(R)ewolucja ocen okresowych

elevato

www.elevatosoftware.com

Ponad 70% organizacji nie lubi procesu oceny pracowniczej, a mniej niż 30% organizacji czuje, że ich obecny proces zarządzania efektywnością wpływa na jakąkolwiek poprawę wydajności i zaangażowania. Mimo to od lat menedżerowie oraz pracownicy przechodzą przez proces ocen rocznych, które nie wspierają realnie ani ludzi, ani biznesu.

Wielu liderów nadal polega na starych praktykach zarządzania, które nie tylko przestały być efektywne, lecz także – co gorsza – nie wspomagają wydajności pracowników. Firmy, które odnoszą sukcesy, nie mogą bazować na rozmowach kierowników z pracownikami przeprowadzanych zaledwie raz lub dwa razy do roku. Proces zarządzania efektywnością nie zachodzi raz do roku.

Uważamy, że nie można skutecznie i efektywnie przeprowadzić procesu zarządzania efektywnością bez odpowiednich wskaźników (KPI), coachingu oraz narzędzi wspierających. Ocena efektywności powinna odbywać się regularnie i bazować na dwustronnej komunikacji, aby skutecznie wspierać organizację w osiąganiu celów biznesowych, jednocześnie motywując pracowników do dalszego działania i budując zaangażowaną organizację. Takie podejście reprezentują efektywni menedżerowie i liderzy. Dlatego zachęcamy do zgłębienia tematu zmian ocen pracowniczych, który opracowaliśmy w niniejszej publikacji.

Z tego e-booka dowiesz się:

- **co napędza zmianę ocen okresowych,**
- **dlaczego pracownicy, menedżerowie i HR nie lubią ocen okresowych,**
- **dlaczego nie warto rezygnować z ocen pracowniczych,**
- **jakie konsekwencje niesie za sobą zmiana ocen okresowych,**
- **co warto zmienić w procesie zarządzania efektywnością.**

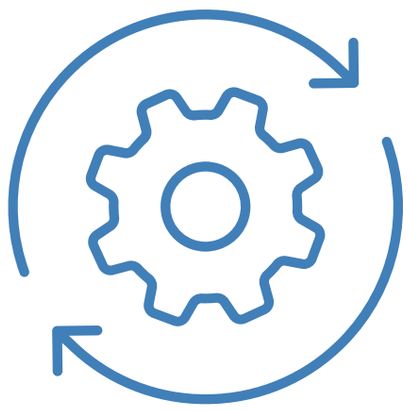
1 Co napędza zmianę?

Na początku XX wieku praca była postrzegana jako utrudnienie na drodze do osiągnięcia wyników biznesowych, a pracowników traktowano jak trybiki w machinie biznesu. **Początkowo oceny pracownicze były narzędziem do kontrolowania pracowników**, których uważano za niewystarczająco bystrych, aby rozumieli, co robią. Zmiana z tradycyjnego systemu oceniania numerycznego na podejście jakościowe pojawiła się, kiedy organizacje zorientowały się, że **stary sposób oceniania już nie działa**. Zadania w pracy coraz częściej podlegały dzieleniu między różne osoby i opierały się w większej mierze na wiedzy, co utrudniało mierzenie efektów. W tym samym czasie zaawansowanie technologiczne sprawiło, że pracownicy zapragnęli otrzymywać na bieżąco informacje zwrotne na temat swojej pracy.

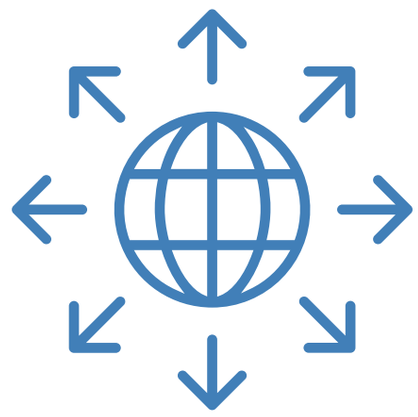
Otoczenie pracy ogromnie zmieniło się przez ostatnie dekady. Pracownicy są bardziej rozproszeni geograficznie, wzrósł stopień skomplikowania struktur organizacyjnych i wszyscy zmagamy się z większą ilością informacji niż kiedykolwiek wcześniej. Co więcej, sposób, w jaki praca jest wykonywana, również się zmienił – wzrósł poziom współpracy interpersonalnej oraz liczba zależności między pracownikami niezbędnych do tego, aby osiągnąć cele biznesowe organizacji. Dlatego właśnie **niezbędna jest jeszcze lepsza komunikacja**, która w procesie zarządzania efektywnością pozwoli pracownikom zwiększyć poziom ich samoświadomości oraz zidentyfikować problemy, które powstrzymują ich przed odnoszeniem sukcesów.

© 2016

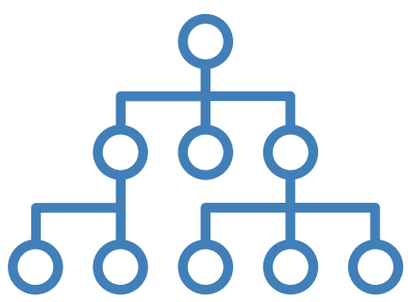
Zmieniające się środowisko pracy



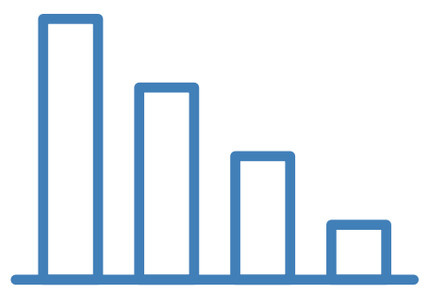
Głębokie zmiany dotykają każdego aspektu życia zawodowego pracowników.



Zarządzanie pracownikami z różnych generacji, kultur i lokalizacji geograficznych staje się wyzwaniem.



Praca wykonywana jest w coraz większych zespołach, a liczba zależności między pracownikami rośnie.



Nieefektywna współpraca i komunikacja prowadzą do strat.

Nacisk na efektywność będzie wzrastał, bo decyzje biznesowe stają się coraz bardziej złożone i wymagające. Jednocześnie potrzeba poprawy zarządzania efektywnością, w tym ocen pracowniczych, będzie wzrastać wraz ze wzrostem konkurencyjności.

© 2016

2 Jak firmy reagują na zmiany?

Coraz więcej firm robi porządek z tradycyjnym systemem ocen pracowniczych, m.in. Deloitte, Expedia, FedEx, Gap, Medtronic, Microsoft, Sony i setki innych. Jak wynika z danych Corporate Executive Board (CEB), **z ocen pracowniczych zrezygnowało już 6% firm z listy Fortune 500**.

Microsoft w 2013 roku zrezygnował z systemu ocen „stack ranking", który zdaniem kierowników zespołów ani nie motywował załogi, ani nie poprawiał atmosfery w działach. Natomiast firma **Deloitte** w 2015 roku wprowadziła program pilotażowy, odchodząc tym samym od rocznych rankingów na rzecz procesu oceniania prowadzonego na bieżąco. Spółka **Accenture** również postanowiła zrezygnować z ocen pracowniczych. To istotna zmiana w zarządzaniu, zwłaszcza że firma zatrudnia 330 tys. osób na całym świecie. Według Karina Hawkinsa (lead consultant NLI) **tradycyjny system ewaluacji efektywności upada wraz z rozwojem organizacji**.

89% badanych organizacji zmieniło ostatnio strategię zarządzania efektywnością.

Global Human Capital Trends Report, 2015

3 Dlaczego HR nie lubi ocen okresowych

Koszmar papierkowego procesu

Proces oceny okresowej spędza sen z powiek niejednemu pracownikowi działu HR. Sterty niespójnych dokumentów i formularzy do wypełnienia potrafią skutecznie odebrać energię do działania i zniechęcić do dalszej pracy. Co ważne, papierologia związana z ocenami okresowymi zabiera czas na działania operacyjne i odwraca uwagę od tego, co najważniejsze w całym procesie – człowieka.

Brak ustalonego celu i dopasowania

64% pracowników nie rozumie celów organizacji. Przeprowadzenie procesu oceny okresowej wśród osób, które nie potrafią odnieść efektów swojej pracy do efektywności organizacji, jest niemałym wyzwaniem dla pracowników działu HR. Jak pokazuje badanie Corporate Executive Board, 90% osób zajmujących się HR nie wierzy, że oceny pracownicze przeprowadzane w ich firmach są odpowiednie.

Brak odpowiedzialności

Tradycyjne oceny pracownicze często nie są traktowane poważnie przez menedżerów i pracowników, szczególnie jeśli odbywają się raz do roku i są pełne zaskoczeń, niespodzianek oraz skarg. Takie podejście najważniejszych osób biorących udział w procesie nie ułatwia pracy działom HR.

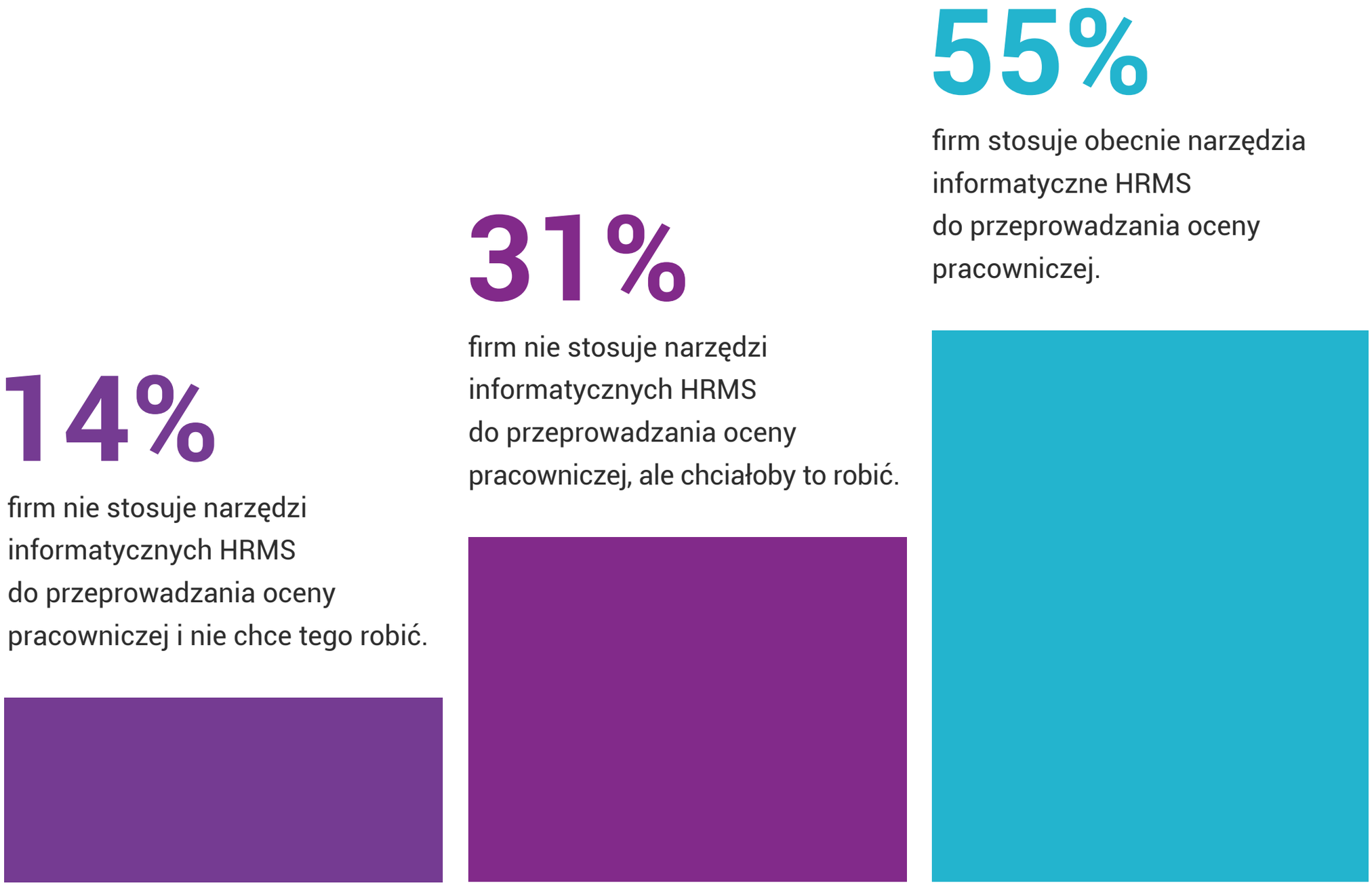
Brak obrazu całości

Śledzenie postępu oceny okresowej, opóźnień i innych spraw, które wpływają na proces zarządzania efektywnością, jest ograniczone, szczególnie jeśli ocena nie odbywa się w formie elektronicznej lub, co gorsza, nie jest w żaden sposób dokumentowana. Brak szybkiego, łatwego i natychmiastowego dostępu do informacji utrudnia dokonanie oceny pracownika.

Brak możliwości wykorzystania informacji

Tradycyjny sposób przeprowadzania ocen okresowych w formie rozproszonych dokumentów nie daje możliwości porównania wydajności pracownika rok do roku lub wskazania trendu jego wydajności. W takiej sytuacji dane zebrane podczas oceny rocznej mają krótki termin przydatności, co nie wspiera działań rozwojowych podejmowanych przez pracowników działu HR.

Jak pokazuje badanie przeprowadzone przez Studio Wiedzy, zaledwie 55% firm korzysta z narzędzi informatycznych do przeprowadzania ocen pracowniczych. To znaczy, że co druga firma boryka się z czasochłonnym, mało efektywnym i niespójnym procesem przeprowadzania ocen pracowniczych.



Źródło: badanieTrendy HR 2016 zrealizowane przez Millward Brown S.A. na zlecenie Studio Wiedzy Sp. z o.o.

4 Dlaczego menedżerowie nie lubią ocen okresowych

Pracowity proces

Przeprowadzenie oceny okresowej pracownika to dodatkowe zajęcie w napiętym grafiku menedżera. Jeśli zespół, którym kieruje menedżer, liczy kilkanaście osób, proces oceniania zabiera czas na właściwe obowiązki związane z pracą działu.

Trudne rozmowy

Menedżerowie, którzy udzielają pracownikom niewielu informacji zwrotnych lub wcale tego nie robią, nie potrafią zaangażować aż 98% z nich. Jednocześnie kierownicy nie chcą być „złymi policjantami" udzielającymi negatywnej informacji zwrotnej. Jak temu sprostać, jeśli próbują skonsolidować cały rok w jednej 30-minutowej rozmowie?

Niejasna skala ocen

Stosowanie ocen liczbowych bywa kłopotliwe dla wielu menedżerów. Nie potrafią właściwie wykorzystać skali ocen w odniesieniu do różnych pracowników, przez co ocena bywa niesprawiedliwa. Dodatkowo najczęściej odwołują się w swoich ocenach do ostatnich wydarzeń, co nie odzwierciedla działania pracownika w ciągu całego roku.

Niepewność

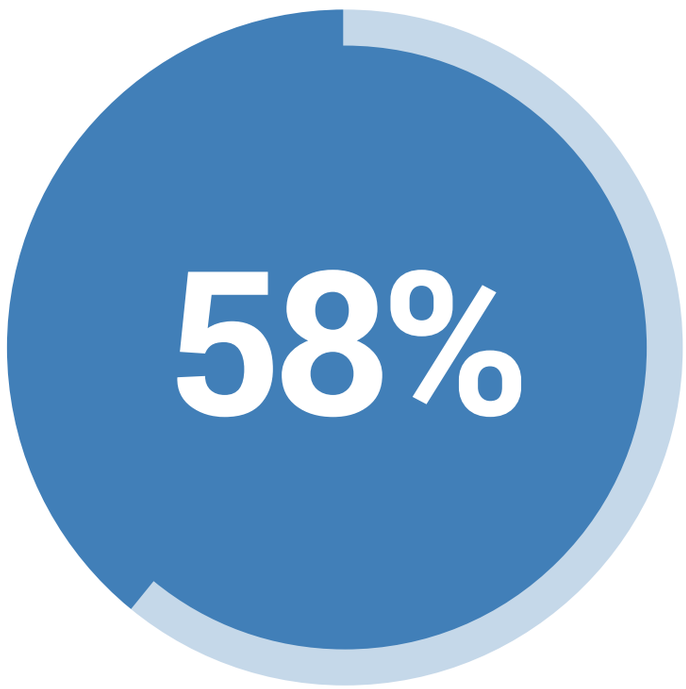
Menedżerowie zmagają się z wyzwaniem przełożenia wyników oceny okresowej na plany rozwojowe. Co więcej, nie wiedzą, czy plany rozwojowe owocują czymś dobrym. Niepewność dotycząca słuszności oceniania i przełożenia jego efektów na pracę podwładnego, zespołu czy organizacji nie motywuje do zaangażowania w proces.

© 2016

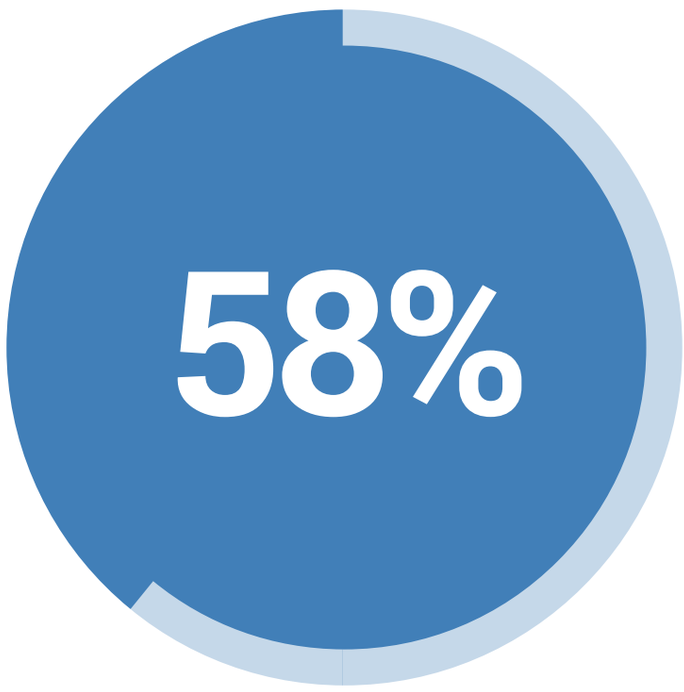
Perspektywa menedżera

menedżerów nie jest zadowolonych ze sposobu, w jaki oceniani są pracownicy.

menedżerów HR uważa, że proces ten nie przynosi odpowiedzi na pytania kluczowe dla organizacji i pracowników.



menedżerów uważa, że dotychczasowe zarządzanie efektywnością nie przekłada się ani na wyższą efektywność, ani na zaangażowanie pracowników.



menedżerów twierdzi, że obecne rozwiązanie nie przynosi spodziewanych korzyści – jest wręcz stratą czasu.

Źródło: Corporate Executive Board, Deloitte University Press

5 Dlaczego pracownicy nie lubią ocen okresowych

Jednostronna komunikacja

Pracownicy mają poczucie, że nie mają nic do powiedzenia w całym procesie oceniania. Czują się oceniani najczęściej za negatywne działania, z których mogą co najwyżej się wybronić. Poczucie jednostronnej informacji zwrotnej nie działa na pracowników motywująco.

Subiektywna ocena

Oczekiwanie na ocenę budzi lęk, bo ta nierzadko okazuje się zaskoczeniem. Często dyktowana jest nie obiektywną oceną sytuacji, ale nastawieniem do pracownika. Menedżerowie mają skłonność do zbytniego skupiania się na negatywnych aspektach i nie dostarczają wartościowych informacji. Dlatego niekiedy proces może przypominać osąd, co niepotrzebnie wzbudza negatywne emocje.

Brak celu

Cele ustalane na początku roku idą z czasem w zapomnienie. Zbyt długi czas dzielący od siebie kolejne oceny, brak punktów kontrolnych w ciągu roku oraz porzucanie ustalonych planów rozwojowych sprawiają, że pracownik nie widzi sensu w przeprowadzaniu kolejnych ocen okresowych.

Niewiadoma

Pracownicy nie mają poczucia, że informacje zebrane w trakcie oceny okresowej mogą prowadzić do działania. Kiedy nie widzą możliwości zmiany, nie traktują oceny poważnie. To z kolei osłabia motywację pracownika i może być powodem jego odejścia.

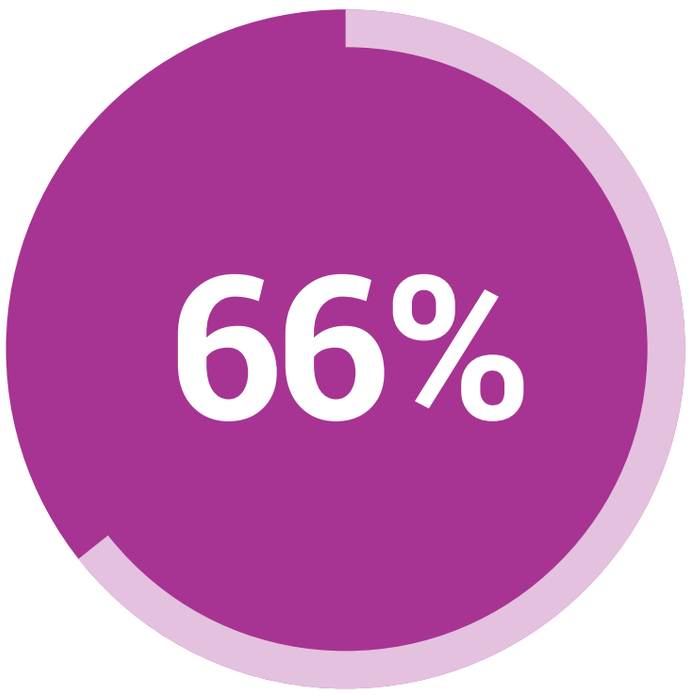
© 2016

Perspektywa pracownika

pracowników uważa oceny za niedokładne.

pracowników uważa, że oceny pracownicze są nieodpowiednie.

pracowników nie jest zmotywowanych do pracy przez oceny pracownicze.



pracowników uważa, że oceny pracownicze przeszkadzają w ich produktywności.

Pracownicy, którzy uważają oceny pracownicze za nieodpowiednie, są **dwa razy bardziej** skłonni do szukania nowej pracy.

Źródło: globoforce.com, Corporate Executive Board

© 2016

Co pracownicy myślą o ocenach okresowych?

63% uważa, że nie są one wyznacznikiem efektywności.

40% uważa, że pokazują jeden punkt widzenia.

30% czuje się niedocenionych.

22% uważa, że nie rozliczają przeszłej pracy.

21% uważa oceny pracownicze za poniżające.

Jakie emocje wzbudzają oceny okresowe?

51%
pracowników odczuwa frustrację.

47%
pracowników odczuwa niepokój.

22%
pracowników odczuwa znudzenie.

Źródło: globoforce.com

6 Oczekiwania pracowników

Zmieniająca się demografia oraz jej wpływ na rynek pracy, a także rozwijająca się technologia wpłynęły na zmianę podejścia do zarządzania efektywnością. Dwustronna komunikacja w procesie zarządzania efektywnością pozwala pracownikom zwiększyć poziom ich samoświadomości oraz zidentyfikować problemy, które powstrzymują ich przed odnoszeniem sukcesów. Talenty firmy to jej największe aktywa i największy wyróżnik konkurencyjny. Dlatego oceny powinny oferować możliwość odzwierciedlenia i podsumowania odpowiednich działań podjętych w ciągu całego roku jako część toczącego się procesu zarządzania efektywnością.

Jaki jest cel ocen okresowych?

70%

pracowników uważa, że pomagają im rozwijać się i rosnąć.

22%

pracowników uważa, że pomagają spełniać oczekiwania.

8%

pracowników uważa, że pomagają naprawiać swoje błędy.

Źródło: globoforce.com

7 Dobra strona ocen pracowniczych

W 2014 roku Kaplan przeprowadził badanie wśród 170 firm dotyczące programów ocen ich pracowników. Wyniki były w pewnym sensie sprzeczne – ponad 89% badanych uznało oceny pracownicze jako „bardzo wartościowe", ale blisko 37% zgodziło się co do tego, że oceny są widziane jako zwykłe „ćwiczenie odhaczania boxów". 84% powiedziało, że czuje, iż **oceny mają pozytywny wpływ na efektywność jednostki**, i również 84% zgodziło się, że **oceny pracownicze pozwalają firmom lepiej zarządzać personelem**, a jednocześnie 17% uznało, że cele biznesowe stojące za ocenami pracowniczymi nie pokrywają się z celami pracowników, z kolei jedna na pięć firm przyznała, że nie wyznacza celów rozwojowych pracowników. Bez celów biznesowych i bez celów rozwojowych ciężko zarządzać pracownikami.

> *zarządzanie efektywnością to pomaganie ludziom zrozumieć, jaki mają udział w strategicznych celach organizacji, i zapewnienie, że odpowiednie umiejętności i wysiłek są skupione na rzeczach, które naprawdę mają znaczenie.*

Według Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

Oceny pracownicze są nadal szeroko postrzegane jako podtrzymujące proces zarządzania efektywnością. W badaniu CIPD 83% badanych przyznało, że **oceny pracownicze wraz z regularnymi ocenami, feedbackiem, oszacowaniem potrzeb rozwojowych są kluczowym elementem zarządzania efektywnością**, co przyczynia się do procesu, przez który pracownicy:

- wiedzą i rozumieją, czego się od nich oczekuje,
- mają umiejętności i zdolności do spełniania tych oczekiwań,
- są wspierani przez organizację, aby rozwijać wydajność i spełnić te oczekiwania,
- dostają feedback na temat ich wydajności,
- mogą dyskutować i przyczyniać się do osiągania indywidualnych i zespołowych celów.

W 2012 roku w innym raporcie CIPD stwierdzono, że „nieważne, czy formalne, czy nieformalne, dyskusje nad efektywnością pomagają wydobyć z pracowników więcej". Proces ocen pracowniczych przynosi niezbędny mechanizm do optymalizacji wyników i zapewnienia planów biznesowych, które mogą być dostarczone na każdym poziomie.

8 Konsekwencje (r)ewolucji ocen okresowych

Zmiana w procesie przeprowadzania ocen pracowniczych może być dla menedżerów i pracowników HR zarówno trudnym, jak i inspirującym wyzwaniem. Zostaną bowiem postawieni w sytuacji, w której kompletnie zmienią się ich rola, wpływ i zasięg oddziaływania. Co więcej, odejście od ocen pracowniczych wymusi na HR wdrożenie rozwoju przywództwa, zarządzania przez cele, sprawniejszej komunikacji, w tym umiejętności prowadzenia rozmów coachingowych, budowania relacji i wielu innych potrzebnych kompetencji. Dział HR oraz menedżerowie będą musieli stale doskonalić udzielanie informacji zwrotnej. Słowo „**feedback**" nabierze innego znaczenia, gdyż **stanie się codziennym narzędziem pracy menedżera**.

Zmiana natury rozmów z pracownikami powinna obejmować skupienie się na mocnych stronach pracownika, oceniać zarówno przeszłe działania, jak i przyszłe możliwości oraz nawiązywać do wkładu pracownika w przyszłe wyniki biznesu. To wzmacnia efektywność, promując pożądane zachowanie, i pomaga pracownikom identyfikować obszary, w których mogą wspierać przedsiębiorstwo. Jeżeli zadbamy o to, żeby pracownik w czasie rzeczywistym, w ciągu całego roku, dostawał feedback na temat tego, co robi dobrze, a co powinien poprawić, to ocena raz w roku stanie się realnym podsumowaniem.

(R)ewolucja ocen pracowniczych jest szansą na zbudowanie nowego modelu współpracy, opartego na celach, relacjach, wartościach i na większym zaangażowaniu ze strony pracowników w rozwój organizacji. Lider przyszłości to taki, który zapewnia pracownikom szansę rozwoju osobistego i zawodowego, a także pozwala uczestniczyć w podejmowaniu decyzji. Menedżerowie, którzy zadbają o relacje i dobrą komunikację z pracownikami, unikną demotywujących ocen rocznych oraz będą mogli skupić się na rozwijaniu potencjału i motywacji pracowników.

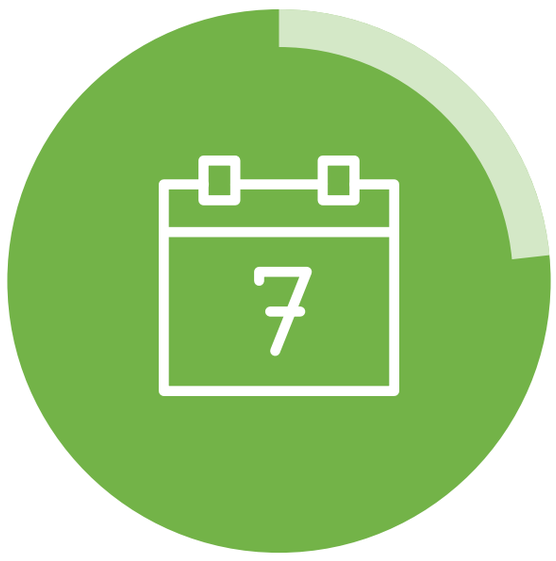
9 Znaczenie bieżącej informacji zwrotnej

Organizacje, które polegają całkowicie na rocznych ocenach, tracą pracowników. Najbardziej wartościową częścią oceny pracowniczej jest rozmowa rozwojowa – czyli co można zrobić, żeby poprawić produktywność i zaangażowanie. Ludzie są zainspirowani i zmotywowani do działania dzięki pozytywnemu i ciągłemu feedbackowi. Dlatego przeprowadzanie oceny raz na pół roku czy raz na rok jest kompletnie oderwane od rzeczywistości. Roczne oceny pracownicze nie muszą być zupełnie zakazane. Wystarczy, że oganizacje wzbogacą je regularnymi spotkaniami w ciągu roku.

Kiedy pracownicy chcieliby dostawać feedback?

17%

chce otrzymywać feedback kwartalnie lub rocznie.



23%

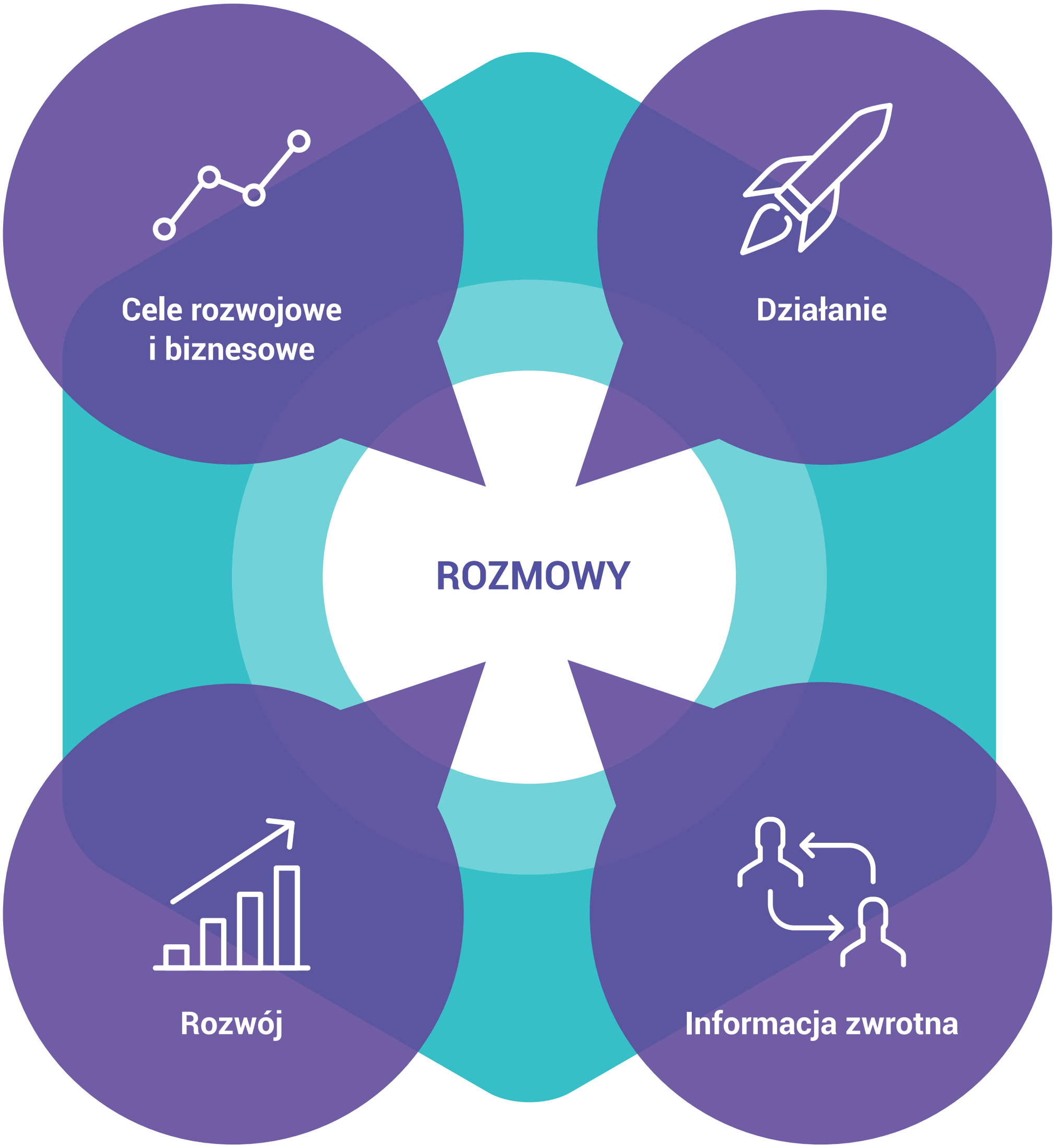
chce otrzymywać feedback tygodniowo.

71%

chce otrzymywać feedback natychmiast.

Źródło: globoforce.com

5 kluczowych elementów wzrostu efektywności organizacji



10 Jakie zmiany w rocznej ocenie pracownika powinna wprowadzić nowoczesna organizacja

Częstszy feedback

Dostarczanie informacji zwrotnych na bieżąco wzmacnia rozwój pracowników i przekłada się na poprawę efektów ich pracy. Doświadczony lider potrafi sprawnie korzystać z feedbacku. Właściwie udzielona informacja zwrotna jest kluczem do rozwoju każdej nowoczesnej organizacji, gdyż skłania pracowników do refleksji nad własnym zachowaniem. Częstsza komunikacja menedżera z pracownikami stanowi podstawę do budowania zaangażowania.

Wyznaczanie i monitorowanie celów

Warto zadbać, aby pracownicy rozumieli strategiczne cele organizacji oraz wiedzieli, jak ich praca przyczynia się do rozwoju firmy. Dlatego jasne i precyzyjne wyznaczanie celów jest niezbędne, aby pokazać zależność celów indywidualnych oraz celów organizacji. Nie należy zapominać również o regularnym weryfikowaniu realizacji celów. Spotkania monitorujące to dobry sposób na przekazanie informacji zwrotnej. Systematyczne sprawdzanie postępu realizacji celów pozwala odpowiednio wcześnie podjąć działania korygujące i uniknąć nieporozumień.

Wspieranie rozwoju i efektywności

Ocena ma wspierać pracowników w lepszym osiąganiu celów biznesowych. Pamiętajmy jednak, że ocena pracownika ma na celu nie tylko poprawę jego efektywności, ale również rozwój. Dlatego warto przejść od rozmów oceniających do rozmów rozwojowych. Wyznaczając cele rozwojowe, ważne jest, aby potem regularnie monitorować ich realizację. Dzięki temu pracownicy będą wreszcie mieli poczucie, że są ważni, a ocena prawdziwie służy ich rozwojowi.

© 2016

Rozszerzony feedback

Ocena pracy pracownika tylko z perspektywy menedżera, bez uwzględnienia reszty zespołu, może być niepełna i krzywdząca. Wynika to ze złożoności organizacji – zatrudniony nie pracuje na co dzień tylko z szefem, ale także z wieloma różnymi osobami. Jak pokazuje badanie przeprowadzone przez Globoforce, aż 80% pracowników uważa informację zwrotną od współpracowników za bardziej odpowiednią. Odpowiednio zaplanowane i przeprowadzone oceny współpracowników w ciągu roku pozwalają uzyskać pełniejszy obraz pracy i zachowań pracownika. Dobrze jest przeprowadzić je w połowie roku. Dzięki temu ocena roczna nie stanie się rozliczeniem ostatnich działań pracownika, ale będzie podsumowaniem całokształtu działań w określonym czasie.

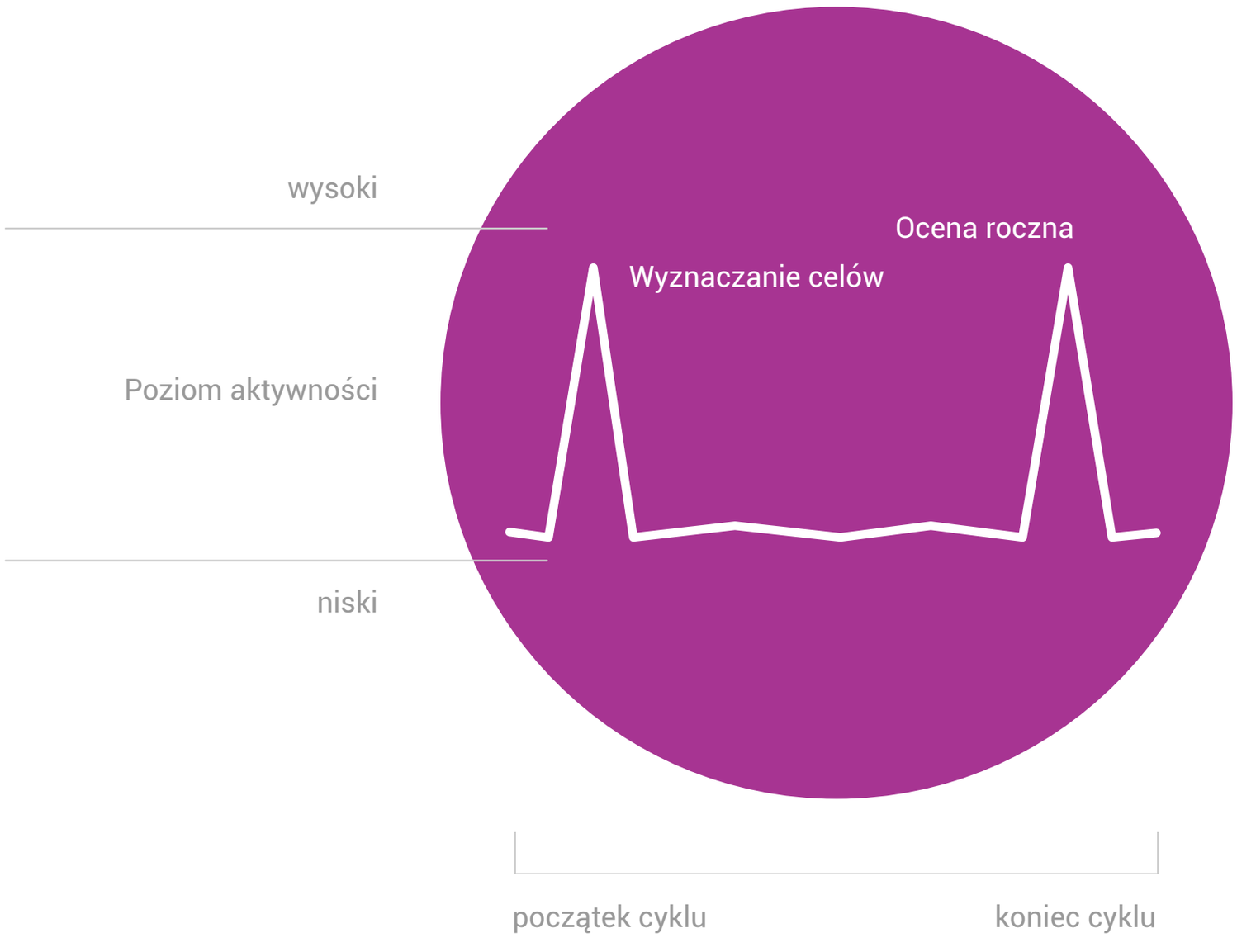
Nowoczesne technologie

Aby proces oceny pracownika był dla działu HR, menedżerów i pracowników bezbolesny, warto sięgnąć po nowoczesne narzędzia informatyczne. Nowe technologie usprawniają przeprowadzanie wielu procesów miękkiego HR-u w organizacji. Ułatwiają przeprowadzanie ocen rocznych, kompetencji i ocen 360 oraz rozmów monitorujących, a także umożliwiają wyznaczanie celów rozwojowych i biznesowych. Korzystając z platformy IT do zarządzania procesami HR, dział HR zyskuje czas na działania strategiczne, menedżerowie mogą skupić się na rozwijaniu ludzi, a pracownicy – na rzeczach najistotniejszych z punktu widzenia firmy.

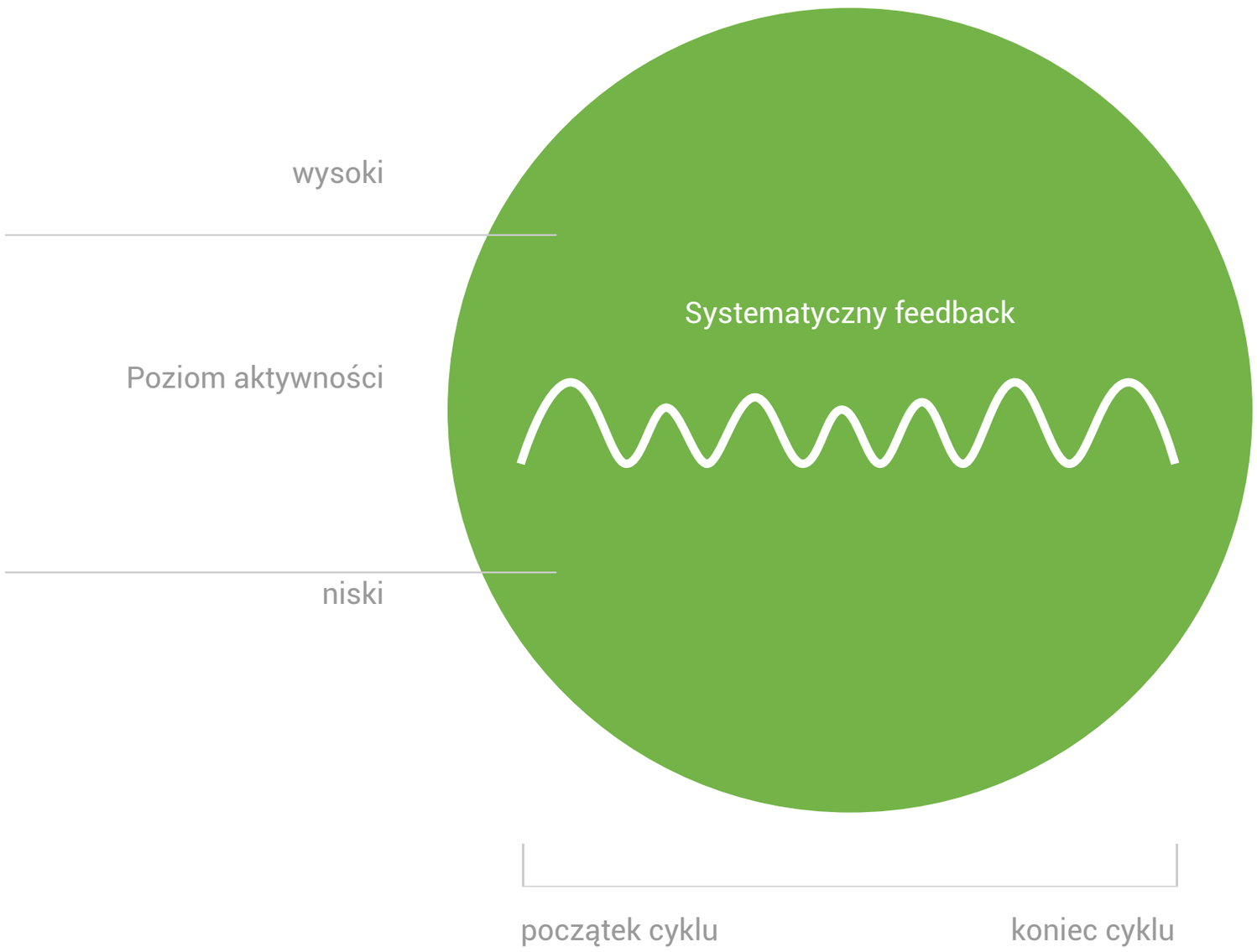
Zmiana podejścia

Skuteczne okresowe oceny pracowników umożliwiają inicjowanie efektywnych zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Niestety w wielu firmach przeprowadza się je tylko raz do roku, natomiast nie zwraca się uwagi na informacje w czasie rzeczywistym. Ocena okresowa powinna być zorganizowanym i ciągłym procesem zarządzania zasobami ludzkimi, a nie jednorazowym wydarzeniem w ciągu roku. Regularne oceny zatrudnionych mają na celu stały rozwój pracowników i osiąganie celów biznesowych. Dlatego warto zmienić podejście do ocen okresowych, podchodząc bardziej kompleksowo do zarządzania efektywnością w organizacji.

Podejście tradycyjne



Podejście rozwojowe



11 Istota zarządzania efektywnością

Bieżące zarządzanie efektywnością napędza wszystkie procesy miękkiego HR w firmie, takie jak rekrutacja i selekcja, szkolenia i rozwój oraz zarządzanie talentami. Organizacje wybiegające w przyszłość zmieniają działania z zakresu zarządzania efektywnością tak, by były bardziej współpracujące, adaptacyjne i wykorzystywały do tego technologie wspierające menedżerów oraz pracowników w kluczowych obszarach funkcjonowania HR.

Cykl zarządzania procesami miękkiego HR w oparciu o zarządzanie efektywnością - przykład platformy elevato.

Wspieramy organizacje w efektywnym wykorzystaniu potencjału pracowników przy pomocy zaawansowanych technologii.

Zapytaj, jak możemy pomóc Twojej organizacji.

doradca@elevatosoftware.com

---

elevato

© 2016