznaliśmy prawa psychologii motywacji i emocji. Na ironię to właśnie te odkrycia psychologów społecznych dały podwaliny zarządzania zasobami ludzkimi w pełnym znaczeniu tego pojęcia. Potem jednak coś w rozwoju organizacji, rynku, edukacji oraz szerzej świata i kultury spowodowało drastyczne uproszczenie tego

działania i ocenianie pracowników zmieniło się z procesu zarządczo-psychologicznego w proces czysto administracyjny, z którym dziś tak często spotykamy się pod nazwą SOOP. Tymczasem dobrze prowadzona ocena okresowa to puls organizacji. Puls biznesu. Co najmniej tak ważny dla realizacji strategii jak rzetelna analiza rynku. Poprawnie wykonywany bije w rytmie dwufazowym: 1. regularna, bieżąca ocena i feedback zgodne z organizacją i realizacją codziennych zadań oraz 2. raz na rok lub inny stały przedział czasowy podsumowanie i analiza wszystkich cząstkowych ocen, które miały miejsce w trakcie jego trwania oraz przekazanie tej informacji pracownikowi. Cel podsumowania to sprawdzenie wykorzystania przekazywanej na bieżąco informacji zwrotnej, jej skuteczności, także skuteczności różnych >krótkich< form bieżącego wsparcia pracownika i podnoszenia jego kompetencji (mowa o przykładach rozwiązań, wycinkowej pomocy w wykonaniu, modelowaniu czy tłumaczeniu). Podczas wydarzenia zwanego oceną roczną, wbrew pozorom i powszechnej praktyce, nie powinno dokonywać się oceny pracownika po raz pierwszy i... ostatni w roku. W tym czasie kierownik powinien sformułować wnioski na temat długookresowego funkcjonowania pracownika, opierając się na wcześniej wykonanych mini-ocenach i kontaktach z pracownikiem. Powinien też połączyć je z informacjami z rynku i tymi o dynamice firmy. Tak przygotowaną informacją zwrotną z całego ocenianego okresu powinien podzielić się z pracownikiem i na podstawie rozmowy ustalić plany dalszego działania – i operacyjnego, i rozwojowego. Pracownik natomiast przed rozmową powinien zrobić to samo, tylko ze swojej perspektywy. Na tym polega rzetelna samoocena. Okresowa ocena pracowników wykonywana według takich reguł i dodatkowo poprawnie metodologicznie, bazując na wymiennych wskaźnikach i normach oraz poprawnych narzędziach, jest fundamentem procesu zarządzania efektywnością omawianego w webinarze 1. W logicznym i poprawnym obrazie organizacji i zarządzania SOOP leży na niezwykle ważnej granicy ZZL i ZPC, czyli zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania przez cele. Taki układ wskazuje również od razu poprawne rozłożenie odpowiedzialności za ocenę pracowników między specjalistów z zakresu ZZL i menedżerów operacyjnych. Ocenę realizują zawsze bezpośredni przełożeni, a specjaliści ds. ZZL odpowiadają za system, czyli metodę, techniki i narzędzia oceny, za określenie przedmiotu oceny, za szkolenia w zakresie prowadzenia oceny, za obieg dokumentów i danych oraz za regulamin i wszelkie procedury związane z administracją. Powinni także, w razie potrzeby, wspierać menedżerów w interpretacji wyników i planowaniu indywidualnego rozwoju pracowników. Jednakże ludzie z ZZL nie odpowiadają za sam proces oceniania, gdyż to może i powinien rozbić tylko bezpośredni zwierzchnik. O takiej mądrej i dla wszystkich korzystnej ocenie będzie mowa w webinarze 3.

WEBINAR 4

Planowanie rozwoju pracownika – twierdzenie, że to odrębny, autonomiczny proces ZZL jest niepoprane. Ponadto takie podejście jest bardzo kosztowne i ogranicza efektywność wykorzystania funduszy na podnoszenie kompetencji. Planowanie rozwoju to etap SOOP rozumianego nie tylko jako OCENA, lecz jako pełny SYSTEM OKRESOWYCH OCEN PRACOWNICZYCH. W systemie mieści się natomiast znacznie więcej składowych niż sam proces oceniania (czyli obserwacji stanu bieżącego i porównywania go z oczekiwaniami). W pełnym SOOP jest również miejsce na głęboką analizę przyczyn obserwowanych zjawisk, wymianę informacji oraz wspólne planowanie zmian służących poprawie i optymalizacji, czyli planowanie rozwoju

Oderwanie procesu planowania rozwoju pracowników od procesu ich oceny to kolejne zjawisko i praktyka blokująca logikę systemu ZZL. Gdybyśmy zagrali w branżowe skojarzenia, to pomyślcie Państwo jaką reakcję u większości wywoła hasło >badanie potrzeb rozwojowych /lub szkoleniowych<? ... ☹ ≤ Taaak, dokładnie tak. >Usługa doradcza<, >warsztat doradczo-szkoleniowy<, >Assessment Center<. Może więcej, może nieco inne formy i brzmienia, niemniej będą to skojarzenia dalekie od wewnętrznego systemu ocen pracowniczych. Z pewnych powodów (jest ich wiele) w ZZL funkcjonuje przeświadczenie, że ocenianie pracowników to jedno, a planowanie ich rozwoju to drugie. A jeszcze inny odrębny system zajmuje się motywowaniem (o tym będzie mowa w ostatnim webinarze). Tymczasem ocena i rozwój to dwa sąsiadujące ze sobą i ściśle się zającebiające etapy jednego większego procesu. Gdybym miała go nazwać, byłoby to proste określenie >system oceny i rozwoju< lub >system rozwoju<. Dlaczego tylko rozwoju? Dlatego, że rozwój zaczyna się w punkcie, w którym kończy się ocena. Bez oceny nie wiemy, jaki jest bieżący stan ocenianego elementu, a więc nie wiemy, czy jest dobrze, czy źle, a dalej jak dobrze i jak źle. A skoro tego nie wiemy, to nie ma mowy o określaniu kierunku rozwoju. A przynajmniej tego rozwoju, który ma uzasadnienie biznesowe, czyli jest ukierunkowany na potrzeby zarówno przedsiębiorstwa, jak i ludzi (pracowników) oraz daje się zmierzyć. Planowanie rozwoju pracowników, podobnie jak opis stanowiska pracy, ma dwie wyraźne warstwy stanowiące źródło pytań i problemów. Pierwsza obejmuje kwestie bardziej techniczne i dotyczy na przykład tego, jakim budżetem na rozwój

dysponuje firma, a zatem na jakie oddziaływania rozwojowe może sobie pozwolić; jakie są czasowe oczekiwania w stosunku do programów rozwoju; jaką kadrą specjalistów gwarantujących rozwój dysponuje (siły wew. i zew.); jaką ma strukturę (budowę); jakie oczekiwania pracowników (różnice branżowe, benchmarking). To tylko przykłady, ale wystarczają do określenia, czym są owe >techniczne< aspekty przy podjęciu działań na rzecz planowania rozwoju. Druga warstwa zagadnienia planowania rozwoju pracowników jest wielokrotnie bardziej złożona i ma charakter merytoryczny. Dotyczy bowiem przedmiotu, treści i celu procesu rozwoju, a nie jego formy i ram organizacyjnych. W drugiej zadajemy dwa kluczowe pytania 1) SKĄD WIEMY, CO u KOGO należy ROZWIJAĆ W NASZEJ ORGANIZACJI 2) SKĄD WIEMY, JAKIEGO ROZWOJU ze STRONY PRACOWNIKÓW POTRZEBUJE ORGANIZACJA. Pierwsze pytanie odnosi się do definiowania konkretnych obszarów (tematów, zagadnień), które zasługują na poszerzenie u poszczególnych pracowników, co zapewni podniesienie ich kompetencji, a w konsekwencji efektywności. Drugie natomiast odnosi się do norm i oczekiwań firmy (jej założeń strategicznych i parametrów zarządzania przez cele) i odpowiada na pytanie, w jakich obszarach kompetencji pracowników firmie potrzebne jest podniesienie ich poziomu. Po zestawieniu danych z tych dwóch pytań mamy obraz potrzeb rozwojowych pracowników i biznesu. Gdy są zbieżne, to sprawa jest oczywista, natomiast, gdy nie są zbieżne, to jest to wyzwanie dla dobrego specjalisty ds. planowania rozwoju pracowników – i o tym także będzie mowa w webinarze 4.

WEBINAR 5

Motywowanie i dbanie o satysfakcję z pracy – można by rzec Święty Graal zarządzania w ogóle, a szczególnie zarządzania zasobami ludzkimi. Do tego oddziaływania i efektu końcowego wszystko się sprowadza. Albowiem gdy ludzie chętnie pracują i są z tej pracy zadowoleni, to dowód na to, że jest bardzo dobrze. Jest to także obraz czubka góry lodowej, u podnóża której kryje się ogromna i rzetelnie wykonana praca kadry menedżerskiej i jeszcze lepsza współpraca wszystkich uczestników organizacji

W naszej dziedzinie hasło >motywowanie i dbanie o satysfakcję z pracy< jest dobrze znane, ale rozumiane głównie intuicyjnie. Nie zastanawiamy się głębiej, co jest w nie wpisane i jakie relacje łączą dwa jego elementy. Tymczasem to właściwie jedno oddziaływanie, w którym poczucie satysfakcji z pracy jest efektem właśnie szeroko rozumianego motywowania. Nie punktowych, jednorazowych akcji typu >bonus-talon-podwyżka<, lecz długofalowego oddziaływania mającego na celu jak najpełniejsze zaspokojenie szerokiego spektrum potrzeb pracowników. Im jest bardziej zindywidualizowane, tym efektywniejsze. Zarówno w praktyce, jak i w świecie badaczy co jakiś czas wzbudza się dyskusja na temat kolejności obu zjawisk, czyli debata o tym, co jest przyczyną, a co skutkiem. Czy to motywacja do działania prowadzi do satysfakcji, czy też satysfakcja z działania powoduje chęć jego kontynuacji, czyli motywację. Dla nauki rzecz ta jest już raczej oczywista – z natury ludzkiego funkcjonowania wynika, że przyczyną wszelkiego działania jest poczucie braku i motywacja do jego usunięcia. Brak to niezaspokojenie pewnej potrzeby. Ten stan burzy równowagę i wzbudza proces mający ją przywrócić. Przywracanie równowagi to konkretne działanie, dążenie do określonego celu, który z założenia ma uzupełnić początkowy brak. Proces powodujący to działanie określa się mianem motywacji. Może to brzmieć ograniczająco, prosto i bardzo mechanistycznie, ale na szczęście jest to proces równie złożony, jak sam człowiek, który spostrzega braki nie tylko w poziomie potrzeb określonych normami fizjologicznymi, biologicznymi, społecznymi i poznawczymi, ale również jest zdolny podnosić poprzeczkę ponad wszelkie znane normy i nieustannie sięgać wyżej. Tak działa mechanizm samorealizacji, ciągłego wzrostu. Satysfakcja natomiast nie jest procesem, lecz stanem. Nagradzającym odczuciem informującym o zaspokojeniu danej potrzeby – prostej lub złożonej. W ZZL te tryby działają analogicznie. Najpierw bada się oczekiwania pracowników – i te ogólne (badania społeczne, rynkowe), i te indywidualne (badania w środowisku konkretnych firm), a potem organizuje się środowisko i proces pracy tak, by w jak najwyższym stopniu te potrzeby zaspakajało. Cały ten układ stanowi system – w ZZL jest to system motywacji lub system motywowania. Czy jest on autonomiczny? Czy można go zbudować niezależnie od innych systemów? Oczywiście nie. Tak jak nie ma rozwoju bez oceny, tak nie ma motywowania bez oceny, rozwoju i wynagrodzeń. W ten sposób widać wyraźnie, że w celu zaprojektowania i uruchomienia systemu motywacyjnego prowadzącego do satysfakcji z pracy, trzeba najpierw zaprojektować i uruchomić 1. system oceny, 2. system wynagrodzeń oraz 3. system rozwoju. Technicznie i organizacyjnie można to robić równocześnie. Natomiast w praktyce samego oddziaływania pierwotne jest ocenianie, z którego informacja zwrotna prowadzi do wniosków na temat wynagrodzenia oraz kierunku i zakresu rozwoju. A na samym dole, w fundamentach ZZL znajdują się opisy stanowisk pracy. Gd są nieadekwatne, niepełne lub błędne, utrudniają realizowanie zarówno zadań ZZL, jak i strategicznych celów firmy. Dlatego temat OSP zaczyna cykl webinarów, a kończy go system motywowania, który nie ma niezależnego bytu, lecz jest efektem oddziaływania wszystkich rozwiązań ZZL.