

# SYSTEM OCEN OKRESOWYCH

Iwona Śniady



- Nie od dziś wiadomo, że **ludzie wnoszą największy wkład** w sukces każdej organizacji, tworzą jej kulturę, atmosferę i wypracowują efekty ekonomiczne.
- Wiedza, doświadczenie pracowników, ich podejście do pracy, zaangażowanie, „kapitał tkwiący w ludziach”, to coś, jak powiedział Tom Stewart, „czego nie można dotknąć, ale co może uczynić cię bogatym”.
- **Rozpoznanie możliwości pracowników oraz ich ograniczeń** jest kluczem do efektywnego wykorzystania ich potencjału w realizacji postawionych celów i zadań. Aby podejmowali się kolejnych, większych wyzwań potrzebują się rozwijać.
- Zorganizowany rozwój potencjału odbywa się za pomocą **Systemu Ocen Okresowych**, który jest regularnym, obiektywnym przeglądem, uzgodnieniem obszarów z potencjałem i motorem napędzającym pracę nad jego jak najlepszym wykorzystaniem

# ROLA I CELE SYSTEMÓW OCEN OKRESOWYCH



# Encyklopedia zarządzania - definicja

- **Ocenianie pracowników** jest procesem, w którym dokonywane jest wartościowanie cech osobowych, postaw, zachowań oraz poziomu wykonania zleconych zadań.
- Ocenianie jest prowadzone cyklicznie, ma zatem charakter procesu długotrwałego.
- Ocenianie pracowników spełnia kilka funkcji:
  - **ewaluacyjna** - ocena dotychczasowego i obecnego poziomu pracy, jakości, wywiązywania się z obowiązków, ocena przydatności do pracy na stanowisku,
  - **rozwojowa** - ocena możliwości rozwijania się pracownika na danym stanowisku,
  - **informacyjna** - sprawdzenie postrzegania ocenianego przez przełożonych i współpracowników, a także jego oceny dotyczące perspektyw w miejscu pracy,
  - **motywacyjna** - sprawdzenie jak ocena wpływa na pracę ocenianego,
  - **decyzyjna** - stanowi podstawę do zmian kadrowych.

# Po co organizacje wdrażają systemy oceny

- Aby efektywniej zarządzać biznesem
- Aby lepiej wykorzystywać swoje zasoby
- Aby zapewnić bliską współpracę przełożonych i podwładnych
- Aby pracownik dokładnie wiedział jak wyglądają jego wyniki
- Aby kierować karierą pracownika (planować i wspierać)
- Aby pracownik wiedział co ma zmienić
- Aby przełożony uzyskał informację o potrzebach pracownika i tym, co sprawia mu trudności
- Aby zintegrować cele organizacji z celami pracownika (zazwyczaj rozmowa podsumowująca osiągnięcia biznesowe i rozwojowe jest połączona z uzgodnieniem nowych celów i zadań)
- Żeby pracownik lepiej, efektywniej pracował (w tym celu ocena powinna diagnozować z jednej strony mocne strony, które powinien rozwijać i na nich budować swoje kolejne sukcesy, z drugiej obszary do poprawy)

# Ocena - warunki konieczne do oceny obiektywnej

- Stosowanie obiektywnego narzędzia oceny dającego
  - Możliwość pomiaru osiągnięć
  - Jasno określone kryteria oceny
  - Jednolite kryteria dla wszystkich
- Formalny proces
- Systematyczność ocen
- Przygotowani pracownicy
- Doświadczona kadra
- Wykorzystanie nowoczesnej technologii

# Korzyści z posiadania i stosowania Systemów ocen okresowych

- Zwiększenie efektywności zarządzania personelem
- Poprawa jakości pracy
- Wzrost motywacji i zaangażowania pracowników
- Wyłonienie naturalnych talentów, przyszłych liderów i specjalistów w organizacji
- Pomoc w planowaniu karier zawodowych pracowników wykorzystujących ich najlepsze predyspozycje
- Możliwość przygotowywania sukcesorów i zastępców
- Określenie potrzeb szkoleniowych wg indywidualnych potrzeb
- Zastąpienie subiektywnych opinii obiektywnymi kryteriami oceny wyników
- Pełny zbiór konkretnych informacji na temat efektywności i osiągnięć poszczególnych osób dostępny menadżerom
- Kompleksowa ocena mocnych i słabych stron pracowników i firmy

# ZASADY DZIAŁANIA SYSTEMU OCEN OKRESOWYCH OPARTEGO O MODEL KOMPETENCYJNY





# Co oceniamy ?

- Realizację celów biznesowych, uzgodnionych do osiągnięcia w wyznaczonym czasie (często następnej rozmowy podsumowującej). Twarde wyniki, mierzone uzgodnionymi z góry wskaźnikami, zwanymi Kluczowymi wskaźnikami efektywności (ang. Key Performance Indicators, KPI)
- Obszar potencjału, kompetencji, jakości pracy, które potrzebują opisowej skali oceny, dzięki której „niemierzalne” staramy się mierzyć i analizować

# Co oceniamy?

Przykładowe „twarde” wskaźniki finansowe i niefinansowe:

- Finansowe
  - Zysk, marża, zwrot z inwestycji (ROI)
  - Realizacja budżetu sprzedaży
- Poziom usług - satysfakcja klientów, liczba reklamacji, poziom poleceń usług
- Marketing – ilość nowych klientów
- Operacyjne – wydajność pracy, średni czas bezawaryjności
- Kadrowe - rotacja personelu, satysfakcja pracowników, średni czas rekrutacji, ilość talentów, procent kluczowych stanowisk posiadających sukcesorów

# Co oceniamy ?

- Obszar tzw. „miękki”, jak potencjał pracownika, czy jakość jego pracy. Popularnym narzędziem jest model kompetencyjny, który obejmuje:
  - Kompetencje, z których każda ma określoną przez firmę definicję
  - Wymiar kompetencji opisany przez kilkupoziomową skalę zachowań, czasem z wagami
  - Ocenie podlega sposób działania pracownika porównywany z opracowanymi w modelu wzorcami
- System służy przede wszystkim rozwojowi pracowników. Tylko od otwartości oraz zaangażowania pracowników i ich przełożonych zależy w jakim stopniu zostanie on wykorzystany i jak przełoży się na rozwój tych pracowników
- Firmy, które nie posiadają modelu kompetencyjnego oceniają ważne obszary takie jak poziom wiedzy fachowej, pracę zgodną z zasadami czy zgodność decyzji pracownika z wartościami firmy

# PRZYKŁADY SKŁADNIKÓW SYSTEMÓW OCEN



# Przykładowe systemy oceny

- Biuro podróży, ocena Pilota rezydenta, wskaźniki:
  - Średnia ocena przyznana w sezonie przez turystów (ankiety dla turystów po wakacjach, rozdawane w drodze powrotnej)
  - Ocena kompetencji, zaangażowania i efektywności uzyskana od menedżera
- Firma techniczna, sprzedająca urządzenia dla przemysłu, ocena Przedstawiciela handlowego:
  - Budżet sprzedaży,
  - Ilość nowych klientów
  - Średni czas realizacji od zamówienia do uruchomienia
  - Ocena kompetencji i pozyskanej specjalistycznej wiedzy

# Przykładowe Systemy oceny

- Firma sprzedająca urządzenie biurowe, ocena Pracownika serwisu:
  - Net Promoter Score (NPS) (wskaźnik skłonności do polecenia / wskaźnik rekomendacji)
  - Średni czas reakcji i usunięcia awarii
  - Procent awarii w regionie
  - Wyniki testów wiedzy (dla nowych produktów)
- Sieć sklepów, ocena Doradcy klienta:
  - Realizacja zadań indywidualnych
  - Ocena kompetencji i poziomu realizacji zadań rozwojowych
  - Wyniki takie jak progresja obrotu, masy marży i wyniku operacyjnego

# ROZMOWA Z PRACOWNIKIEM



# Rozmowa oceniająca - model

- Przygotowanie
- Struktura rozmowy
- Ważne elementy
- Dawanie oceny zwrotnej
- Ocena
- Uzgodnienie oceny
- Wyznaczenie celów (biznesowych i rozwojowych)



# Przygotowanie przełożonego do oceny okresowej

- Zabranie wszystkich informacji o realizacji postawionych celów biznesowych oraz o jakości pracy, w szczególności np. kompetencjach
- Jak oceniamy kompetencje w codziennej pracy menedżera?
  - Sposoby obserwacji kompetencji
  - Sposoby gromadzenia wyników obserwacji
  - Obserwacja/ocena trwa przez cały okres do następnej oceny (rok, pół roku, kwartał, do końca projektu)

# Umiejętności oceniających - niezbędne do odniesienia sukcesu w ocenianiu

- Bardzo dobra znajomość systemu wymagań stawianych pracownikom, zasad i kryteriów oceniania
- Umiejętność obserwacji
- Umiejętność analizy informacji
- Umiejętności komunikacji
- Umiejętność udzielania informacji zwrotnej („ja”)
- Wiedza o błędach, jakie mogą wystąpić w procesie oceny

# Błędy w ocenianiu

- Pobłażliwość
- Surowość
- Uśrednianie ocen
- Zawyżanie ocen
- Poleganie na pierwszym wrażeniu
- Unikanie konfrontacji
- Lekceważenie wagi procesu i wystawionych ocen

# Jak przygotować pracownika do rozmowy

- Upewniamy się, że pracownik dobrze rozumie system oceny i mierniki
- Prosimy pracownika o zrobienie samooceny własnych działań i zachowań. Prosimy, aby miał przygotowane wszystkie sytuacje, które jego zdaniem świadczą o posiadaniu wymaganych kompetencji i ich poziomie
- Ustalamy termin spotkania oceniającego

# SPOTKANIE Z PRACOWNIKIEM



# Schemat spotkania – dobra praktyka

- Poproś pracownika o samoocenę - nawet jeśli w systemie nie występuje formalny etap samooceny, stwórz pracownikowi przestrzeń do wypowiedzi
- Pytaj o komentarz, zadawaj pytania otwarte, słuchaj aktywnie
- Pytaj o fakty potwierdzające wyniki, osiągnięcia, kompetencje, o to, z czego pracownik jest dumny i co chciałby zrobić lepiej następnym razem
- Uwzględnij perspektywę pracownika i przedstaw Twoją ocenę i komentarz – pochwal, wskaż na obszary do poprawy
- Podsumuj wyniki i zaznacz uzgodnione poziomy realizacji zadań biznesowych i kompetencji
- Omów i wyznacz nowe cele biznesowe i przynajmniej jeden cel rozwojowy najważniejszy dla jakości pracy, łatwości osiągnięcia wyniku czy dla słabiej ocenionego zachowania definiującego niezbędną dla sukcesu kompetencję
- Zapytaj o przyszłość

# KORZYŚCI Z POSIADANIA SYSTEMU OCEN OKRESOWYCH



# Korzyści z posiadania Systemu ocen okresowych

Patrząc z punktu widzenia **przełożonego**:

- Poprawienie efektywności pracy pracownika
- Zwiększenie motywacji do pracy
- Określenie celów do osiągnięcia przez pracownika na przyszłość
- Poznanie potencjału pracownika
- Poprawienie komunikacji na linii przełożony - pracownik
- Zmniejszenie rotacji pracowników
- Możliwość zebrania pomysłów na poprawę pracy, zmiany w dziale
- Łatwość typowania kandydatów do różnych celów strategicznych, wyławiania talentów, nominowanie zastępców, typowanie sukcesorów
- Zapraszanie do udziału w projektach (w tym realizacji własnych pomysłów) powodzenie których buduje pewność siebie pracowników



# Korzyści z posiadania Systemu ocen okresowych

Patrząc z punktu widzenia **pracownika**:

- Poznanie opinii przełożonego na temat jakości swojej pracy
- Możliwość wypowiedzenia się na temat swojej pracy
- Szansa na formalne zgłoszenie swoich potrzeb
- Przekazanie informacji „Co chciałbym zmienić w dziale, firmie?”
- Opracowanie własnych planów rozwojowych w firmie (ścieżki awansu, szkoleń, udziału w projektach itp.)
- Możliwość udziału w działaniach rozwojowych dopasowanych do indywidualnych potrzeb, potencjału i zainteresowań pracownika
- Poprawienie komunikacji na linii przełożony-pracownik

# WDROŻENIE SYSTEMÓW OCEN OKRESOWYCH WYZWANIA



# Obawy pracowników

- Przy wdrażaniu systemu ocen - obawy związane z nowymi, nieznanymi działaniami (opór przed zmianą), nieufność wobec oficjalnych komunikatów, dezinformacja i plotki
- Obawy o rzeczywisty charakter oceny i to do czego może być wykorzystana
- Jakie będą konsekwencje oceny, czy na przykład nie będzie to związane ze zwolnieniami?
- Obawy o to, że się okaże, że jestem słabszy od innych, albo najslabszy w zespole w ogóle
- Obawy o zmiany wynagrodzenia związanego z oceną, na ile ocena będzie powiązana z wynagrodzeniem
- Kto będzie oceniał, na ile ocena będzie obiektywna i sprawiedliwa?
- Czy przełożeni potrafią odłożyć na bok sympatie, antypatie, znajomości?

# Obawy oceniających

- Czy starczy nam wiedzy i informacji, żeby dokonywać ocen?
- Czy kryteria oceny będą (lub są) wystarczająco jasne i adekwatne do stanowisk?
- Czy będziemy mieli dość czasu i właściwe warunki do dokonywania oceny?
- Jak będą odbierali oceny (zwłaszcza niskie) nasi podwładni?
- Jakie będziemy mieli możliwości nagradzania swoich pracowników w zależności od dokonanej oceny?
- Jakie będą możliwości szkolenia i rozwijania pracowników w zależności od ocen?
- Jaka będzie nasza odpowiedzialność za nieprawidłowo przeprowadzony proces (nie uzgodniona ocena, konflikt z pracownikiem)?

# Wskazówki wdrożeniowe

- Zaplanuj szeroką komunikację o planach
- Opowiedz o spodziewanych korzyściach dla firmy i każdego pracownika, uprzedź obawy, zminimalizuj opór przed zmianą
- Zaangażuj różne grupy pracowników do wypracowania zasad oceny
- Zadbaj aby system był spójny ze specyfiką i potrzebami biznesu oraz kulturą firmy (wizją, misją, zasadami pracy, istniejącymi dokumentami wewnętrznymi czy unikalnymi kompetencjami)
- Zadbaj o prostotę aby proces oceny nie trwał godzinami
- Przeszkol WSZYSTKICH menedżerów i pracowników
- Pomóż przy pierwszych rozmowach
- Dostosuj okres i częstotliwość rozmów oceniających do cyklu pracy w firmie
- Naucz skupiać się na przyszłości, celach, rozwoju – efektywna rozmowa oceniająca to krótkie podsumowanie tego co było i owocna rozmowa o nowych celach i zadaniach rozwojowych