

FEEDBACK i ocena pracownicza

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK



I SPIS TREŚCI

WSTĘP

Feedback czy ocena pracownicza 4

FEEDBACK I OCENA PRACOWNICZA

Kultura feedbacku w firmie, czyli jak udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej 10

Ocena okresowa pracownika - proces 180/270/360 stopni – który wybrać? 23

Oceny pracowników - tego potrzebujesz by były efektywne 29

Ocena okresowa pracownika – czy warto? 34

10 błędów w ocenie pracowniczej 41

Ocena roczna a Feedback 47

Oceny okresowe pracowników – cele, metodologia, narzędzia 52

10 wskazówek jak przeprowadzić proces ocen okresowych w firmie (bezboleśnie) 61

BAZA KOMPETENCJI

Katalog kompetencji i zachowań w systemie ocen pracowniczych 70

CASE STUDY

Jak wdrożyć feedback 360 w 7 dni? Case study No Fluff Jobs 78

System Feedback 360 w akcji! Case study Play 83

FEEDBACK W OCZACH EKSPERTEK I KLIENTÓW

Co o feedbacku mówią ekspertki? 88

Jak Dolineo usprawniło przeprowadzanie feedbacku i oceny pracowniczej mówią Klienci i Użytkownicy 90

SYSTEM DO OCEN PRACOWNICZYCH I FEEDBACKU 360

Ocena 360 stopni - System Feedback 360 stopni 93



WSTĘP



Feedback czy ocena pracownicza?

Udzielanie informacji zwrotnej – feedback, monitorowanie realizacji celów oraz **ocena kompetencji pracownika**, to jedne z ważniejszych obszarów pozwalających nie tylko na rozwój pracowników, ale także na rozwój firmy. Część organizacji traktuje pojęcia feedbacku i oceny pracowniczej zamiennie. Inne, budując system, koncentrują się na jednym z tych podejść, a niektóre wykorzystują obydwa procesy równolegle ukierunkowując je na inne obszary.

Decydując się na określone podejście, warto dobrać je w sposób, który będzie przystawał do kultury organizacyjnej firmy. Ważne będzie też odpowiednie przygotowanie komunikacji wdrożenia oraz opracowanie całego procesu, tak aby wspierał cele, które sobie stawiamy.

Czym jest feedback?

Feedback bardzo często kojarzy się z **informacją zwrotną** na linii podwładny – przełożony lub na linii współpracownik – współpracownik. I faktycznie bardzo często stosowany jest w relacji dwóch osób w formule 180 stopni. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, aby obejmował on szerszą grupę, włączając nie tylko przełożonego, ale i współpracowników lub podwładnych. Wtedy mamy do czynienia z metodą 270 lub 360 stopni.

Na pewno jeśli mówimy feedback nasze skojarzenia wiążą się z **udzielaniem informacji zwrotnej dotyczącej wykonywanych zadań lub posiadanych kompetencji**. Ma to w porównaniu z oceną bardziej pozytywne konotacje.

Z drugiej strony wzbudza większe oczekiwania pracowników dotyczące aspektu rozwojowego i koncentracji na konkretnych wykonanych przez nich działaniach.

Czym jest ocena pracownicza?

Ocena pracownicza zazwyczaj stosowana jest jeśli zależy nam na **zweryfikowaniu kompetencji pracownika lub realizowanych przez niego celów**.

O ile feedback często udzielany jest na bieżąco, to ocena pracownicza dotyczy **podsumowania działań pracownika w określonych interwałach czasu**. Oparta jest o wskaźniki, które możemy porównywać między kolejnymi cyklami.

Z uwagi na często bardziej sformalizowany charakter, oparcie o twarde wytyczne oraz o możliwość obserwacji rozwoju kompetencji, w ślad za oceną pojawiają się też często awanse, podwyżki lub zmiany odpowiedzialności.



Feedback czy ocena pracownicza - co wybrać?

Patrząc na doświadczenia różnych firm w przeprowadzaniu procesów opartych o cele, zadania i kompetencje, można wyróżnić kilka obszarów, które są bardziej charakterystyczne dla feedbacku lub oceny pracowniczej. Nie są to sztywne wytyczne, ale jeśli szukamy podpowiedzi, którą z opcji powinniśmy rozważyć w pierwszej kolejności, warto sprawdzić na jakie praktyki stawiają inni.



	FEEDBACK	OCENA PRACOWNICZA
Cel procesu	Rozwój, informacja zwrotna po wykonaniu zadania	Ocenięcie kompetencji lub realizacji celów, premie, awanse, rozwój
Powiązanie z awansami, podwyżkami	Rzadko	Często
Skala	Bardzo często jakościowa, rzadziej ilościowa	Najbardziej skuteczna – ilościowa
Rodzaje pytań	Zamknięte i otwarte	Zdecydowana przewaga zamkniętych pytań
Formalizacja procesu	Mniejsza	Większa
Forma spotkania podsumowującego	Rozmowa rozwojowa	Rozmowa oceniająca

Rola menedżerów w procesie oceny i feedbacku

Niezależnie od tego jak nazwiemy proces i jak będziemy go komunikować, jego sedno powinno być takie samo – **informacja zwrotna nakierowana na rozwój pracownika**. Nie ma tutaj znaczenia czy bazuje ona na kompetencjach, celach, czy realizacji konkretnych zadań.

Problemem w trakcie wielu procesów oceny jest koncentracja menedżerów jedynie na negatywach lub na popełnionych błędach. Aby ocena pracownicza była efektywna, konieczne jest takie poprowadzenie rozmowy, aby bazując na przeszłych zachowaniach, pozwoliła na dostrzeżenie mocnych stron pracownika, a także na wyciągnięcie wniosków z tego, co jest ocenione nisko i wypracowanie planu działań na kolejny okres. Wychodząc ze spotkania z przełożonym, pracownik powinien być zmotywowany do działania i powinien wiedzieć jak podejść do realizacji zadań w kolejnych dniach i tygodniach. Jeśli spotkanie z menedżerem będzie skoncentrowane na negatywach, bez dania perspektywy zmiany, ocena pracownicza nie przyniesie pozytywnego efektu.

W organizacjach, które nie przykładają wystarczającej uwagi do przygotowania menedżerów do przeprowadzania rozmów, ocena roczna czy **spotkanie feedbackowe** kończą się obniżeniem motywacji i zaangażowania pracowników, które potrafi utrzymać się nawet przez kilka kolejnych tygodni.

Wybrać feedback czy ocenę?

Jeśli chcemy skoncentrować się na kompetencjach – weryfikować ich poziom i pracować nad ich rozwojem, a także planować awanse, czy przydzielanie pracowników do konkretnych zespołów projektowych, będzie to odpowiadało założeniom oceny pracowniczej.

Jeśli naszym celem jest udzielanie informacji zwrotnej na bieżąco lub w określonych odstępach czasu i chcemy skupić się na konkretnych zachowaniach, celach, możemy wybrać podejście skoncentrowane na feedbacku.

Niezależnie od tego na co się zdecydujemy, kolejnym krokiem będzie wybranie metodologii. Musimy określić czy będzie to **metoda 180/270** czy **ocena 360 stopni**.

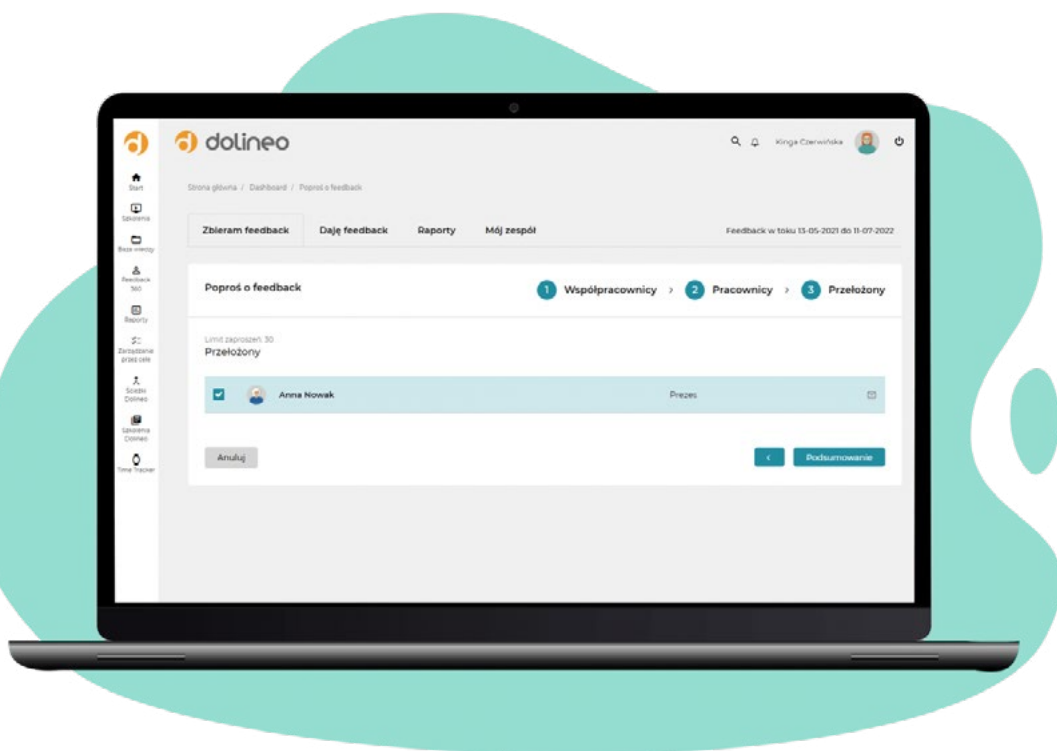
Nawet jeśli mamy założenia, które bardziej przystają do oceny, ale chcemy budować w firmie kulturę feedbacku i jesteśmy odpowiednio przygotowani do komunikowania i wdrożenia tego podejścia, możemy wybrać **feedback** jako formę.

Zadbajmy tylko w takim przypadku podwójnie o to, aby organizacja była na to gotowa, aby udzielać i przyjmować informację zwrotną. Jest tutaj potrzebna duża otwartość zarówno pracowników, jak i kultury organizacyjnej, a przede wszystkim osób zarządzających firmą.

Jakie narzędzia HR wybrać?

Niezależnie od tego, czy będziemy koncentrować się na pojęciu oceny, czy feedbacku, konieczny jest dobór rozwiązania, które pozwoli na przebieg procesu i uwzględnienie kompetencji. Chodzi o kompetencje, które chcemy monitorować. Następnie umożliwienie udziału takiej ilości osób, którą chcemy włączyć. Warto, aby narzędzie było na tyle elastyczne by pozwalało na skorzystanie z tych obydwu podejść. Aby dawało przestrzeń do dołączenia innych obszarów dotyczących rozwoju pracowników, np. oceny realizacji celów.

Poza tym niezbędna będzie digitalizacja tego procesu. Da to nam możliwość wypełniania kwestionariuszy online, w dowolnym miejscu i czasie. Dodatkowo pozwoli na zebranie wyników, wygenerowanie raportów i skorzystanie z nich w trakcie prowadzenia rozmowy. Dzięki temu zyskamy więcej czasu na to, co jest najważniejsze – pracę z pracownikami nad tym, aby otworzyć się na **feedback** lub **ocenę**.



System ocen pracowniczych Dolineo wspiera firmy w szybkim i intuicyjnym przeprowadzeniu oceny metodą 180 / 270 / 360 stopni.



FEEDBACK I OCENA PRACOWNICZA



Kultura feedbacku w firmie, czyli jak udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej

Czym jest feedback?

"Feedback" to słowo, które podbiło serca managerów i pracowników działu HR na całym świecie. Ma pozwolić na szybkie i efektywne poprawianie błędów, wprowadzanie zmian w zachowaniu pracowników i docenianie ich. Z perspektywy pracowników, daje wiedzę na temat tego czy to co i jak się robi jest

– z perspektywy szefa, współpracowników i całej organizacji – korzystne.

Czy ciągła informacja zwrotna to metoda, która działa? I jak wprowadzać ją do firmy tak, by była faktycznie efektywna?

W naszej firmie panuje kultura feedbacku. Tylko co to właściwie znaczy?

Czym jest feedback? Po polsku to nic innego jak **informacja zwrotna**, dawana współpracownikom na bieżąco. Dotyczy ona wykonywanych działań i podejmowanych przez pracownika zachowań i jest udzielana wtedy, kiedy jest potrzebna (w trybie ciągłym), a nie dopiero po zakończeniu projektu czy określonym czasie.

Mówiąc wprost, feedback pozwala pracownikowi wiedzieć czy to, co robi i jak robi jest godne z tym, jak powinno dane zadanie zostać wykonane.

Celem feedbacku jest bieżące informowanie o jakości pracy, a punktem wyjścia jest konkretne działanie lub zachowanie danego pracownika, a nie to jaka jest dana osoba, czy jakie ma cechy.

Kiedy firma twierdzi,
że panuje w niej kultura feedbacku,
to oznacza to, że:

- ✓ Każdy pracownik ma prawo do tego, by wyrazić swoje szczere zdanie zarówno w stosunku do innych współpracowników jak i managerów;
- ✓ Pracownicy mają narzędzia i zasoby do tego, by udzielać sobie informacji zwrotnych ich przekazywanie odbywa się we wzajemnym szacunku;
- ✓ Wymiana opinii odbywa się bez uprzedzeń, negatywnych emocji, oskarżeń.

Feedback nie jest:

- ✗ Krytyką osoby;
- ✗ Podziękowaniem za zrobienie czegoś;
- ✗ Pochlebstwem.

W kulturze feedbacku nie chodzi o to, by komentować każde zachowanie i działanie pracownika, ale by doceniać wysiłki i sukcesy oraz korygować błędy i uczyć się na nich.



Constant feedback i jego zalety

- ✓ Zebranie treści w jednym miejscu,
- ✓ Szybkie identyfikowanie i reagowanie na problemy,
- ✓ Znajdowanie rozwiązań na bieżąco,
- ✓ Elastyczne dopasowanie się do zmian,
- ✓ Jasność wzajemnych oczekiwań,
- ✓ Stała komunikacja między pracownikami,
- ✓ Redukcja negatywnych emocji,
- ✓ Budowa pozytywnych relacji między pracownikami,
- ✓ Stymulacja zaangażowania i wzrost motywacji,
- ✓ Możliwość doskonalenia i rozwoju,
- ✓ Eliminacja błędów komunikacyjnych,
- ✓ Lepsza kontrola nad realizacją projektów.



Modele informacji zwrotnej

Istnieje kilka sposobów udzielania informacji zwrotnej. Każdy z nich ma swoje plusy i sprawdza się w określonych sytuacjach.

Warto je poznać, by móc dynamicznie stosować różne metody feedbacku i dzięki temu uzyskiwać lepsze efekty w zarządzaniu.

Instant feedback

Tzw. feedback natychmiastowy. Udzielany tu i teraz, bez specjalnych przygotowań czy zamykania się w pokoju konferencyjnym. Może być ustny lub pisemny, ważne, by został udzielony tak szybko po wystąpieniu danego zachowania, jak to tylko możliwe. W idealnej sytuacji, instant feedback może wydarzać się nawet codziennie.

Doskonały do zwracania uwagi na sukcesy lub naprawdę drobne potknięcia. Przy większych problemach warto się przygotować oraz nigdy nie udzielać informacji zwrotnej z elementami krytyki w towarzystwie osób trzecich.

Jednominutowy feedback

Pierwsze 30 sekund poświęcamy na podkreślenie konkretnego sukcesu (lub wskazanie błędu) a drugie na wyrażenie zachęty do kontynuacji lub wsparcie / propozycję poprawy sytuacji.

Ideą jest częsty i szybki feedback, na bieżąco. Metoda jest zatem mocno zbliżona do instant feedbacku.

Model „Z”

W tej koncepcji zaczynamy od pozytywnych elementów zachowania, wskazujemy, co konkretnie jest nich dobrego, następnie przechodzimy do elementów wymagających poprawy, które wyjaśniamy na bardziej szczegółowym poziomie.

Model sprawdzi się tam, gdzie dane działanie ma plusy i minusy, ale nie nadaje się do stosowania w sytuacjach jednostronnie pozytywnych bądź negatywnych.

FUKO

Akronim ten oznacza:

- F** – Fakty, czyli czego dotyczy informacja,
- U** – Uczucia, czyli co odczuwa osoba udzielająca informacji zwrotnej,
- K** – Konsekwencje, czyli jaki wpływ na pracę mają te uczucia,
- O** – Oczekiwania, czyli jakiego rodzaju zmiany oczekuje rozmówca.

Model ten często wyposaża się dodatkowo w tzw. **PZK**, które oznaczają:

- P** – Propozycję rozwiązania,
- Z** – Zgodę rozmówcy na takie rozwiązanie,
- K** – Krytykę, czyli możliwość wypracowania innego rozwiązania oraz dookreślenia czego osoba otrzymująca informację zwrotną oczekuje od swojego interlokutora.

Model ten jest wysoce skuteczny w relacjach przełożony – pracownik.

Model SBI (znany też jako Sytuacja – Zachowanie – Wpływ)

Składa się z trzech działań:

- S** – Situation, czyli opis sytuacji,
- B** – Behaviour, czyli opis zachowania,
- I** – Impact, czyli opis wpływu jaki ma to zachowanie na sytuację bądź współpracownika.

Ten model nie zawiera elementów związanych z oczekiwaną formą zmiany lub propozycją dla pracownika. Bardziej nadaje się do stosowania w relacjach na poziomie współpracowników.

Feedforward

Metoda uważana za antytezę feedbacku, w rzeczywistości może być rozumiana jako jego inna forma. W feedforwardzie nie skupiamy się na tym co było, czyli nie analizujemy przeszłego zachowania i jego wpływu, lecz koncentrujemy się na przyszłości i tym, co można poprawić by przyszłe działanie i zachowanie było bardziej efektywne.

Taka metoda sprawia, że zamiast skupia się na błędach i problemach, rozmowa koncentruje się na rozwiązaniach, a to powoduje, że informacja zwrotna:

- Nie jest traktowana osobiście,
- Nie budzi reakcji obronnych,
- Motywuje do działania.

Jak łatwo zauważyć, większość modeli feedbacku skupia się na tym, by:

- ✓ zarysować sytuację i fakty, które na nią wpłynęły,
- ✓ pokazać wpływ tego zachowania na sytuację, inne osoby, emocje osoby, która udziela feedbacku,
- ✓ dookreślić zachowanie osoby, której udzielany jest feedback,
- ✓ zaprezentować oczekiwania co do zmiany zachowania i konsekwencje tej zmiany.



Konstruktywna informacja zwrotna – przykłady i dobre praktyki

Ogromne znaczenie dla efektywności informacji zwrotnej ma jej forma. Trzy najczęstsze błędy w komunikacji informacji zwrotnej to opieranie się na opiniach, wytykanie błędów, które nimi nie są i odnoszenie się do cech a nie zachowań w określonych sytuacjach.

Warto je poznać, by móc dynamicznie stosować różne metody feedbacku i dzięki temu uzyskać lepsze efekty w zarządzaniu.

Najczęstsze błędy

1.

Opinie zamiast faktów

Znów się spóźniłeś i zespół musiał na Ciebie czekać.

Proszę zadbaj o punktualność.



Tak udzielona informacja zwrotna, może wywołać reakcję obronną, której powodem jest słowo „znów”. Sugeruje ono, że sytuacja zdarza się notorycznie, co, choć może być prawdą, w osobistej opinii pracownika może być wydarzeniem jednostkowym.

We wtorek spóźniłeś się piąty raz w tym miesiącu.

Proszę, zadbaj o punktualność zwłaszcza wtedy, kiedy mamy spotkania działowe, by zespół mógł efektywnie wykorzystać swój czas.



W powyższej formie udzielono informacji bazującej na konkretnych faktach z wyjaśnieniem jakie są konsekwencje zachowania pracownika.

2.

Oskarżenia zamiast pewności

- W ostatnim tygodniu nie przesłałaś raportu od swojego zespołu. Bardzo proszę o jego uzupełnienie.

- Jak to? Przecież go wysłałam w piątek koło 15:00. Sprawdź skrzynkę.

- O faktycznie, był w spamie.



- Kasia, czy przesłałaś mi raport w zeszłym tygodniu? Nie widzę go na skrzynce.

- Tak, wysłałam go w piątek koło 15:00.

- Faktycznie, był w spamie. Dzięki za terminowość!



Zamiast zakładać, że coś się wydarzyło lub nie, bądź wnioskować na temat powodów, lepiej dopytać współpracownika i udzielić feedbacku na bazie rzeczywistej sytuacji.



3.

Cechy zamiast zachowań

– Stajesz się zapominalski.

W zeszłym tygodniu dwa razy zapomnieliś przesłać mi raport, o który prosiłem




– W zeszłym tygodniu dwa razy nie otrzymałem od Ciebie raportu na czas. Kiedy ich nie mam w terminie, muszę zostawać w nadgodzinach.

Czy możesz ustawić sobie przypomnienie, by mi je dostarczać w terminie?



Taka opinia etykietuje pracownika i mimo przytoczenia konkretnego faktu, rani pracownika.

 +22%

Badania firmy Textio* w ramach której przeanalizowano oceny pracy ponad 25.000 osób na całym świecie wskazały, że kobiety otrzymują o 22% więcej informacji zwrotnych dotyczących ich cech osobowości niż ich koledzy!

Raport: <https://textio.com/blog/job-performance-feedback-is-heavily-biased-new-textio-report/75983880330>



Jak wdrożyć kulturę feedbacku w firmie? 6 zasad



Redukuj lęk pracowników

Mało osób lubi być oceniane i krytykowane, a z tym niestety kojarzy się ocena pracownicza czy definicja informacji zwrotnej. Zanim wprowadzisz feedback do firmy, pokaż pracownikom korzyści tej metody.



Promuj rozwój i zmianę

Wdrożenie systemu przekazywania informacji zwrotnych ma na celu budowę organizacji, która wspiera rozwój własny poprzez rozwój pracowników. Jeśli jednak okaże się, że ich starania nie są doceniane, a firma stoi w miejscu, ich motywacja do udzielania wzajemnego feedbacku spadnie.



Udzielając pozytywnego feedbacku dbaj o merytorykę

Sama pochwała to nie feedback. Nie wystarczy rzucić pracownikowi „dobra robota”- powinien wiedzieć, co konkretnie zrobił dobrze i dlaczego tak uważasz. Punktem odniesienia powinna być jakość wykonania zadania, a nie Twoje personalne odczucia („zrobiłeś to tak jak lubię”).



Uważnie dobieraj czas udzielania feedbacku

Choć instant feedback jest bardzo skutecznym sposobem udzielania informacji zwrotnej, warto zachować wrażliwość na to, w którym momencie go udzielamy. Jeśli pracownik właśnie zawalił ważny projekt, który był dla niego bardzo ważny, to rozmowę na jego temat warto odłożyć o dzień. Pracownik powinien też mieć możliwość odmowy wysłuchania feedbacku w danej chwili.

Stosuj różne modele udzielania informacji zwrotnej i naucz ich pracowników



Jak pisaliśmy wyżej, istnieje kilka różnych sposobów udzielania feedbacku. Umiejętne korzystanie z wielu metod podnosi efektywność procesu.

Regularnie doszkalaj pracowników z udzielania informacji zwrotnej



Nie wystarczy jednokrotnie zorganizować szkolenie dla pracowników, by mieć pewność, że wiedzą co i jak. Każda nowa osoba, która wchodzi do organizacji, powinna – w ramach onboardingu – nauczyć się tego jak dawać i przyjmować feedback. Szkolenia warto powtarzać, ćwiczyć różne metody, sprawdzać na bieżąco, czy stosują je w praktyce.

Doskonałym sposobem na regularne przypominanie zasad jest szkolenie e-learningowe, które pracownicy mogą zrealizować w wybranym momencie.

Warto stworzyć na platformie własne przykłady i case study, bazujące na typowych sytuacjach w organizacji.



Sprawdź szkolenie na DOLINEO:
Feedback z perspektywy pracownika

Kultura feedbacku – popularne i typowe błędy

Udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej nie jest prostym procesem dla jego uczestników. Jeśli zespół nie będzie odpowiednio przygotowany, to zamiast efektywnego narzędzia, pojawi się w firmie wydmuszka procesu, która żadnej stronie nie przyniesie korzyści.



Jednostronny feedback

Prawdziwa kultura feedbacku w firmie to możliwość udzielania informacji zwrotnej między wszystkimi pracownikami, również między osobami na równoległych stanowiskach (feedback dla współpracowników), międzyczłonowo lub od strony pracownika do przełożonego.

Aby to było możliwe, pracownicy muszą:

- ✓ **Wiedzieć, że oni także mogą udzielać feedbacku;**
- ✓ **Umieć to robić;**
- ✓ **Widzieć korzyści (dla siebie, zespołu, firmy).**

Częstym błędem firm jest nauczenie pracowników, jak mają przyjmować i rozumieć feedback, ale bez zadbania o to, by sami potrafili go udzielać.

Brak spójności i skupianie się tylko na pozytywnym lub tylko na negatywnym feedbacku

Nie ulega wątpliwości, że znacznie łatwiej udzielać pozytywnej informacji zwrotnej. Każdy lubi być chwalony i powiedzenie drugiej osoby „dobra robota, tak trzymaj!” jest przyjemne dla obu osób i buduje dobre relacje.

W efekcie może dojść do sytuacji, w której liczba komunikatów zwrotnych zaczyna niebezpiecznie przechylać się na jedną stronę (nieco częściej tę pozytywną), nie odzwierciedlając realnej sytuacji.

Nie znaczy to, że należy zawsze w równym stopniu mówić o sukcesach jak i o błędach. Trzeba jednakże pamiętać, by pracownik zyskiwał spójny obraz tego, jakie są jego mocne strony i cenione zachowania, a które elementy są do zmiany

Łączenie feedbacku z wynagrodzeniem i premiami

Feedback służy rozwojowi pracownika, ale nie chodzi tu o rozwój finansowy tylko osobisty i zawodowy. Chcesz stworzyć sprawiedliwy system wynagradzania? Łącz podwyżki z realizacją celów firmy, wzrostem produktywności, kultura organizacji.

Zarzucanie innych metod oceny pracowniczej

Kulturę constant feedbacku często stawia się w opozycji do tradycyjnych ocen okresowych, z czego można wysnuć wniosek, że są to procesy wzajemnie się wykluczające. Jeśli stosujemy codzienny feedback, to nie potrzebujemy już w firmie żadnego systemu ocen i vice versa. Nic bardziej mylnego. Oba procesy mogą się uzupełniać i wspierać.

O ile constant feedback daje szybką i dynamiczną informację zwrotną i pozwala na bieżąco i efektywnie korygować zachowanie czy metodę działania pracownika, o tyle, jeśli w firmie nie wdrożono np. systemu zarządzania przez cele, to nadal może on nie mieć informacji na temat oceny całokształtu swojej pracy. Często też, nie będzie miał możliwości, by przeanalizować z przełożonym swoje potrzeby czy plany rozwojowe.

Dlatego wdrażając do firmy feedback, trzeba pamiętać o tym, by nadal utrzymywać inne metody pozwalające na długoterminową retrospekcję postępów i realizacji celów każdego z pracowników. Takimi metodami może być roczna ocena okresowa czy analiza celów w ramach performance review.





Ocena 180/270/360 stopni – który proces wybrać?

Ocena okresowa pracownika jest jednym z najważniejszych elementów związanych z zarządzaniem, rozwojem i realizowaniem celów w firmie. Przygotowując się do jej wdrożenia trzeba wziąć pod uwagę wiele elementów, aby odpowiednio dopasować ją do potrzeb biznesowych, ale także do kultury organizacyjnej oraz do pracowników, których zatrudniamy. O tym, na co zwrócić uwagę na tych początkowych etapach, warto doczytać w artykule: „Ocena pracowników – jak się do tego przygotować?”

Niezależnie od tego, czy naszym celem jest ocena pracownika, czy chcemy koncentrować się bardziej na aspektach rozmowy rozwojowej, jednym z ważniejszych pytań, na które należy sobie odpowiedzieć jest:

Jak szeroko chcemy podejść do grupy, która będzie włączona w proces oceny

Będą z tym powiązane **metody oceny pracowników**, a także dobór odpowiedniego narzędzia.

Ocena okresowa kompetencji – jak szeroko do niej podejść?

O ile poziom wykonania celów ocenia standardowo przełożony, o tyle warto, aby ocena kompetencji pracownika była potraktowana szerzej. Powinna dawać możliwość dostrzeżenia także aspektów współpracy z innymi osobami w firmie oraz tego jak kompetencje wpływają na realizację działowych, czy międzydziałowych celów.

Aby zrozumieć dlaczego istotne jest uwzględnienie spojrzenia większej ilości osób, zwróćmy uwagę na to czym są **kompetencje pracownika**. Składają się na nie: wiedza, umiejętności oraz postawa. Całość możliwa jest do obserwowania przez zachowania, które dana osoba przejawia.

Sam fakt posiadania przez pracownika wiedzy, czy umiejętności nie jest wystarczający dla realizacji celów biznesowych. Ważne jest także to, czy ma on motywację (postawa) do tego, aby te atrybuty wykorzystywać oraz czy potrafi przełożyć to na działanie i zakres zadań, który jest przed nim stawiany.

Biorąc pod uwagę, że pracownik wykorzystuje swoje zasoby w różnych aspektach zawodowego funkcjonowania, to włączenie szerokiej perspektywy pozwoli nam dostrzec poszczególne kompetencje kompleksowo. Inaczej pewne zachowania mogą widzieć podwładni, na co innego zwróci uwagę przełożony. Jeszcze inne kompetencje mogą dostrzegać współpracownicy z poszczególnych działów firmy.

Ocena roczna – jak do tego podejść?

Planując cykliczne realizowanie oceny, warto zastanowić się nad tym jak chcemy podejść do celów oraz do weryfikowania kompetencji. O ile ocena kompetencji dokonywana w rocznych odstępach czasu, sprawdzi się doskonale, o tyle długoterminowe cele warto dzielić na mniejsze etapy i weryfikować je w krótszych odstępach czasu. Powinniśmy na bieżąco monitorować ich poziom wykonania i pamiętać, że regularna informacja zwrotna jest bardzo cenna zwłaszcza dla najmłodszych pokoleń pracowników.

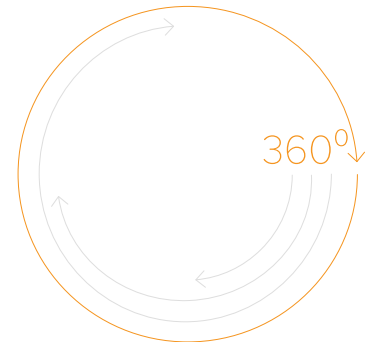
Przy kompetencjach warto z kolei pamiętać o tym, że ocenianie ich w rocznych cyklach, tak jak to najczęściej bywa, nie oznacza, że powinny one czekać rok na zajęcie się nimi. Kompetencje zmieniają się powoli, wymagają czasu oraz regularnej pracy. Dlatego też istotne jest ich rozwijanie i monitorowanie tego, czy pojawiają się zachowania, które wskazują na poprawę funkcjonowania pracownika w ramach danej kompetencji.

W zależności od tego jak szeroka jest współpraca danej osoby z innymi zatrudnionymi w firmie oraz jakim celom służy okresowa ocena pracownika, warto dobrać odpowiednią grupę oceniającą. Ważne, aby pamiętać, że kompetencje, które będą podlegały ocenie muszą być możliwe do zaobserwowania przez oceniających. Dlatego też, w zależności od tego jak szerokie grono pracowników może wypowiedzieć się w zakresie kompetencji danej osoby, mamy kilka możliwości oceny.

OCENA OKRESOWA 360 STOPNI

To jedna z najczęściej występujących opcji kiedy decydujemy się na system ocen pracowniczych.

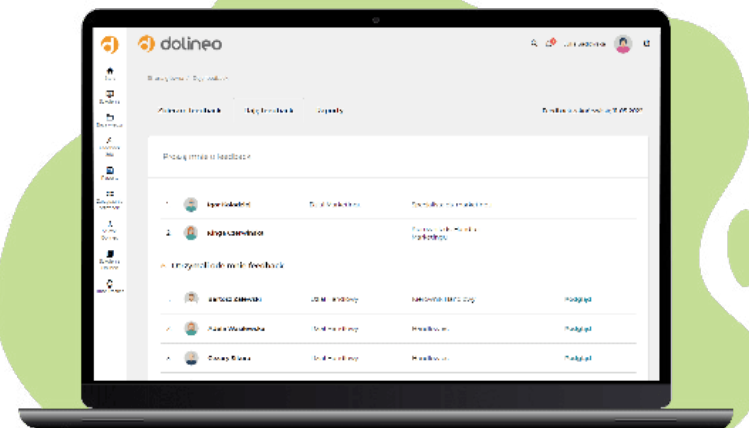
Ocena 360 stopni wykorzystana jest wtedy, kiedy są w nią włączeni: przełożony, podwładni, współpracownicy oraz oczywiście konieczne jest uwzględnienie samooceny. **Jest to najlepsza opcja do analizy kompetencji osób na stanowiskach menedżerskich**, gdyż uwzględnia perspektywę podwładnych. **Badanie 360 stopni** może przyjąć także rozszerzoną formułę z dodatkowym zawarciem perspektywy klientów, czy kontrahentów, jeśli stanowisko związane jest z kontaktem z nimi.



Cztery źródła danych

Dzięki uwzględnieniu perspektywy z 4 różnych źródeł, mamy kompleksowy obraz danego pracownika i możliwość porównania tego jak jego kompetencje są odbierane przez poszczególne grupy. Czasami pojawiają się interesujące różnice, kiedy na przykład obszar zarządzania zadaniami jest zupełnie inaczej odbierany przez przełożonego danej osoby i przez jego podwładnych. Warto porównać te płaszczyzny i wyciągnąć wnioski, jeśli pojawiają się rozbieżności.

Interesujące analizy mogą dotyczyć także różnic w ocenach osób z różnych działów. Może się zdarzyć, że mając styczność z kilkoma obszarami w firmie, z częścią z nich współpraca układa się bardzo dobrze, a z innymi mamy liczne trudności. Takie sytuacje także ujawnią się w trakcie oceny kompetencji i warto dokonać analizy ich przyczyn.

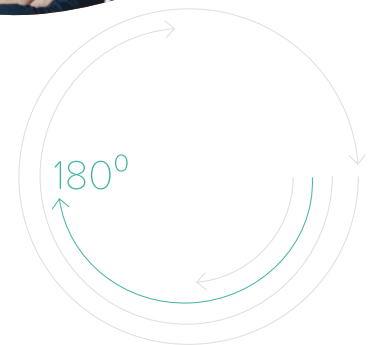


OCENA 180 STOPNI

To druga najczęściej pojawiająca się w świadomości działów personalnych możliwość oceny pracownika.

Jest najszybszą formą, gdyż uwzględnia jedynie samoocenę i ocenę dokonaną przez przełożonego. Powoduje to, że nie ma konieczności angażowania wielu osób w firmie w podzielenie się swoimi opiniami. Dużo łatwiej też dokonuje się analizy danych, gdyż jest ich mniej i nie są skomplikowane.

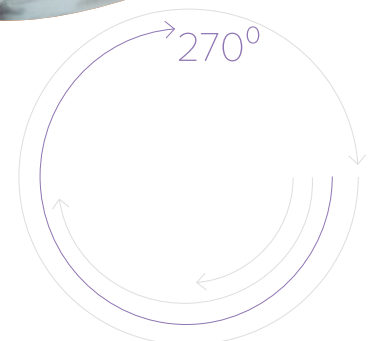
Bardzo często jest wybierana jako forma przygotowania do udzielania informacji zwrotnej, a dzięki zawarciu tylko 2 perspektyw łatwo wiąże się z oceną celów, gdyż ona też pozostaje w sferze pracownik – przełożony.



OCENA 270 STOPNI

Metoda 270 stopni to bardziej rozbudowana forma oceny 180 stopni. Poza samooceną i oceną przełożonego uwzględnia jeszcze trzecią perspektywę, którą zwykle jest opinia współpracowników.

Jest to świetna forma na ocenę kompetencji osób, które nie mają pod sobą podwładnych, a które pracują z innymi osobami w swoim dziale lub w innych obszarach biznesowych firmy.



Jakie trudności mogą nas spotkać?

Czasami zdarza się, że obawiamy się wdrożyć ocenę 270 lub 360 stopni. Wynika to z faktu, że **część zachowań może nie być możliwa do zaobserwowania przez wszystkich pracowników**, których chcemy zawrzeć w grupie oceniającej. Jednak nie warto rezygnować z szerszej perspektywy tylko dlatego. Czasem może pojawić się kilka kompetencji niemożliwych do oceny np. przez podwładnych lub współpracowników z innych działów.

Bardzo istotne jest jednak to, aby pamiętać o pozostawieniu przy każdym ocenianym wskaźniku opcji 'bez oceny'. Powinna być to alternatywa właśnie dla sytuacji, kiedy pracownik nie ma możliwości obserwowania ocenianej osoby w konkretnej sytuacji. Dużo lepiej jest jeśli odznaczy brak możliwości oceny, niż mielibyśmy ją wyłączyć z procesu oceny. Pozostawienie możliwości braku oceny danego zachowania jest bardzo istotne. Jeśli nie będzie takiej alternatywy i dokonanie oceny będzie wymuszone przez system, może to nam zaburzyć wynik.

Niewłaściwy dobór osób oceniających

To kolejny problem, który powtarza się przy opracowywaniu systemu ocen. Czasami nie zwrócimy uwagi na to, kto może mieć w ramach poszczególnych grup oceniających najlepszą wiedzę na temat kompetencji danego pracownika. Wskutek tego dobierzemy zespół zupełnie losowo i stracimy możliwość rzetelnej oceny. Drugą opcją jest sytuacja, w której zapytamy pracownika kogo chciałby włączyć do grona

osób oceniających. W tym przypadku ponosimy ryzyko tego, że dobierze osoby, które ocenią go pozytywnie. Aby uniknąć tego problemu konieczne jest rzetelne dobranie osób współpracujących. Najlepiej jeśli dokona tego przełożony danego pracownika, a dział personalny upewni się, że przydział jest faktycznie trafny. Wtedy zdecydowanie zwiększa się prawdopodobieństwo rzetelnej oceny.

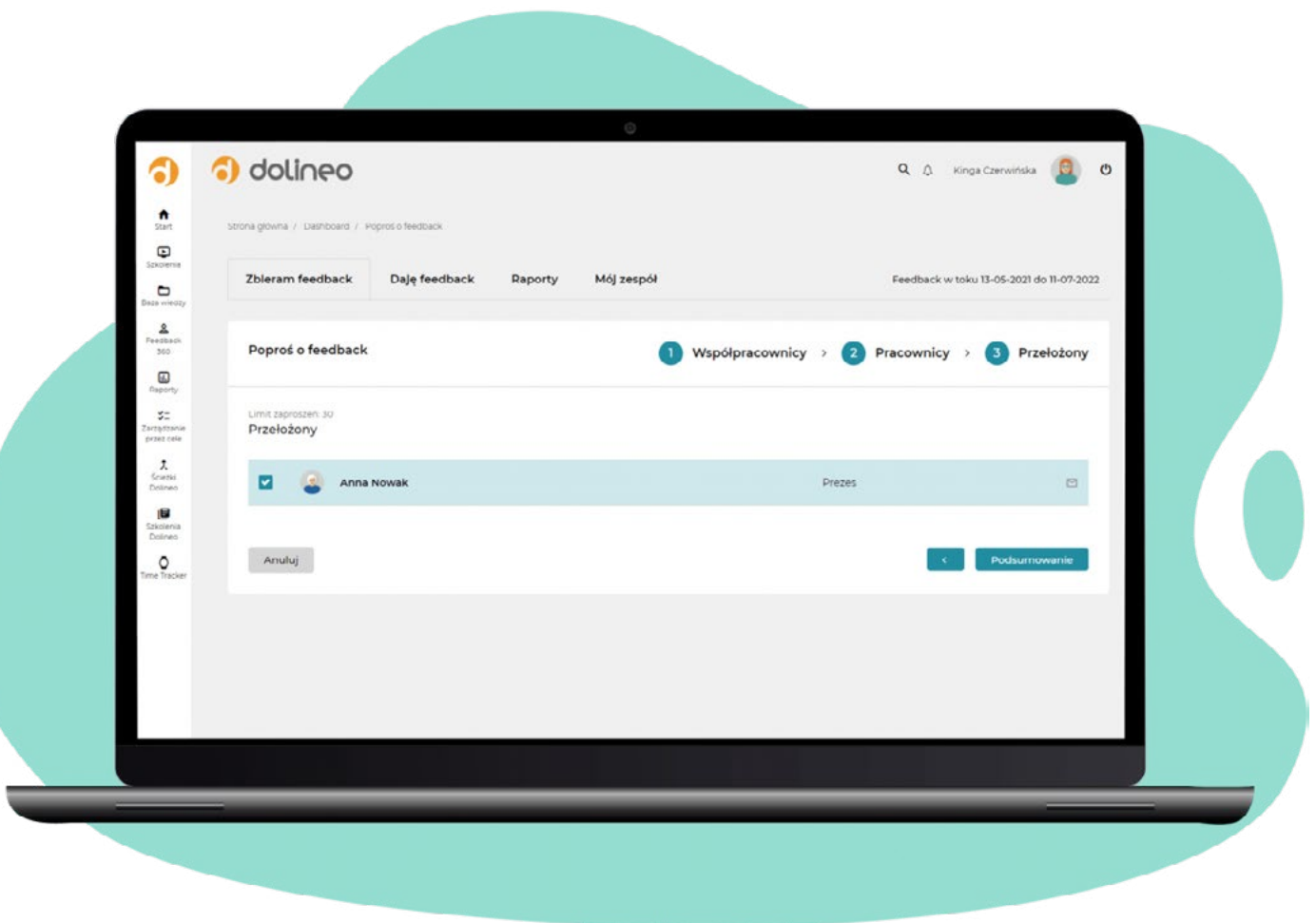
Wybór odpowiedniego narzędzia HR

Problemy z technicznym przebiegiem oceny potrafią skutecznie zniechęcić pracowników do całego procesu. Ważne jest to, aby platforma, z której będziemy korzystać podczas oceny dawała możliwość przypisania osób oceniających z poszczególnych grup, umożliwiała komunikację z nimi, dawała im anonimowość, przy jednoczesnej możliwości sprawdzenia tego ile osób przeszło już przez ankiety, a ilu nam jeszcze brakuje. Narzędzie, z którego korzystamy powinno być także intuicyjne w obsłudze, dawać możliwość doboru skali, a także opcję pozostawienia pytania bez zaznaczenia odpowiedzi określającej poziom kompetencji. Na samym końcu pozostaje niezwykle ważny element – łatwość wygenerowania raportów z uwzględnieniem perspektyw poszczególnych grup oceniających. Jeśli decydujemy się na metodę 180/270, czy 360 stopni, ważne, abyśmy mogli pokazać wyniki dla konkretnych obszarów, a nie jedynie jeden zbiorczy wynik.



Dobierając jedną z opcji oceny kompetencji, warto zastanowić się nad jej celem, specyfiką firmy i możliwościami jakie mamy. Im szerzej spojrzymy na pracownika, tym bardziej rzetelne wyniki uzyskamy. Jednak czasami mniej obszerne rozwiązania, mogą być na dany moment wystarczające. Dlatego też warto poświęcić czas na analizę potrzeb i wybrać tak, aby ocena okresowa jak najlepiej służyła zarówno pracownikowi, jak i celom biznesowym firmy.

Funkcjonowanie wielu obszarów HR, a także zarządzania, w coraz większym stopniu przechodzi do formuły online. Ocena jest jednym z takich obszarów, dlatego też warto dobrać odpowiedni system, który umożliwi nam obsłużenie tego procesu zdalnie. Jeśli pracownicy mają możliwość dostępu do narzędzia w dowolnym miejscu i czasie, to z większym prawdopodobieństwem zaangażują się w ocenę. Warto zwrócić uwagę także na to, aby system był intuicyjny i łatwy w obsłudze.



System ocen okresowych Dolineo wspiera firmy w szybkim i intuicyjnym przeprowadzeniu oceny okresowej pracownika metodą 180 / 270 / 360 stopni



Oceny pracowników - tego potrzebujesz by były efektywne

Efektywni i zmotywowani pracownicy to podstawa do skutecznego działania firmy. Aby mieć pewność, że środowisko pracy stwarza odpowiednie warunki, a zatrudnione osoby właściwie realizują swoje zadania, konieczne jest monitorowanie najważniejszych dla nas aspektów. Jest wiele możliwości i sposobów, które pozwalają na ich weryfikowanie. Jednym z najbardziej popularnych jest ocena pracownicza.

Jeśli system oceny pracowników ma dopiero pojawić się w firmie, konieczne jest odpowiednie

opracowanie narzędzi, procedur oraz przygotowanie zatrudnionych osób. Istotne będzie zwrócenie uwagi na kulturę organizacyjną, aby dopasować działania do specyfiki firmy. Ważne jest także zastanowienie się dlaczego chcemy wdrożyć oceny pracowników. Do tego dobór metodologii, narzędzi, kryteriów. Etapów przez które musimy przejść jest wiele, ale jeśli odpowiednio przygotujemy się do wdrożenia, ocena i rozwój pracowników będą sprzyjały celom biznesowym firmy. A pracownicy chętniej będą uczestniczyć w tych procesach.

System ocen pracowniczych – jak podejść do tego krok po kroku?

1. Określ cel wdrożenia oceny pracowników

Zawsze jest jakiś powód, dzięki któremu zaczynamy myśleć o tym, że dobrze byłoby wdrożyć ocenę. Może być to spowodowane chęcią sprawdzenia poziomu kompetencji pracowników. Może być podyktowane problemami, które dostrzegasz w zespole – między ludźmi lub w zakresie realizacji zadań. Być może chcesz przygotować firmę do zbliżających się wyzwań. Wtedy potrzebujesz sprawdzić jakie kompetencje znajdują się już w zespole, a jakich jeszcze brakuje. Wdrożenie systemu ocen, tylko dlatego, że wydaje się nam, że to dobry pomysł, może sprowadzić nas na niewłaściwe tory.

Dobrze określony cel jest podstawą do tego, aby przejść przez kolejne etapy. Umożliwi nam wybranie odpowiedniej drogi wdrożenia, dobór narzędzi, czy sposobów działania. Cel zdeterminuje także podejście do tego zagadnienia oraz odpowiednie nazewnictwo. Być może będziemy tworzyć system ocen pracowników. A może zdecydujemy się na rozmowy rozwojowe lub budowanie kultury feedbacku?

Dlatego najpierw opracuj cel, na którym Ci zależy i do którego realizacji jest Ci potrzebny system ocen pracowników. Następnie ruszaj do kolejnych kroków. Bez tego działa się trochę po omacku i można popełnić wiele błędów na kolejnych etapach.

2. Przyjrzyj się firmie

Kiedy wiesz już dokąd zmierzasz, czas na kolejny krok. Jeśli pracujesz w danej organizacji dłuższy czas, na pewno posiadasz już dużą wiedzę na temat tego co ważne. Ale jeśli planujesz wdrożyć system ocen jako konsultant zewnętrzny lub jesteś w danej firmie od niedawna, warto przyrzeć się całości bardziej wnikliwie. Poza tym, nawet jeśli jesteś częścią organizacji już dłuższy czas, zatrzymaj się na chwilę i przyjrzyj się raz jeszcze kulturze organizacyjnej, pracownikom, menedżerom. Zastanów się jak podejść do **systemu ocen pracowniczych, aby był częścią Waszej firmy**. Docelowo powinien stać się integralną częścią wszystkich działań, które prowadzicie, tak aby wspierał realizację celów biznesowych i aby pasował do Waszych wartości, ale też codziennych zasad, czy rytuałów. Jeśli w firmie funkcjonuje kultura feedbacku, a pracownicy są otwarci na informację zwrotną, będzie Wam dużo łatwiej. Jeśli udzielanie sobie informacji zwrotnej jest dla Was nowością, poza wdrożeniem systemu ocen, konieczne będzie wypracowanie w pracownikach gotowości do udzielania i odbierania feedbacku. Warto włączyć pracowników w proces wyłapywania tego, co jest dla nich ważne, co cenią w firmie oraz na czym zależałoby im w zakresie informacji zwrotnej. Niezwykle kluczowe jest to jak przedstawimy powody, dla których wdrażamy systemy ocen pracowniczych, tak, aby osoby, dla których tworzymy te rozwiązania, czekały na nie i dostrzegały w nich szanse i możliwości, a nie zagrożenia. O tym szerzej przeczytacie w ostatnim punkcie.

3. Spójrz wstecz

Istotnym elementem, na którym ocena pracowników będzie się opierać jest spojrzenie wstecz. Warto sprawdzić czy wcześniej prowadzone były oceny, jeśli tak, to w jakiej formie oraz jak funkcjonowały w firmie. Jeśli były wdrożone jakieś rozwiązania i narzędzia, a pracownicy nie byli z nich zadowoleni, trzeba będzie odwołać się do ich doświadczeń z przeszłości i tak skonstruować nowe podejście oraz odpowiednio je przedstawić, aby zniwelować obawy. Brak wiedzy o tym jak wyglądają wcześniejsze firmowe doświadczenia z oceną, może spowodować, że powielimy błędy z przeszłości i wywołamy niepotrzebny opór pracowników.

4. Wprowadzaj konkretne rozwiązania

Jeśli wiemy dokąd zmierzamy oraz co działa się w firmie wcześniej, czas działać w zakresie wprowadzania konkretnych rozwiązań. Pod uwagę należy wziąć kilka obszarów. Po pierwsze ogólne podejście do rozwiązania, które wdrażamy, czyli częstotliwość oceny. Czy będzie to okresowa ocena pracownika, ocena roczna, kwartalna, a może ocena udzielana na bieżąco. Być może też w zakresie komunikowania tego narzędzia skupimy się bardziej na feedbacku niż ocenie? Już sama nazwa niesie za sobą określony przekaz – czy bardziej koncentrujemy się na udzielaniu informacji zwrotnej, czy na ocenie? Nawet jeśli docelowo będziemy mówić o tych samych kompetencjach, czy podobnych zagadnieniach, to kwestia zakotwiczenia podejścia w głowach pracowników będzie kluczowa przy komunikowaniu narzędzia i wprowadzaniu go do organizacji.

Kolejna rzecz to wybranie metody oceny pracowników. Czy stawiamy na proces 180/270 czy 360 stopni, czyli jak szeroka ma być grupa osób oceniających? Poza tym jakie są kolejne kroki w procesie – kiedy jest czas na wypełnienie arkusza, jak przebiega późniejsza rozmowa z przełożonym, kogo obejmujemy procesem oceny oraz co dzieje się później z wynikami, które otrzymujemy.

Następnie kryteria oceny pracownika – na czym będziemy się koncentrować: czy będzie to ocena kompetencji, czy ocena realizacji celów, a może podejście będące połączeniem tych dwóch elementów? Kolejna rzecz to dobór skali, aby pozwalała na obiektywną ocenę pracowników i wyciąganie wniosków.

Technicznych aspektów dotyczących oceny jest wiele, dlatego też tak istotny jest kolejny punkt dotyczący rozwiązania, które zbierze nam to wszystko w całość.



5. Dobierz narzędzia do oceny pracowników

Istotne jest, aby narzędzie pozwalało na realizację celów, które sobie stawiamy. Warto, aby było elastyczne, gdyż tylko przy takim założeniu mamy możliwość dopasowania rozwiązań do celów, oczekiwań, kultury organizacyjnej i możliwości. Kolejny istotny element to kompleksowość, tak, aby możliwe było zrealizowanie różnych rozwiązań – zarówno w zakresie celów, jak i kompetencji oraz przy zróżnicowanych zakresach dotyczących ilości grup oceniających. Dalej, nie bez znaczenia jest intuicyjność i łatwość obsługi. Pracownik powinien mieć komfort dokonywania oceny, a dział HR łatwość późniejszego wygenerowania raportów i wyciągania wniosków.

6. Postaw na komunikację wewnętrzną

Na koniec, tuż przed samym wdrożeniem, przychodzi czas na wewnętrzną promocję Twojego pomysłu. Istotne jest włączanie poszczególnych grup pracowników już od początkowych etapów. Ważne, aby mieli realny wpływ na kształtowanie narzędzia i aby czuli się częścią tego wdrożenia. To jest kluczowa zasada praktycznie każdej zmiany w obszarze HR – zawsze kiedy to możliwe włączaj pracowników. Kiedy czują się współtwórcami, z większym prawdopodobieństwem zaangażują się w późniejsze działania. Chętniej będą korzystać z narzędzi i będą ambasadorkami w grupie pozostałych pracowników.

Dobrze jest także przygotować kampanię informującą o tym wdrożeniu, tak aby zaciekawić pracowników. Zachęcić ich do aktywnego

włączenia się w proces. Tutaj w zasadzie pole do działania jest nieograniczone. Warto pamiętać, aby wykorzystać takie podejście i narzędzia, które będą pasowały do naszej kultury organizacyjnej. Może być klasyczny mailing, ale możemy postawić także na plakaty z ciekawymi, zabawnymi, czy budzącymi zainteresowanie hasłami. Możemy przygotować tematyczny dzień poświęcony wdrożeniu, zaskoczyć pracowników upominkiem czekającym na nich na biurku.

Warto uruchomić wyobraźnię i poświęcić temu kilka chwil, gdyż pierwsze wrażenie, ocena pracownika będzie mogła zrobić tylko raz. Przy pracy zdalnej, czy działaniach online możemy włączyć także intranet, komunikatory, czy przekazywanie informacji przez platformę, z której będziemy korzystać w procesie oceny.



7. Zrób dobre pierwsze wrażenie

Aby to dobre wrażenie nie było tylko pustym efektem wow, pierwszy kontakt pracowników z oceną musi być także pozytywny. Nie chodzi tutaj o to jak wypadną w trakcie tego procesu, tylko jak będzie on przeprowadzony. Dlatego też konieczne jest odpowiednie przygotowanie menedżerów do tego, aby ocena była wartościowym elementem. Przełożony powinien wiedzieć jak ocenić pracownika, jak poprowadzić rozmowę rozwojową / oceniającą. Zatrudniona osoba ma wyjść z niej zmotywowana i gotowa do działania.

Menedżerowie nieprzygotowani do tej kluczowej w procesie roli często mają trudności z taką rozmową z pracownikiem. Poprowadzeniem tak, aby nie była rozliczaniem przeszłości, a spowodowaniem, aby osoba oceniana wyszła z chęcią do działania i wiedziała co robić.

Równie istotna jest rozmowa z pracownikiem, który ma niskie wyniki, jak i z tym, który osiąga dobre rezultaty. Jeden i drugi potrzebuje motywacji do działania i to właśnie menedżer powinien mu pomóc ją odkryć. To jest sedno oceny. I dlatego tak ważne jest, abyśmy tuż przed rozpoczęciem działań, poświęcili czas na przygotowanie przełożonych. Doskonale sprawdzą się tutaj szkolenia i warsztaty praktyczne, w trakcie których będą oni mieli możliwość przećwiczenia teorii w praktyce.

Warto pamiętać, że czas poświęcony na przygotowanie systemu ocen pracowników, zwróci się wielokrotnie. Jest podstawą do dobrego przygotowania wdrożenia, które będzie służyło nam na kolejne lata. Później można już zacząć działać i monitorować efekty oraz aktualizować podejście do tego procesu odpowiadając na zmieniające się okoliczności biznesowe.

Określ
cel

1

Spójrz
wstecz

3

Dobierz
narzędzia

5

Zrób dobre
pierwsze wrażenie

7

2

Przyjrzyj się
firmie

4

Wprowadź
rozwiązania

6

Postaw na komunikację
wewnętrzną



Ocena okresowa pracownika – czy warto?

Być może ocena okresowa pracownika kojarzy Ci się z nadmiarem niepotrzebnej pracy, stresem i kłopotliwymi relacjami z podległymi Ci pracownikami. Dlaczego więc ocenianie jakości wykonywanej pracy jest coraz bardziej popularne? Działy HR z zegarkiem w ręku pilnują terminowości przekazywania ocen na temat wybranych pracowników.

Czy zgodzisz się z tym, że nagradzanie pracowników, którzy swoją pracę przewyższają wszelkie obowiązujące standardy jest bardzo ważne? Docenianie wkładu pracowników i wartości, którą wnoszą do zespołu, działu i firmy

motywuje do dalszego rozwoju oraz utrzymania pożądanego postawy. utrzymania pożądanego postawy.

Pamiętaj jednak, że nie wystarczy obrzucić komplementami pierwszego lepszego, wyróżniającego się pracownika. Potrzebujesz ustalonego schematu, który pozwoli na systematyczną, zorganizowaną i obiektywną ewaluację, która z kolei wpłynie na to, w jaki sposób Twoi pracownicy będą postrzegać swoje obowiązki i wykonywać swoją pracę.

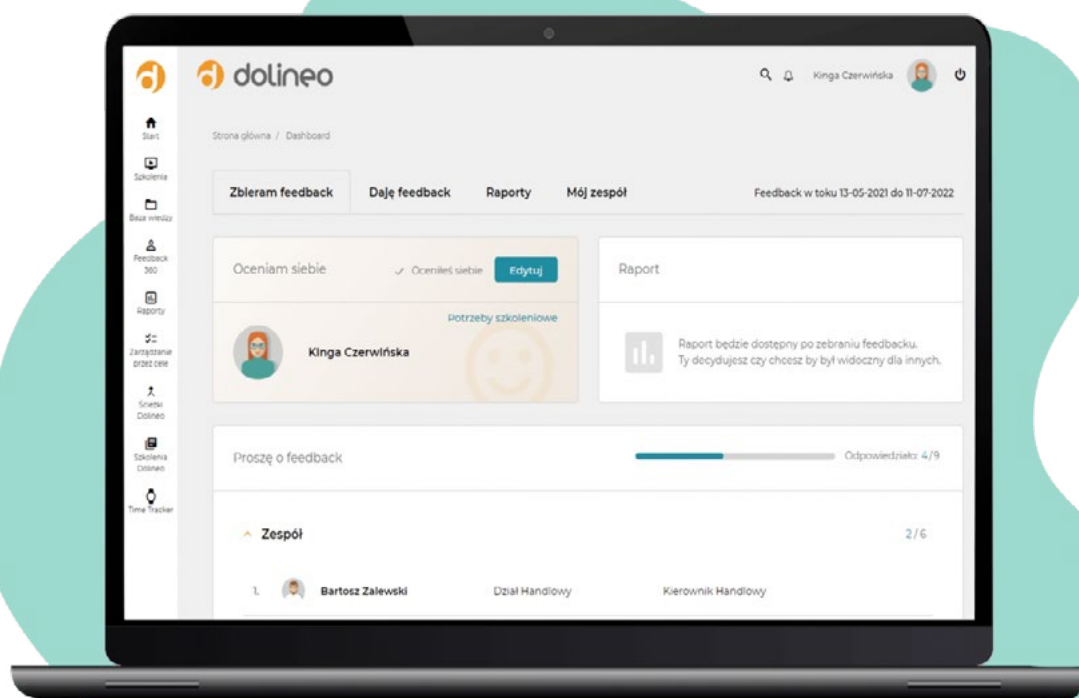
Okresowa ocena pracownicza – pomocne narzędzie

Nie ma chyba osób, którym zależy na tym, aby pracować źle. W głębi duszy, każdy z nas chce wykonywać swoją pracę dobrze, uczyć się od najlepszych i doskonalić w tych obszarach, w których mamy braki. Ocena okresowa specyfikuje niedociągnięcia, które Twój pracownik może poprawić z Twoim wsparciem. Na pewno pracownicy chcą pracować dobrze i potrzebują docenienia za swoją pracę.

Czym jest ocena okresowa pracownika?

Od identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników, po dostrzeganie wschodzących gwiazd firmy – oceny pracowników mają wiele ważnych zastosowań. Najczęściej wykorzystujemy je do zweryfikowania kompetencji pracownika oraz realizowanych przez niego celów.

Ocena okresowa jest narzędziem, które zapewnia mierzalność efektywności pracy, a to buduje system nagradzania za osiągnięte wyniki.



Wypróbuj system ocen okresowych Dolineo, który wspiera firmy w szybkim i intuicyjnym przeprowadzeniu procesu ocen pracowniczych 180 / 270 / 360 stopni.

Co powinna zawierać ocena pracownika?

Poniżej znajdziesz kilka aspektów, które możesz zawrzeć w ocenie okresowej podległego Ci pracownika:

- ✓ **Umiejętności interpersonalne:** Jak odnajduje się w zespole oraz czy przyczynia się do pozytywnej atmosfery w środowisku pracy? Czy potrafi "wejść" w zespół i stać się jego częścią, czy też jest indywidualistą lubiącym pracować samodzielnie?
- ✓ **Umiejętność przystosowania się do zmieniających się warunków/zadań/oczekiwań:** Czy potrafi wykonywać zróżnicowane zadania i jak radzi sobie ze zmianami? Czy elastycznie dopasowuje się do wymagań, czy nie lubi zmian i wybijają go one z rytmu?
- ✓ **Umiejętności organizacyjne:** Jak organizuje swoją pracę, odnajduje się w planowaniu i zarządzaniu własnym czasem pracy? Czy potrafi priorytetyzować swoje zadania i pracować samodzielnie?
- ✓ **Cechy osobowościowe:** Czy umie działać w stresujących sytuacjach i unika konfliktów?
- ✓ **Oddanie i zaangażowanie w pracę:** Czy jest lojalny i jak traktuje swoją pracę? Czy ma zaufanie wśród swoich współpracowników?
- ✓ **Pomysłowość:** Czy dzieli się nowymi pomysłami i jak odnajduje się w sytuacjach skomplikowanych? Jak sobie radzi z trudnymi zadaniami wymagającymi znalezienia nietuzinkowych sposobów na rozwiązanie?
- ✓ **Rozwój osobisty:** Czy chce się rozwijać i samodzielnie ustala swoje cele? Jest gotowy na szkolenia i otwarty na nowości?



Korzyści wynikające ze stosowania ocen pracowniczych

Dobrze przeprowadzona ocena **pozwała rozwinąć się nie tylko pracownikom, ale całej organizacji**. Jeśli nie prowadzimy ocen okresowych, nie dajemy pracownikom informacji o obszarach wymagających poprawy, które mają istotny wpływ na efektywność ich pracy.

Korzyści, dla których jeszcze prowadzenie ocen okresowych pracowników jest ważne:

- ✓ **Motywacyjne** – dzięki okresowym ocenom firma ma podstawę do uznania i docenienia pracowników osiągających dobre wyniki oraz nagradzania ich poprzez, np. podwyżki wynagrodzeń, premie lub awanse. Dodatkowo, jest to sposób na zachęcenie i zmotywowanie tych pracowników, którzy do tej pory nie wykazali się dobrymi wynikami, aby poprawić się i w przyszłości samym otrzymać nagrodę.
- ✓ **Potrzeby szkoleniowe** – okresowe ocenianie pracowników pomaga zidentyfikować słabe i mocne strony każdego pracownika oraz podjąć działania naprawcze. Dzięki poznaniu tych wartości, możliwe jest zaprojektowanie odpowiedniego programu szkoleniowego i rozwojowego. W ten sposób firma może wpłynąć na wydajność swoich pracowników, co ma przełożenie na efektywność całego przedsiębiorstwa.
- ✓ **Wyraźne cele dla każdego stanowiska** – cele te są niejako przewodnikiem dla pracowników dając im jasną informację dotyczącą tego, co muszą osiągnąć. Następnie oceniamy, czy pracownik osiągnął założony cel, czy nie. Wyznaczanie celów i ocena wydajności to dwa sposoby na zapewnienie, że pracownicy pozostaną zmotywowani.
- ✓ **Analiza porównawcza** – praktyki branżowe nie zawsze muszą być traktowane jako najważniejsze punkty odniesienia. Możesz zacząć od obserwacji wewnątrz swojej firmy, by zidentyfikować najlepsze praktyki od najlepszych pracowników i udostępnić je w całej organizacji. Jest to sposób na osiągnięcie ciągłego doskonalenia poprzez przyjęcie najlepszych praktyk w firmie. Takie podejście pomaga pracodawcom zobaczyć, który pracownik byłby dla nich bardziej korzystny zarówno pod względem biznesowym, jak i rozwojowym firmy.
- ✓ **Zaufanie** – poprzez oceny okresowe pracowników w firmie poprawiasz relacje zawodowe pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Dajesz im możliwość i czas na omówienie oceny i różnych problemów wewnętrznych, aby wspólnie wypracować rozwiązanie. Takie podejście zwiększa zaufanie między nimi. To właśnie tę korzyść przy ocenie okresowej często podają zarówno podwładny, jak pracownik – czas na spokojną i rzeczową rozmowę podsumowującą dotychczasową pracę.

Rodzaje ocen okresowych

Zapytasz pewnie: Jak zabrać się za ocenę okresową pracowników i na co zwrócić szczególną uwagę?

Po pierwsze, każda firma powinna zbudować swój własny system oceny okresowej, który będzie dopasowany do jej potrzeb i wymagań.

Cele okresowych ocen pracowniczych, system nagradzania czy zarządzania efektywnością są bardzo podobne w każdym przypadku. Różnią się tylko podejściami i szczegółami, które z kolei rzutują na to, jak pracownicy postrzegają i realizują uzgodniony system oceny.

90°

To najprostszy i najszybszy sposób oceny pracownika, ponieważ **dokonuje jej wyłącznie jedna osoba:**

- ✓ **bezpośredni przełożony pracownika.**

Formę tę spotyka się jednakże coraz rzadziej wśród nowoczesnych firm, którym zależy na jak najbardziej obiektywnej ocenie danej osoby.

180°

Metoda bardziej rozbudowana od poprzedniej – **zaangażowane są dwie osoby**, czyli:

- ✓ **pracownik, który przeprowadza samoocenę,**
- ✓ **jego bezpośredni przełożony.**

Dzięki temu jest dość szybką formą, ponieważ nie angażuje wielu osób. Pracownik dzieli się swoimi dobrymi i złymi doświadczeniami zawodowymi, a szef przekazuje informacje zwrotne na temat umiejętności i postawy pracownika.

270°

Metoda, która uwzględnia **trzy źródła oceny**, może je wykonać pracownik zatrudniony stacjonarnie i zdalnie:

- ✓ **samoocenę pracownika,**
- ✓ **ocenę przełożonego,**
- ✓ **opinię współpracowników.**

Jest to forma oceny kompetencji osób, które nie mają podwładnych, ale współpracują z osobami w swoim dziale lub w innych obszarach biznesowych firmy.

360°

Ocena 360 stopni jest najszerszą metodą oceny i obejmuje **4 grupy osób**, czyli:

- ✓ samoocenę pracownika,
- ✓ ocenę przełożonego,
- ✓ opinię współpracowników,
- ✓ opinię podwładnych.

Daje nam najszersze spojrzenie na pracownika, co przekłada się na to, że jest najbardziej czasochłonną metodą oceny pracowniczej, szczególnie kiedy włączymy w nią klientów zewnętrznych firmy mających styczność z ocenianym pracownikiem.

720°

Coraz więcej źródeł, obok wymienionych powyżej metod, podaje jeszcze jedną – metodę 720 stopni. Jest ona opisywana jako **podwójna metoda 360 stopni**. Druga ocena 360 jest wykonywana w uzgodnionym czasie i porów-

nywana z wynikami pierwszej oceny 360 stopni. Jest niejako sposobem kontroli dla efektywności wdrożonych przez pracownika zmian po pierwszej ocenie 360.



Jak przeprowadzić ocenę okresową pracownika – zasady

Po kolei. Efektywny proces ewaluacji opiera się na kilku ważnych aspektach:

1. Przede wszystkim musisz jasno określić jakie są Twoje **cele**, jakich rezultatów się spodziewasz oraz w jaki sposób ocenisz pracę podległego pracownika.

2. Ewaluacja pracy podległych Ci pracowników powinna zawierać w sobie **podsumowanie osiągnięć w zakresie rozwoju i doskonalenia**. Formalna ocena sprawia, że pracownik czuje się zmotywowany do działania w tych obszarach, w których napotyka trudności. Może być także przeciwnie – w tych, w których czuje się wyjątkowo dobrze i chce je rozwijać. Samo spisanie celów, do których Twój pracownik chce dążyć, bardzo zbliża do ich rzeczywistej realizacji. Dlatego fakt, że znasz te dążenia sprawia, że Twój podwładny traktuje je jako realne zadania, wpływające na jego dalszą karierę.

3. Formalna ocena okresowa dowodzi, że pracownik aktywnie uczestniczył w procesie

określania wymagań, niezbędnych na danym stanowisku pracy, a poddawanych ocenie. Ustalenie celów, następnie Twoja informacja zwrotna, co do efektywności wykonywanej pracy i dokumentacja związana z procesem oceny sprawia, że masz pewność, że **pracownik wie dokładnie jakie są Twoje oczekiwania**.

4. Przede wszystkim, do dyspozycji masz wiele typów oceny okresowej pracownika. Możesz korzystać z arkuszy ocen, w których jasno określisz, jakie wymagania muszą być spełnione na danym stanowisku. **Ocena okresowa** to Twoja opinia na temat danego pracownika, ale również realne podsumowanie osiągnięć i napotkanych trudności w ocenianym okresie pracy przez samego pracownika.

5. Pamiętaj, że **każdy pracownik musi być oceniany obiektywnie i regularnie**. To warunek, który może sprawić, że pracownicy będą traktować ocenę jako motywację do dalszego rozwoju. Jeśli popełnisz błędy w tym aspekcie i w ocenie będziesz kierować się uprzedzeniami, pracownicy podejną do niej jak do niepożądanego konieczności. Będą uważać, że celem jest Twoje działanie na ich niekorzyść.



Podsumowując, ocena okresowa to pomocne narzędzie w zarządzaniu pracownikami. Po pierwsze, pomaga poznać mocne i słabe strony pracownika. Po drugie, pozwala ukierunkować dalszy rozwój pracownika w organizacji.



10 błędów w ocenie pracowniczej

Ocena pracownicza, która powoduje duży stres, a w żaden sposób nie wpływa na efektywność pracy i realizację celów firmy?

To niestety częsty problem ocen okresowych, które nie zostały odpowiednio wdrożone lub ich realizacja nie przebiega prawidłowo.

Najczęściej popełniane błędy, które wpływają na efektywność i skuteczność ocen okresowych, należą do jednej z czterech głównych grup: problemy z kryteriami i skalą ocen, błędy wdrożenia ocen okresowych, karanie pracowników lub ignorowanie wyników oceny, brak dobrego narzędzia.



10 błędów oceny pracowniczej

1. Brak jasnych kryteriów oceny

Największy i najpoważniejszy błąd oceny okresowej pracownika, to niepoprawnie zbudowane kryteria oceny, które są: niejasne, niespójne, niezrozumiałe.

Przykład: Pracodawca chce, by jednym z kryteriów oceny było zaangażowanie pracowników. Zespół się zgodził, ale kiedy przyszło do realizacji oceny, pojawiły się niejasności. Dla CEO wyrazem zaangażowania pracownika była otwartość na pracę w nadgodzinach i przychodzenie do firmy przed czasem. Dla managera to, wykazywanie się inicjatywą, zgłaszanie pomysłów na usprawnienia, a dla pracownika zaangażowanie oznacza sumiennie wykonywanie powierzonych obowiązków, brak narzekania lub opuszczania dni pracy bez powodu. Trzy osoby, a każdy ma inną definicję zaangażowania!

2. Kryteria oceny w sprzeczności z wartościami firmy i jej kulturą organizacji

Większość firm określana jest przez system wartości, które mają ogromny wpływ na jej kulturę. Z reguły swoje wartości firma ustala na poziomie zarządu i kierownictwa, ale chce, by były one żywe w organizacji i przemawiały do pracowników.

Czasem to się udaje, a czasem nie. W firmie istnieje bowiem również nieformalna kultura organizacji, która może być w sprzeczności z tym, co firma głosi oficjalnie. Na przykład firma, uważa, że jej wartości to zaufanie, szczerłość i sprawiedliwość, a w rzeczywistości pracowników zwalniano się po cichu, a premie są uznaniowe.

Ocena okresowa będzie działać tylko wtedy, kiedy kryteria jakimi ocenia się pracownika, są spójne z kulturą organizacji.

Przykład: jeśli w firmie dominuje rywalizacja między pracownikami, bo w ramach jej kultury promowani są najlepsi, nagradza się najbardziej efektywnych sprzedawców i pracowników, a osobom, które nie radzą sobie w pracy, częściej wręczają wypowiedzenie niż oferują pomoc, to oczekiwanie od pracowników, że będą empatycznie pomagać sobie nawzajem jest mało realne. Umieszczenie zatem w ocenie pracowniczej kryterium „współpracy z innymi i niesienia im pomocy” sprawia, że pracownicy nie wiedzą, co mają robić – czy mają pomagać innym i tym samym obniżać własne szanse na otrzymanie nagrody za bycie najlepszym w dziale? Czy może mają tak pomagać, żeby pozornie pomóc, ale de facto nieco zaszkodzić?

3. Brak poprawnej skali oceny

Kryteria to jedno. Trzeba jeszcze ustalić odpowiednią skalę. Bardzo często firmy chcą oceniać zachowanie pracowników na trzy lub na pięciostopniowej skali (np. nigdy, rzadko, czasami, często, bardzo często, zawsze). Taka skala ocen wydaje się prosta, ale problemem jest to, że o ile brzegowe wartości są jasne, to środek jest problematyczny. Ile to jest często? Czy np. spóźnianie się dwa razy w miesiącu to już jest często, bardzo często, czy może jednak tylko czasami? Punkt widzenia przy takiej skali jest bardzo subiektywny i sprawia, że za to samo zachowanie pracownicy mogą otrzymać różne oceny, zależne od tego, jak daną rzecz postrzegają ich managerowie. Jeden spóźnianie się dwa razy w miesiącu określi jako „czasami”, bo ma dużą tolerancję na spóźnienia, a dla innego będzie to już „bardzo często”.

Dlatego znacznie lepszą (choć wymagającą więcej pracy) skalą, jest skala opisowa, która dokładnie w jednoznaczny sposób opisuje dane zachowanie.

Przykład: terminowość, można opisać jako:

- Nigdy nie realizuje zadań w terminie,
- Realizuje zadania w terminie w mniej niż 50% sytuacji,
- Około 75% zadań realizuje w terminie,
- Minimum 90% zadań realizuje w terminie,
- Wszystkie zadania realizuje w terminie lub wcześniej.

4. Brak jasnego celu oceny okresowej lub jego rozmycie

Ten błąd oceny pracowników może pojawić się już przy wdrażaniu lub na późniejszym etapie jego funkcjonowania, kiedy przez brak związku między oceną okresową a innymi procesami, następuje rozmycie celu oceny. W efekcie wykonanie oceny staje się celem samym w sobie i po kilku cyklach zarówno pracownicy, jak i managerowie zaczynają się zastanawiać, po co w ogóle to robią (i najczęściej wina spada na HR, który sobie tę ocenę „wymyślił”).

5. Brak związku między oceną okresową a innymi procesami w firmie

Do podobnej kategorii błędów należy brak powiązania oceny z innymi elementami życia w firmie – jej celami nadrzędnymi, sposobem zarządzania organizacją, zarządzania talentami, systemem awansów, premii czy wspierania rozwoju pracowników.

Przykład: W firmie wdrożono ocenę 360° i jednym z jej celów jest identyfikacja talentów, ale po przeprowadzeniu oceny nie pracuje się dalej z wynikami ocen, pracownicy nie otrzymują propozycji awansu, przejścia do innych działów, a rekrutacja nadal jest głównie zewnętrzna, a nie wewnętrzna, to już po 2-3 cyklach pracownicy nauczą się, że nie warto liczyć na to, że nawet najlepsze wyniki przełożą się na „odkrycie ich potencjału”. Taka ocena okresowa pracowników pozostaje bez realnego wpływu na rozwój pracowników.

6. Nieprzygotowanie się uczestników do oceny

Ta sytuacja występuje najczęściej w sytuacji oceny 270° lub 360°, czyli tam, gdzie jedną ze stron oceniających są koledzy i koleżanki z pracy. Jeśli nie damy im możliwości śledzenia historii relacji z innymi członkami zespołu, nie dostarczymy narzędzi, które pozwolą im przypomnieć sobie różne sytuacje w pracy z udziałem ocenianej osoby, to najczęściej ich ocena będzie opinią na temat ostatniego miesiąca pracy z pracownikiem. Jeśli to był miesiąc udany, ocena będzie pozytywna. Jeśli trudny – zostanie obniżona.

Przykład: Krzysiek często prosił Janusza o zamianę zmian. Janusz zgodził się na zamianę przynajmniej 6 razy w ciągu ostatniego półroczka, ale zeszłej soboty nie mógł się zamienić. Krzysiek, oceniając postawę koleżeńską Janusza dał mu 4 punkty na 5 możliwych, bo pamiętał, że Janusz mu ostatnio odmówił.

7. Ocena okresowa jako jedyne narzędzie feedbacku

Zdarza się, że ocena okresowa staje się jedynym momentem, w którym pracownik może porozmawiać ze swoim przełożonym o swoich wynikach, postępach w pracy, problemach i wyzwaniach. To duży błąd, bo taka rozmowa prowadzona zaledwie dwa razy do roku, to zdecydowanie za mało. Pracownicy oczekują feedbacku znacznie częściej. Chcą wiedzieć, co robią dobrze, ale też, co mogą poprawiać i jak wygląda ich sytuacja w firmie. Sprowadzanie feedbacku jedynie do oceny okresowej to duży błąd.

Przykład: Krzysztof poza swoimi głównymi obowiązkami otrzymał zadanie uczestnictwa w konferencji jako prelegent. To było pierwsze takie wystąpienie, oczekiwał zatem od managera informacji zwrotnej na temat tego, jak sobie poradził z wystąpieniem i przygotowaniem prezentacji. W firmie nie przeprowadza się jednak feedbacków na bieżąco, zatem kiedy doszło do spotkania w ramach oceny okresowej, manager nie pamiętał już nawet wystąpienia Krzysztofa, które miało miejsce 4 miesiące wcześniej. Na kolejnej prelekcji, Krzysztof popełnił te same błędy.

8. Niedopasowana częstotliwość oceny do firmy

Z reguły firmy decydują się na ocenę okresową w systemie rocznym lub półrocznym. Jest to związane z tym, że dokonywanie oceny to wymagający proces logistyczny, angażujący wiele osób i zajmujący dość dużą ilość czasu.

W firmach, w których rotacja jest wysoka, a czas życia pracownika krótki (kilka lub kilkanaście miesięcy), dokonywanie oceny raz do roku może być procesem zbyt rzadkim. Większość pracowników, która będzie w nich uczestniczyła, będzie albo zbyt krótko w firmie, by można było ich rzetelnie ocenić, albo nie będzie podlegać ocenie, bo „nie zdążą” do niej doczekać.

W takich sytuacjach lepiej wprowadzić constant feedback lub skracając nieco formularz oceny, by wymagał mniejszego zaangażowania, realizować ocenę co kwartał, bazując na kwartalnych celach pracownika.

9. Brak lub nieodpowiednie konsekwencje oceny pracowniczej

W zależności od tego, jakie są główne cele oceny pracowniczej w danej firmie, projektuje się dalsze etapy pracy już po jej wykonaniu. Mogą niby być premie, decyzje dotyczące kierunku rozwoju pracowników, projektowanie nowych celów czy nawet pivot całych działań firmy!

Podstawową zasadą jest jednak to, by były one utrzymane w nurcie pozytywnym. Jeśli pracownik został oceniony pozytywnie – można go nagrodzić. Jeśli negatywnie – trzeba mu pomóc poradzić sobie z trudnościami.

Do najbardziej nieodpowiednich konsekwencji oceny pracowniczej należą:

- Zwolnienia pracowników,
- Obniżki wynagrodzeń,
- Brak jakichkolwiek działań ze strony przełożonych czy zarządu.

Ekstremalną konsekwencją może być... sąd pracy! Warto pamiętać o tym również w kontekście tego, że jeśli efektem oceny rocznej będzie zwolnienie pracownika, to jeśli ten skieruje sprawę do sądu, sąd będzie zmuszony przeanalizować prawidłowość kryteriów oceny pracownika!

Przykład: Produktywność Zbyszka, który przez 5 lat był doskonałym pracownikiem, została oceniona najniżej wśród członków jego zespołu i niżej niż rok wcześniej. Manager, zamiast skupić się na tym, co blokuje Zbyszka oraz przyjrzeć się jego motywacji, ukarał go obniżką wynagrodzenia. Zbyszek, który od kilku miesięcy odczuwał wyraźny spadek motywacji związany głównie znudzeniem powtarzalnością obowiązków, złożył wypowiedzenie. W czasie exit interview powiedział pracownikowi HR, że gdyby po ocenie okresowej dostał nowe zadania – np. opiekę nad stażystami, to chętnie zostałby w firmie, a jego efektywność prawdopodobnie by się zwiększyła.

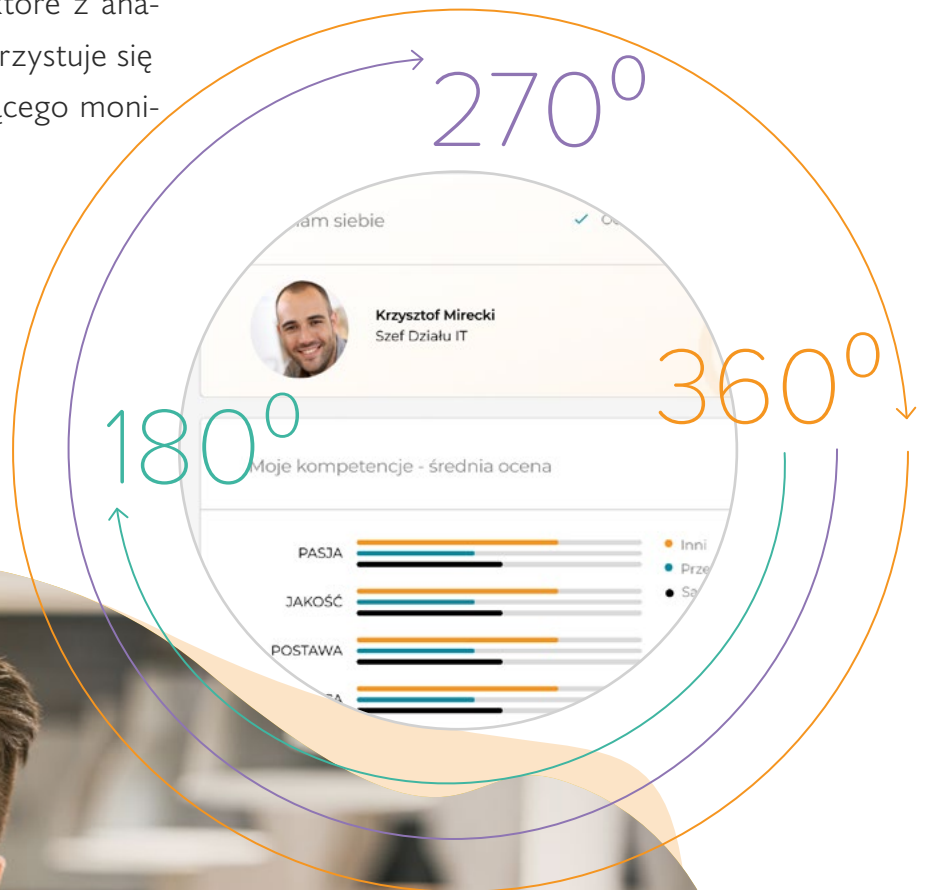
10. Brak narzędzia do przeprowadzenia oceny okresowej w poprawny sposób

W teorii ocenę okresową można przeprowadzić nawet mając do dyspozycji notatnik i długopis. W praktyce oparcie jej o odpowiednio przygotowany system, który pozwoli nie tylko zbierać informacje, na dopasowanych do stanowisk arkuszach, ale również archiwizować je tak, by można było analizować wyniki i śledzić postępy pracowników to podstawa.

Dobre narzędzie nie tylko ułatwi i przyspieszy samo przygotowanie procesu oceny, ale pozwoli też ją przeprowadzić łatwo i sprawnie.

Wybierając system IT do ocen okresowych warto pamiętać również, że zarówno przełożony jak i pracownik powinni mieć łatwy dostęp do wyników ocen okresowych i wniosków, które z analizy oceny zostały wyciągnięte. Wykorzystuje się je przy kolejnej ocenie oraz do bieżącego monitoringu pracy.

Wszystkie typowe błędy ocen okresowych są do uniknięcia. Pamiętajcie o nich oraz okresowa weryfikacja istniejącego procesu poprawiają jego efektywność. Sprawdź zatem swój sposób przeprowadzenia ocen okresowych regularnie!





| Ocena roczna a Feedback

Jak ma się feedback do oceny rocznej?

Czy oba te pojęcia oznaczają to samo?

Czy w firmie, w której wdrożono system ocen okresowych, feedback nie jest już potrzebny?

Czy firma, w której panuje kultura feedbacku, może zrezygnować z ocen rocznych?

Ocena roczna vs. feedback

W nomenklaturze, zwłaszcza polskojęzycznej, z feedbackiem i oceną okresową jest małe zamieszanie. Zorganizowane, prowadzone w całej firmie **badanie podsumowujące dany okres pracy nazywamy oceną okresową, a pojęcie feedbacku utożsamiamy z informacją zwrotną, dawaną pracownikom na bieżąco**. Sytuacje nieco zaciemnia dodatkowo fakt, iż ocena roczna (okresowa) ma kilka rodzajów. W zależności od tego, kto bierze w niej udział nazywa się ją oceną 180°, 270° lub 360°. W literaturze zagranicznej natomiast najczęściej nosi ona nazwę feedback 180°, 270°, 360°.

Niezły chaos, prawda?

W praktyce obie metody (i ocena roczna i constants feedback) to informacja zwrotna udzielana pracownikowi. Różnią się one:

- celem,
- częstotliwością,
- zakresem,
- formą,
- efektem, jaki mają na pracowników i wyniki firmy.

	Ocena okresowa (Performance Review)	Informacja zwrotna (Continuous Feedback)
Cel	Analiza efektywności pracy w odniesieniu do celu i zadań stanowiska	Szybka korekcja niepożądanych zachowań i wzmocnienie pożądanych
Częstotliwość	Co 6 lub 12 miesięcy	Na bieżąco, wg. potrzeb
Bazuje na	Historii zachowań pracownika, wynikach, planach zawodowych	Aktualnych zachowaniach, wydarzeniach, realizowanych zadaniach
Czego dotyczy?	Sformalizowane, z góry ustalone, szerokie kryteria obejmujące kompetencje, cele biznesowe, postawy	Pojedyncze elementy pracy czy zachowania pracownika
Co dostarcza?	Ocenę lub ewaluację	Informację
Koszt organizacji	Dość duży, wymaga czasu i przygotowań	Niski, może być udzielany w dowolnym momencie
Forma	Pisemna + ustna (kwestionariusze ankiety)	Zazwyczaj ustna
Skutki finansowe	Mogą obejmować podwyżki, premie	Brak

Constant feedback i ocena roczna są też nieco inaczej postrzegane przez pracowników. O ile feedbacku na bieżąco oczekuje większość pracowników (badania mówią, że od 50 do 80%¹ pracowników chciałoby otrzymywać go częściej), o tyle oceny okresowe są często postrzegane jako zniechęcające, zbudzające lęk, nieodpasowane do realiów i zwyczajnie nudne².

Cele oceny rocznej a cele feedbacku – czy i kiedy są zbieżne?

Roczna ocena pracownika to analiza efektywności pracy danej osoby w odniesieniu do jego celów i bieżących zadań. Jej podstawowy cel to zatem ocena tego, czy to, w jaki sposób pracownik pracuje, wspiera cele firmowe i jest zgodne z tym, jak firma chciałaby, by zadania były wykonywane. Można powiedzieć, że ocena roczna to coś na zasadzie całościowego egzaminu (jak w szkole).

Ocena roczna może obejmować wiele aspektów – od analizy konkretnych postaw pracowników (takich które są w zgodzie w wartościami i kulturą organizacyjną firmy) ich zachowań, aż po twarde dane i wyniki KPI.

Z feedbackiem jest nieco inaczej. Celem udzielanej na bieżąco **informacji zwrotnej** jest wzmacnianie tego, co się pracownikowi udaje i korygowanie tego, co można by zrobić lepiej. Warto jednak pamiętać, że feedback, choć odnosi się do bieżących zachowań, wcale nie ma krótkoterminowych celów. W szerszej perspektywie pozwala korygować i wzmacniać te zachowania, które wpływają na efektywność pracy i realizację celów. Jego celem jest też budowanie takiej

kultury w firmie, w której ciągle uczenie się, bieżąca analiza i wdrażanie poprawek pozwala dynamicznie reagować na wyzwania. Można go porównać do procesu uczenia się w szkole, kiedy nauczyciel daje uczniowi na bieżąco porady i wskazówki, dzięki którym poszerza się wiedza i umiejętności ucznia.

Jeśli w firmie funkcjonują oba narzędzia i są prowadzone poprawnie, to ich cele są zbieżne.

Feedback czy roczna ocena pracownika? Co wybrać?

Na to pytanie nie ma jednej odpowiedzi, bo zależy to od tego, jakie cele firma chce osiągnąć. W niektórych organizacjach świetnie sprawdza się **jedynie constant feedback**, a zamiast ocen rocznych prowadzi się zarządzanie przez cele czy OKR i w ten sposób kontroluje wpływ poszczególnych pracowników na wyniki biznesowe firmy.

Inne organizacje **łączą feedback z ocenami rocznymi**. Wtedy najczęściej feedback służy bieżącej nauce, rozwiązywaniu problemów i blokerów oraz usprawnianiu komunikacji, a ocena roczna podsumowaniu wyników z perspektywy biznesowej.

Przyznać trzeba jednak uczciwie, że model bazujący jedynie na ocenach okresowych jest najmniej efektywny. Wynika to z tego, że informacja na temat jakości pracy i wyników pracownika, która udzielana jest zaledwie raz czy dwa razy do roku, to po prostu zbyt rzadko. Statystyki są tu nieubłagane. **40% pracowników, którzy otrzymują bardzo niewiele feedbacku,**

jest aktywnie niezaangażowanych w pracę, czyli mówiąc wprost, otwarcie narzekają i psują atmosferę. Za to **ci, którzy czują się wysłuchani, 4,6 razy częściej dają z siebie wszystko**³.

Jak i kiedy feedback i oceny roczne wspierają się nawzajem? W jakich firmach je wdrażać?

Aby oba te narzędzia można było wprowadzić w jednej firmie i by oba skutecznie działały, firma musi chcieć dbać o rozwój swoich pracowników, komunikację i rozumieć, jak efektywność pojedynczego pracownika przekłada się na wyniki całej firmy.

Wdrożenie obu narzędzi sprawdzi się najlepiej w organizacjach dojrzałych, które mając określoną strategię działania oraz wypracowany system wartości są w stanie odpowiednio dopasować do nich proces.

Na przykład, jeśli strategią biznesową organizacji jest skalowalność, a wartością innowacyjność produktów czy usług, to constans feedback jest w stanie na bieżąco wspierać i nagradzać zachowania innowacyjne, a dzięki ocenie okresowej można podsumować to, na ile podejmowane przez pracowników działania i realizowane cele pozwalają na skalowanie biznesu.

Ocen rocznych nie wdraża się też z reguły w organizacjach małych. Z jednej strony zbyt mała liczba pracowników nie pozwala na kalibrację efektywności pracowników, a z drugiej nie można też porównywać pracowników między sobą. W tego typu firmach lepiej sprawdzi się feedback udzielany na bieżąco, a realizację KPI

warto oceniać w krótszych interwałach czasowych – np. kwartalnie lub miesiąc do miesiąca. Ta metoda sprawdzi się też bardziej w organizacjach dynamicznie rozwijających się – np. startupach.



¹ zippia.com/advice/employee-feedback-statistics/

² tapmyback.com/blog/continuous-feedback-vs-annual-performance-reviews/

³ zippia.com/advice/employee-feedback-statistics/

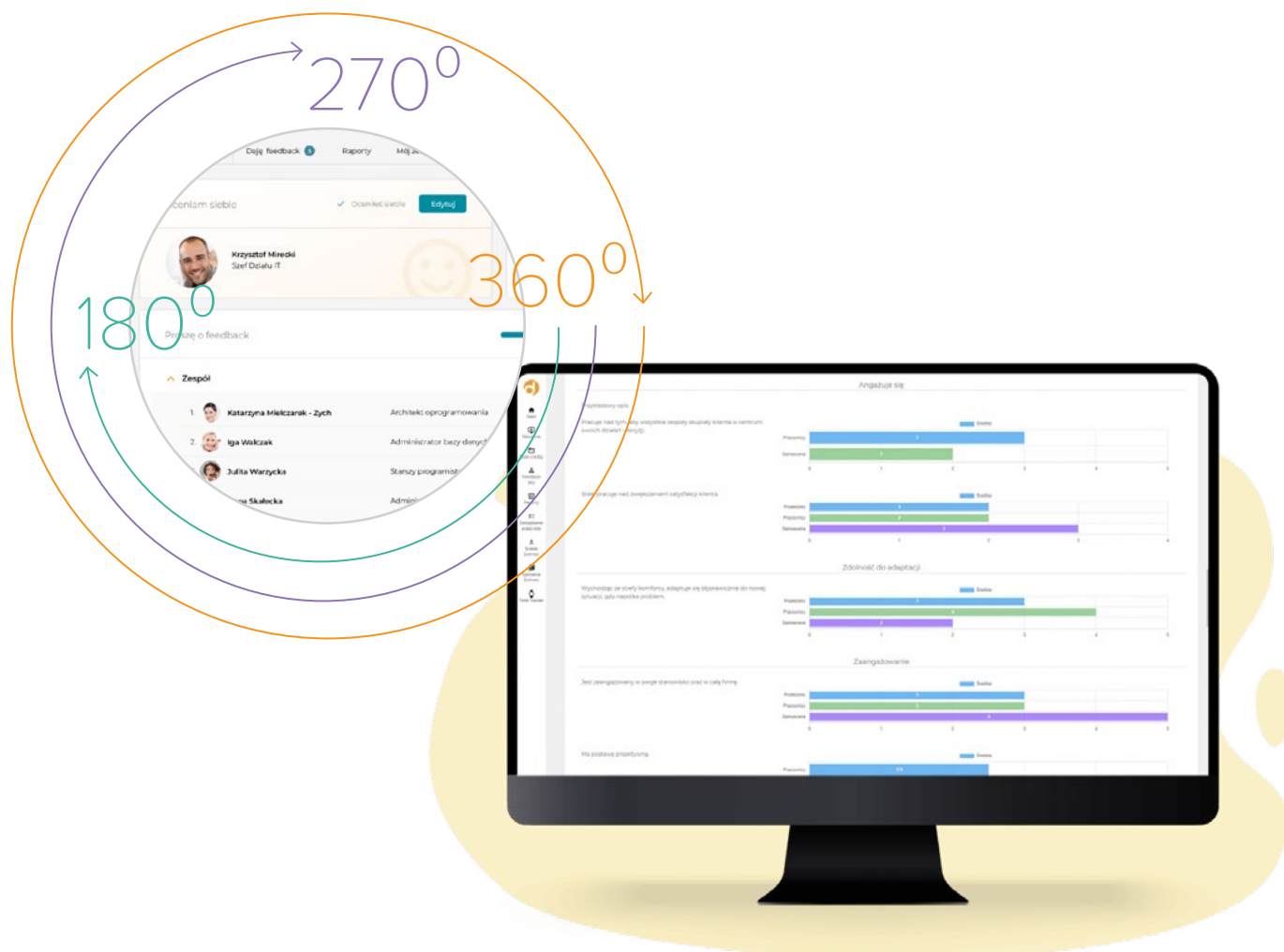
Mamy feedback, po co nam oceny roczne?

W firmach, w których panuje kultura constans feedbacku, często uważa się, że oceny roczne są niepotrzebne. O ile organizacja ma wdrożony któryś z systemów zarządzania przez cele (np. MBO czy OKR) to faktycznie, z regularnych ocen rocznych można zrezygnować – podsumowanie pracy i tak następuje w momencie oceny realizacji celów.

W podejściu takim jest jeden minus – można stracić z oczu wartości organizacji i jej dbałość o miękkie aspekty rozwoju pracowników. W praktyce może zatem dojść do rozjechania się celów biznesowych i wartości.

Na przykład, firma deklaruje nastawienie na innowacyjność. Pracowników uczy się, że mogą eksperymentować, testować i sprawdzać swoje pomysły. Jednocześnie cele do osiągnięcia są tak skonstruowane, że wspierają rutynową, powtarzalną pracę i brak błędów. Jeśli zabraknie momentu doceniania innowacyjności (bo nie będzie ocen okresowych, w których ocenia się również postawy pracowników), to pracownicy nauczą się unikać ryzyka i firma będzie innowacyjna jedynie na papierze.

Oceny roczne i feedback ani nie wykluczają się, ani nie są tym samym – to dwa odrębne procesy, które mogą funkcjonować niezależnie lub wspierać się, by przynieść większą wartość organizacji i jej pracowników.





Oceny okresowe pracowników – cele, metodologia, narzędzia

Kompleksowy poradnik prowadzenia rocznych ocen pracowników

Ocena pracownicza to najpopularniejszy i najbardziej efektywny sposób podsumowania wyników pracy i rozwoju pracownika.

Nasz kompleksowy poradnik przeprowadzi Cię przez cały proces – od jej celów, przez sposób prowadzenia i narzędzia po analizę wyników.

Cele oceny okresowej, czyli po co to robimy

Ocena okresowa ma w organizacji kilka funkcji. Pełni role:

- ✓ **Informacyjne:** pracownik dostaje informacje na temat tego jak jest postrzegany w firmie, jaka jest jego pozycja a przełożony otrzymuje informacje na temat efektów pracy swoich podwładnych,
- ✓ **Decyzyjne:** ocena pomaga podjąć decyzję kogo awansować, komu zmienić zakres obowiązków i w jaki sposób, gdzie trzeba pomyśleć o redukcji,
- ✓ **Motywacyjne:** w zależności od tego, jak zostanie przeprowadzona może motywować i prowadzić do zwiększenia efektywności lub demotywować i prowadzić do wypalenia lub rezygnacji z pracy,
- ✓ **Korekcyjne i rozwojowe:** wskazując obszary do poprawy, rozwoju, pomagając określić nowe cele dla organizacji, wygenerować nowe kierunki.

Nigdy nie wdramy oceny okresowej po to, by ją mieć – to środek do celu, a nie cel sam w sobie.

Mimo tak ważnych celów, wiele firm w Polsce nie wykorzystuje dostatecznie tego narzędzia. Badania z 2018 roku przeprowadzone przez Magdalenę Gębczyńską pokazują, że choć 89% pracowników wie czym są oceny okresowe i zna ich cele, to 58% firm w Polsce nie prowadzi ocen rocznych¹.

¹ Magdalena Gębczyńska Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2018 Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 121



Metodologia ocen okresowych

Pod względem tego kto ocenia (i jest oceniany) wyróżniamy:

- Ocenę 180° - samocena + przełożony
- Ocenę 270° - samoocena + przełożony + współpracownicy
- Ocenę 360° - samoocena + przełożony + współpracownicy + podwładni

Niektórzy dodają do oceny 360° również klientów. Najczęściej taka forma występuje na stanowiskach związanych z ich obsługą, a od klientów zbiera się informacje za pomocą oceny NPS (Net Promotor Score).



OCENA 180°

Samocena

Przełożony

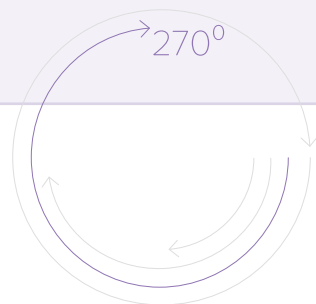


OCENA 270°

Samoocena

Przełożony

Współpracownicy



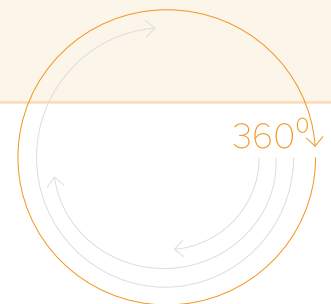
OCENA 360°

Samoocena

Przełożony

Współpracownicy

Podwładni



Pod względem tego, co jest oceniane, rozróżnia się:

Umiejętności zawodowe

np. obsługę określonego programu, znajomość języka obcego.

Kompetencje miękkie

np. komunikatywność, samodzielność.

Stopnie realizacji celów

np. liczba leadów pozyskanych przez sprzedawcę, osób zatrudnionych przez rekrutera.

Większość ocenianych itemów jest stopniowalna – to znaczy opiera się na kontinuum, które pozwala na określenie poziomu danej umiejętności czy realizacji celów, ale może też mieć skalę dychotomiczną (jakieś zjawisko występuje lub nie – używaną wtedy, kiedy nie ma znaczenia natężenie danego zjawiska – np. celem pracownika było uzyskanie określonego certyfikatu).

Kryteria oceny okresowej

Najważniejszy proces budowy ocen pracowniczych to ustalanie jasnych i obiektywnych kryteriów oceny.

W praktyce oznacza to, że powinny być:

- **Zrozumiałe dla wszystkich,**
- **Znaczyć dla każdego to samo,**
- **Łatwe do zastosowania.**

Jeśli np. naszą kompetencją będzie zaangażowanie pracownika, a kryterium skala 1-5, to jeśli nie dookreślimy dokładnie co znaczy zaangażowanie oraz jakie konkretne zachowania odpowiadają każdemu punktowi oceny, to żaden z pracowników nie będzie w stanie sprawiedliwie

i sensownie dokonać oceny. Otrzymamy jedynie zbiór osobistych opinii, bo manager może uważać, że wyrazem zaangażowania jest zabieranie głosu w dyskusjach grupowych, a pracownik, że jest nim siedzenie w nadgodzinach.

Choć często stosuje się skalę punktową (od 1-3 do 1-7) to bardziej efektywnym rozwiązaniem jest oparcie kryteriów o skalę opisową lub natężenie konkretnych, pojedynczych zachowań. Warto przy tym pamiętać, że ustalenie skali z nieparzystą ilością itemów może skutkować błędem tzw. tendencji centralnej (nie wiem jak ocenić, to wybieram środek).

Jak często oceniać pracowników?

Najczęściej ocena okresowa pracowników przeprowadzana jest **raz w roku**, zazwyczaj pod jego koniec, w okolicach listopada lub na początku grudnia. W organizacjach z większą dynamiką zmian oraz mniejszą retencją pracowników, przeprowadza się oceny nieco częściej – **raz na sześć miesięcy** lub nawet **kwartalnie**. Rzadsze niż co dwa lata prowadzenie ocen okresowych nie ma większego sensu.

Narzędzia do przeprowadzania ocen okresowych – przegląd

Na rynku istnieje bardzo wiele narzędzi, które mogą pomóc zarówno w przygotowaniu, przeprowadzeniu jak i podsumowaniu ocen okresowych i wdrażaniu ich wyników do organizacji.

Takim najbardziej podstawowym narzędziem jest zwykła kartka lub plik worda, w których tworzymy formularz oceny okresowej i excel, w którym można podsumować wyniki. Nie jest to jednak rozwiązanie zbyt wygodne i – zwłaszcza w większych organizacjach – nie działa efektywnie.

Znacznie wygodniejszym rozwiązaniem są **dedykowane systemy online** do przeprowadzania ocen okresowych. Umożliwiają one:

- ✓ **Przygotowanie formularza ocen okresowych,**
- ✓ **Wybór kompetencji** (niektóre – jak Dolineo zawierają bazę kompetencji i zachowań),
- ✓ **Ustalenie listy osób oceniających i ocenianych** (albo na bazie istniejącej struktury organizacji w zależności od wybranej formy oceny – 180, 270, 360 stopni, albo manualnego doboru osób do badania),
- ✓ **Wysyłkę kart ocen do pracowników w zadanym czasie trwania badania,**
- ✓ **Zebranie i analizę wniosków,**
- ✓ **Rozbudowane raportowanie.**

Stosowanie narzędzi do prowadzenia ocen okresowych, takich jak Dolineo, ma też wiele przydatnych funkcjonalności, które ułatwiają managerom ich prowadzenie. Należą do nich m.in. automatyczne wysyłki zaproszeń do badania lub powiadomienia o upływającym terminie wysyłane do opieszających pracowników czy możliwość szerszej analizy danych historycznych, które pozwalają na wygodny monitoring historii ocen i przebiegu rozwoju pracownika.

Wdrożenie ocen okresowych

Aby efektywnie wdrożyć oceny okresowe pracowników w firmie, trzeba:

- **Ustalić co chcemy nią osiągnąć** (cele),
- **Przygotować całą metodologię** (wybrać metodę, wybrać narzędzie online do ocen pracowników, ustalić badane kompetencje, przygotować arkusze ocen),
- **Przygotować do badania organizację** (wyjaśnić cele pracownikom, uspokoić i wygasić niepokój).

Potem pozostaje już samo przeprowadzenie badania oraz wdrożenie jego efektów. Ale uwaga! Aby ocena pracowników działała w szerszej perspektywie, konieczne jest stałe monitorowanie tego, czy przebieg każdej kolejnej oceny jest zgodny z celami i faktycznie przynosi organizacji korzyść. W sytuacji zmian w firmie arkusze ocen czy badane kompetencje również należy aktualizować.

Kiedy nie wdrażać ocen okresowych do firmy?

Paradoksalnie, istnieją momenty w rozwoju organizacji, w których wdrażanie ocen okresowych nie jest dobrym pomysłem, choć byłoby to bardzo potrzebne. Przykładem jest moment, w którym musi ona przejść dużą reorganizację, która będzie wiązać się z cięciem kosztów oraz zwolnieniami pracowników.

Wprowadzanie ocen okresowych w takim okresie życia firmy zostanie przez pracowników uznane za narzędzie, które ma pomóc w ich zwolnieniu, a strach przed oceną będzie ogromny. W takiej sytuacji wdrożenie ocen okresowych lepiej zostawić na nieco późniejszy okres, po transformacji, a na bieżąco wprowadzić do organizacji tzw. **constant feedback**.

Podobnym momentem jest okres euforii po ogromnym sukcesie firmy - np. zwiększeniu zysków, pozyskaniu finansowania czy zdobyciu ważnej nagrody. Wdrożenie może wtedy przebiec mniej efektywnie, bo przecież firma doskonale sobie radzi i żadne nowe zadania od strony HR nie są potrzebne.

W obu przypadkach ryzykujemy też, że uzyskana ocena będzie nierealistyczna. Pracownicy będą albo narzekać (bo firma przechodzi kryzys), albo pomijać problemy (bo firma odniosła sukces).

Którą metodę ocen okresowych wybrać? 180°, 270°, a może 360°?

Wybór metod zależy od wielkości organizacji i celów oceny. W dużych, rozbudowanych organizacjach, ocena 360°, w której biorą udział również dalsi współpracownicy i podwładni może być zbyt czasochłonna. Z kolei w małych strukturach, w których zespoły są nieliczne, pracownicy często pracują interdyscyplinarnie, sama ocena 180° może być niewystarczająca.

Wybór metody jest też często zależny od poziomu stanowiska (na stanowiskach managerskich wybieramy metodę 360° a na szeregowych 180°). W celu optymalizacji samego procesu można też stosować różne metody oceny – np. przy samoocenie stosować pytania otwarte, ale już przy ocenie kolegów z zespołu jedynie pytania zamknięte lub badanie NPS.



Przebieg oceny rocznej

PROCES REALIZACJI OCEN:

1

Przygotowanie pracowników przed pierwszą oceną

2

Wysyłka arkuszy ocen i monitoring ich wypełniania

3

Analiza wyników

4

Spotkania podsumowujące z pracownikami

5

Raportowanie całego procesu do kadry zarządzającej

1. Przygotowanie zespołu do przeprowadzenia oceny okresowej

Kiedy mamy już gotowe arkusze ocen i wszystkie dane wprowadzone do Dolineo, można przystąpić do przeprowadzenia pierwszej oceny. Na tym etapie najważniejszym elementem jest przygotowanie pracowników do przeprowadzenia oceny i samooceny, a przede wszystkim:

- **Redukcja ich lęku i oporu, który jest naturalnym mechanizmem obronnym związanym z oceną,**
- **Przygotowanie merytorycznie by wiedzieli co mają oceniać oraz w jaki sposób.**

Dobrym rozwiązaniem jest przygotowanie spotkań roboczych z managerami, którzy wyjaśnią pracownikom zasady oceny, a dodatkowo przesłanie im informacji w postaci nagrania video lub podręcznika pdf, które na przykładach pokaże jak i co oceniać. W ten sposób zyskujemy pewność, że każda osoba otrzymała taką samą informację.

Instrukcja prowadzenia oceny rocznej dla pracowników powinna zawierać informację:

- Po co oceniamy i jakie będą konsekwencje tego procesu,
- Co oceniamy i na co zwracać uwagę,
- Jaką perspektywę czasu wziąć pod uwagę,
- Zawierać przykłady ocen.

Uwaga! Warto uważać nawet na to, jakiej nomenklatury używamy. Jeśli powiemy pracownikom, że przeprowadzamy proces analizy postępów i sukcesów lub zrealizowanych celów, to wywoła to mniejszy niepokój i lęk, niż komunikat o ocenie (której nauczyliśmy się bać już w szkole podstawowej).

2. Wysyłka arkuszy ocen

Kiedy mamy pewność, że wszyscy rozumieją co i jak oceniać, można przystąpić do przesłania arkuszy ocen. Jeśli korzystamy z narzędzia do ocen okresowych online takiego jak Dolineo, można to zrobić jednym przyciskiem. System zadba też o przypominanie pracownikom o tym, że zbliża się termin oceny.

Uwaga! Nie przeprowadzajmy oceny wtedy, kiedy firma jest w gorącym okresie i pracy jest więcej niż zazwyczaj. Na przykład typowy czas prowadzenia ocen rocznych, czyli listopad i grudzień to najgorszy możliwy czas na takie działania w branży kurierskiej, w której w tym okresie jest szczyt sezonu.

3. Analiza wyników oceny okresowej

Jeśli dane zbieraliśmy w excelu, to czeka nas żmudne wprowadzanie i podsumowywanie wyników. Jeśli w systemie takim jak Dolineo, wszystkie dane są zbierane na bieżąco, a do managera należy już tylko interpretacja. Systemy online ocen okresowych pozwalają też monitorować wyniki na przestrzeni danego okresu oraz na tle grupy pracowników – warto te dane również wykorzystać w czasie spotkania z pracownikiem.

4. Rozmowa podsumowująca po ocenie okresowej

Sama ocena pisemna to nie wszystko. Manager powinien spotkać się z każdym z podwładnych i omówić z nim wyniki oceny. W zależności od wybranej metodologii dane obejmują nie tylko samoocenę i uwagi od managera, ale również informacje od kolegów lub podwładnych.

Przed spotkaniem warto wysłać pracownikowi jego agendę i pozwolić mu się przygotować. Trzeba uwzględnić w nim, poza stricte wynikami oceny również konsekwencje oceny, w tym:

- nowe zadania,
- premie,
- szkolenia, które pracownik powinien zrealizować,
- nowe KPI,
- plany naprawcze.



5. Raportowanie procesu

Informacje zebrane w trakcie rozmów z pracownikiem warto wprowadzić do systemu ocen. Dzięki temu łatwiej będzie przy kolejnej ocenie ustalić czy założenia z poprzedniego spotkania zostały spełnione.

Sam raport dla zarządu również z reguły można wygenerować bezpośrednio w narzędziu do oceny. Powinien zawierać zarówno informacje ogólne na temat każdego z działów jak i wnioski biznesowe (np. sugestie zwiększenia zatrudnienia, zmian personalnych itd.).



Oceny okresowe to niezwykle ważne narzędzie usprawniające zarządzanie pracownikami i wspierające realizację celów firmy. Z systemem ocen okresowych online Dolineo, jego zastosowanie jest proste i efektywne.

**Sprawdź
Dolineo!**



10 wskazówek jak przeprowadzić proces ocen okresowych w firmie (bezboleśnie)

Jak sprawić, by proces ocen okresowych pracowników budował ich zaangażowanie i wspierał realizację wyznaczonych celów? 10 wskazówek.

Wdrażając system ocen pracowniczych i prowadząc regularne badania wśród pracowników, należy przestrzegać kilku reguł, które pozwolą uzyskać lepsze efekty podjętych działań.

Poniższe wskazówki pozwolą Ci uniknąć typowych błędów i pozwolą dostarczyć obiektywnych danych, które przydadzą się organizacji.

Możesz też pójść na skróty i sprawdzić:

1. Ile celów ocen okresowych formułować maksymalnie?
2. Jak dopasować rodzaje ocen i ich częstotliwość do potrzeb organizacji?
3. Jak wybrać te kompetencje lub efekty pracy, które są konieczne do zbadania oraz czy powinny one być takie same w całej organizacji?
4. Jak powinna wyglądać skala ocen, by wyniki były zbieżne z celami oceny?
5. Co jaki czas warto weryfikować to, czy wdrożona ocena okresowa pracownika faktycznie działa i ułatwia zarządzanie pracownikami i osiągnięcie celów biznesowych?
6. Jak przygotować przełożonych do badania podwładnych i współpracowników do badania kolegów?
7. Jak sprawić, by pracownicy nie bali się oceny od szefa?
8. Jak i po co archiwizować dane z poprzednich ocen?
9. Czy warto tworzyć regulamin oceny i jak poinformować o nim swoich pracowników?
10. Jak przeprowadzać ewaluację procesu oceny pracowników?





10 wskazówek jak przeprowadzić proces ocen okresowych w firmie

1. Ustal maksymalnie trzy cele oceny okresowej pracownika

Formułując cele wdrożenia procesu oceny pracowników, firmom zdarza się ulegać złudzeniu, że metoda ta rozwiąże wszystkie problemy HR w firmie. Pozwoli administrować umiejętnościami, wyłoni talenty, usprawni zarządzanie celami, poprawi wydajność i efektywność pracy, da wskazówki dotyczące nagród i podwyżek, zbuduje zaangażowanie, zmotywuje, zapewni pracownikom dawkę potrzebnej informacji zwrotnej... i co jeszcze?!

Oczywiście ocena okresowa może pełnić te wszystkie funkcje, ale nie na raz i nie bez wsparcia innych narzędzi. Jeśli udzielamy pracownikom feedbacku tylko przy okazji oceny okresowej (i to jeszcze w jej rocznej formie) to potrzeba informacji zwrotnej na co dzień nadal będzie paląca. Zaangażowania też nie da się zbudować jedną

akcją. Z drugiej strony za dużo celów sprawia, że zaczyna się on rozmywać – nie wiadomo co jest najważniejsze. A to w zależności od celów oceny okresowej dobieramy kompetencje do oceny.

Jeśli celem oceny ma być ich rozwój i zarządzanie talentami, skupiać trzeba się na potencjale pracownika. Jeśli premie, na zrealizowanych celach. Dlatego, by proces oceny okresowej był płynny i przynosił korzyści najlepiej zdecydować się na 2-3 cele, a w przypadku pozostałych elementów ocena może pełnić rolę pomocniczą.

2. Dopasuj rodzaj oceny pracowniczej i jej częstotliwość do dynamiki firmy

Ocena pracownika można realizować raz do roku, ale można też robić ją nieco częściej – co pół lub nawet co kwartał. Częstotliwość powinna być uzależniona od dynamiki firmy. Przy dużych

i częstych zmianach, wysokiej rotacji, lepiej oceny okresowe wykonywać częściej. Z kolei, jeśli firma jest mocno sezonowa lub wprost przeciwnie – stabilnie realizuje niezmiennie w czasie cele i targety, można ocenę wykonywać nieco rzadziej.

3. Wybierz najważniejsze kompetencje

Tworząc siatkę kompetencyjną, łatwo ulec pokusie umieszczenia w niej zbyt wielu elementów – szeregu umiejętności, celów firmowych bądź osobistych.

Innym błędem tego typu jest też ocena zbyt wielu kompetencji np. wynikających z wartości firmy, u wszystkich pracowników. Na przykład chcemy, żeby wszyscy byli w firmie zaangażowani i grali zespołowo, więc oceniamy te parametry u wszystkich. Nie!

Proces oceny pracownika nie może trwać w nieskończoność. Jeśli elementów do oceny będzie za dużo, to zamieni się ona w trwającą godzinę ankietę. O ile przy ocenie 180° nie ma z tym problemu, o tyle przy 270° czy 360° może okazać się, że każdy pracownik poświęca na ocenienie siebie lub kolegów 8-10 godzin. To ogromne koszty z perspektywy całej firmy.

Wadą zbyt długich ankiet jest też znużenie pracownika – wykonanie rzetelnej oceny angażuje poznawczo i po 30-40 minutach takiej pracy, pracownik zaczyna odczuwać zmęczenie. Najczęściej przestaje się wtedy skupiać i po prostu „odhacza” kolejne punkty, a to oznacza, że umieszczone pod koniec arkusza oceny

kompetencje są ocenione z mniejszą uważnością. Ile zatem kompetencji badać?

Staraj się nie przekraczać pięciu najważniejszych dla danego stanowiska.

Niekiedy warto również rozważyć świadome zrezygnowanie z profili kompetencyjnych przy niektórych stanowiskach i zamiast kompetencji oceniać realizację zadań lub celów. Przy stanowiskach operacyjnych (np. pracownik produkcji czy personel sprzątający) nie ma niekiedy sensu budowanie profili kompetencyjnych. Zamiast rozpisywać np. dokładność pracownika, który szlifuje elementy na produkcji na listę zachowań potwierdzających poziom tej kompetencji, wystarczy ustalić normy ilościowe – np. w postaci dopuszczalnego procentu odpadów.

Tym, co zyskujemy jako organizacja, jest oszczędność czasu, większa przejrzystość oceny dla pracowników operacyjnych i możliwość większego skupienia się na pracownikach kluczowych.

4. Buduj jasną skalę i dopasuj ją do kultury firmy

Skale można budować na kilka sposobów:

Punktowo vs opisowo

Ocena punktowa (np. 1-5) wydaje się jasna, ale jednocześnie jest mocno uzależniona od osobistego rozumienia skali przez każdego z badanych. Nie wyjaśnia, co kryje się pod cyfrą 2 a co pod 3 i na czym ma polegać różnica w natężeniu danego zachowania. Jest też podatna na różnice kulturowe. Z kolei skala opisowa wymaga

dłuższego przygotowania i precyzyjnych opisów. Najczęściej stosuje się skale łączone: punktowo – opisowe.

Skale opisowe również przybierają różne formy:

- **Opis zachowań** (opis tego jak w codziennej pracy przejawiają się dane kompetencje),
- **Opis częstotliwości zachowań** (wtedy ocenie podlegają nie kompetencje a zachowania, na które dana kompetencja jest rozbita – np. spóźnienia się rzadko, często lub wyrażone w sposób konkretny ilościowo – spóźnił się mniej niż 5 w ciągu półrocza, spóźnił się ponad 20 razy). Przy częstotliwości zachowań pracownik powinien wiedzieć, jaki jest pożądany, oczekiwany poziom częstotliwości danego zachowania.
- **Opis poziomu spełnienia oczekiwań** (np. nie spełnia oczekiwań, spełnia oczekiwania, przewyższa oczekiwania) – taka skala odnosi się jedynie do oczekiwań wobec pracownika, a nie jego rzeczywistego poziomu kompetencji. Pracownik również musi tu dostać jasną informację, jakie są oczekiwania wobec niego.

Parzysta vs nieparzysta ilość itemów

Przy wyborze nieparzystej ilości istnieje ryzyko tego, że osoby niezdecydowane, będą wybierać środkową zmienną (która wydaje się neutralna).

5. Sprawdzaj adekwatność systemu ocen przed każdym badaniem

Mając gotową siatkę kompetencji oraz skalę łatwo ulec złudzeniu, że wszystko mamy gotowe i wystarczy jedynie co określony czas wysłać kwestionariusz ocen do pracowników.

Każdorazowo, proces powinien być zweryfikowany i ponownie sprawdzony w kontekście aktualnej sytuacji firmy i tego czy jej cele i priorytety nie uległy zmianie. Jeśli tak się stało, może istnieć konieczność aktualizacji siatki. W takiej sytuacji trzeba wszystkim pracownikom podać też informacje o zmianie, by mogli się należycie przygotować.



6. Przygotuj managerów do oceny i przeprowadzania rozmów

Połowa sukcesu to odpowiednie przygotowanie zespołu do wypełnienia ankiet i przeprowadzenia rozmów podsumowujących.

Szkolenie managerów powinno obejmować:

- ✓ Rozumienie każdego z kryterium oraz dokładne omówienie skali ocen (zwłaszcza jeśli jest ona nieostra, typu „rzadko”, często”);
- ✓ Sposoby gromadzenia informacji o podwładnym – tak, by przełożony zarówno miał pełny obraz tego, czym zajmuje się jego pracownik na co dzień, jak i zebrał listę konkretnych sukcesów i porażek z całego badanego okresu (a nie tylko z ostatniego miesiąca);
- ✓ Wiedzę na temat najczęstszych uprzedzeń i błędów poznawczych, które pojawiają się w czasie oceny pracowniczej;
- ✓ Sposoby na budowanie atmosfery bezpieczeństwa i spokoju na rozmowie oceniającej,
- ✓ Prowadzenie rozmowy tak, by motywowała pracownika,
- ✓ Aktywne słuchanie (którego niestety bardzo często brakuje).

Warto pracować z managerami grupowo, by mogli dzielić się swoimi doświadczeniami, obawami i sposobami na analizę pracy podwładnego.

7. Zredukuj lęk pracowników

Większość pracowników obawia się oceny. Nie ma w tym nic dziwnego. System ocen wzbudza w nas lęk już od najwcześniejszych lat szkoły, bo kojarzy się nam z nagrodami, ale i karami. Z hierarchizacją i tym, że będziemy porównywani do innych.

Pracowników należy zatem uspokoić i poinformować o przebiegu całego procesu, dostarczając:

- **Informacji ogólnych na temat systemu oceniania pracowników**, jaki wdrażamy w firmie (kto i kogo będzie oceniał, jak będzie wyglądał kwestionariusz, ile będzie trwał badanie).

Przykład: "Wdrażamy proces ocen okresowych. Co pół roku każdy z nas będzie wypełniał specjalny formularz, który pomoże nam zebrać informacje o efektach pracy i realizacji wyznaczonych zadań. Każdy pracownik będzie wypełniał kwestionariusz na swój temat (samoocena) oraz swojego przełożonego, a każdy szef na temat siebie i swoich podwładnych. Przykład kwestionariusza w załączniku. Jego wypełnienie zajmie około 20 minut."

- **Wiedzy na temat celów badania z perspektywy całej organizacji i poszczególnych działów.** Trzeba to zrobić w sposób jasny, czytelny i zrozumiały. Bez górnolotnego słownictwa i niezrozumiałych terminów.

Przykład: "Dane, które zbierzemy, pozwolą ocenić efektywność poszczególnych działów i mocne strony poszczególnych pracowników. Mogą przyczynić się do pojawienia się nowych

możliwości rozwoju i poszerzenia kwalifikacji dla niektórych. Oceny mają przynieść korzyści zarówno firmie, jak i każdemu z nas."

- **Poczucia bezpieczeństwa.** Pracownicy boją się, że wyniki dostaną się do kadr lub zostaną ujawnione kolegom, oraz że jeśli ocena będzie negatywna, zostaną pozbawieni premii, obniżona zostanie ich płaca, a nawet zostaną zwolnieni. Takie obawy bardzo mocno wpływają na zaangażowanie w ocenę i jej szczerść.

Trzeba ich uspokoić, ale jednocześnie założyć, że nie każdy dostanie dobrą ocenę. Dlatego warto od razu jasno przedstawić konsekwencje

Przykład: "Po wypełnieniu formularzy kierownicy przeanalizują je i spotkają się z każdym pracownikiem na indywidualnej rozmowie. Uzyskana ocena jakości pracy będzie podstawą do podjęcia decyzji na temat dalszych zadań, szkoleń, planów. Nie będzie miała wpływu na wysokość wynagrodzenia, ale będzie od niej zależeć 20% premii rocznej."

8. Zarchiwizuj dane z badania, wdrażaj automatyzację

To istotny element procesu, który pozwala obliczać wskaźniki efektywności oraz dostarcza danych na temat zatrudnionych. Dane z oceny pozwalają lepiej oceniać potencjał rozwojowy pracownika i mogą być podstawą do podjęcia decyzji o awansie, premii lub szkoleniu. Całościowo tworzą historię danego pracownika w jego miejscu pracy.

Jeśli korzystamy z systemu do ocen okresowych

(takiego jak Dolineo), to dane będą archiwizowane przy każdym badaniu. Automatyzacja pozwala też na łatwe tworzenie raportów i zestawień. A jednocześnie mamy pewność, że dane są bezpieczne i nie dostaną się w niepowołane ręce.

Bardzo ważne jest, by zarówno samoocena pracownika jak i ocena, którą dokonał przełożony była dostępna dla obu stron, a jeśli nastąpi zmiana kierownictwa, również dla kolejnego lidera, który obejmie pieczę nad pracownikiem.

9. Pamiętaj o regulaminie (nie tylko dla HR)

Kodeks pracy nie wymaga od pracodawcy, by tworzył regulamin ocen okresowych, ale warto go stworzyć by uniknąć ewentualnych problemów, na jakie może zostać narażone przedsiębiorstwo, jeśli np. pojawi się oskarżenie o mobbing, dyskryminację lub niesprawiedliwe traktowanie ze strony ocenianego pracownika.

Regulamin ocen okresowych powinien uwzględniać takie elementy jak:

- Wyjaśnienie tego, czym jest ocena (w kontekście danej firmy) i w jakim celu się ją realizuje,
- Opis tego, jak przebiega weryfikacja kompetencji i celów,
- Informacje, jaki wpływ ma wynik oceny na dalsze decyzje dotyczące karier pracowników (awans, podwyżkę, zwolnienie),
- Opis procedury odwoławczej.

To co jest istotne z punktu widzenia prawa, **to zadbanie o to, by cały proces był przejrzysty dla pracowników firmy, ale również zapewniał pracownikom działu zasobów ludzkich oraz całej firmie bezpieczeństwo prawne.**

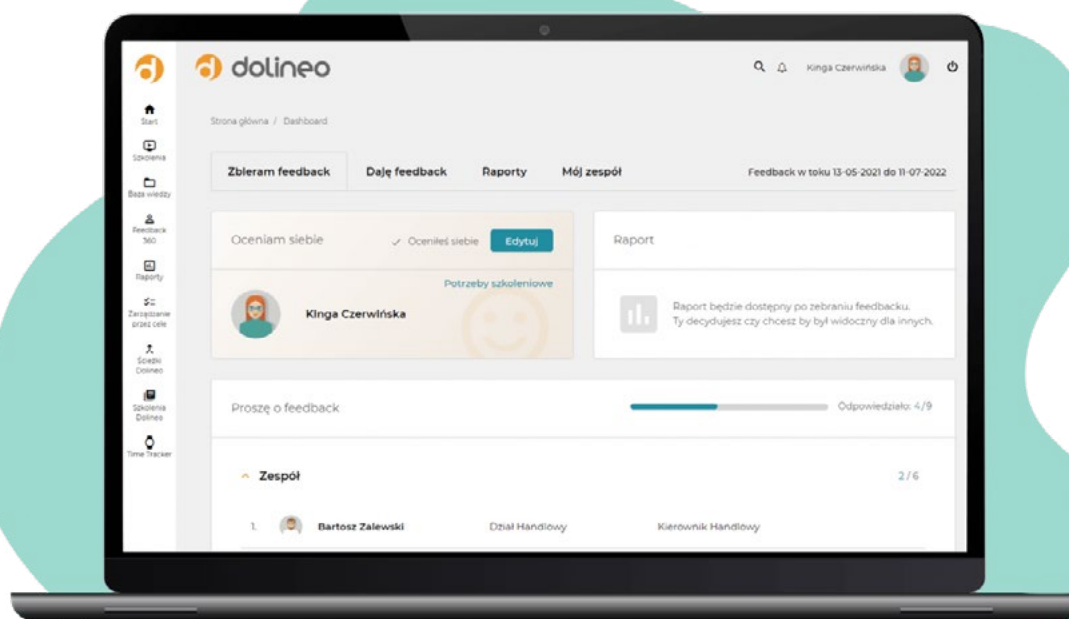
10. Oceniaj (bezlitośnie) proces oceny

Nie bój się kontestować wniosków z oceny pracowników i poprawiać jej za każdym razem, kiedy ponownie będzie przeprowadzać ją Twoja organizacja. Ocena pracowników to proces – czyli zbiór wzajemnie powiązanych czynności, które mają dać określony efekt. Jeśli ten efekt nie jest zgodny z oczekiwaniami, to oznacza, że gdzieś coś po drodze nie funkcjonuje jak należy.

Ewaluacja procesu oceny pracowniczej powinna uwzględniać wszystkie jego elementy – od wyboru celów, przez wybór metod i przedmiotu oceny, skali po czynnik ludzki, czyli samo przeprowadzenie procesu, przygotowanie managerów i pracowników.

Wypracowanie dobrze działającego systemu ocen pracowniczych, który będzie wspierał strategicznie zarząd i firmę to długotrwały, ale dający satysfakcję proces.

**Zrób go
z Dolineo!**



Szkolenia online wspierające procesy



Ocena okresowa pracownika

Dzięki szkoleniu dowiesz się:

- ✓ czym jest ocena okresowa pracownika
- ✓ jak wygląda proces oceny i sama rozmowa ocenia
- ✓ jakie są korzyści z oceny okresowej dla pracownika oraz dla pracodawcy.



Kontrola i ocena pracy: wyznaczanie celów i zadań

Dzięki szkoleniu dowiesz się:

- ✓ jak stworzyć bardziej efektywny i samodzielny zespół
- ✓ jak wyznaczać i komunikować zadania różnym pracownikom
- ✓ jak unikać pułapek w które wpadają nawet doświadczeni menedżerowie.



Kontrola i ocena pracy: kontrolowanie i ocena postępów

Dzięki szkoleniu dowiesz się:

- ✓ kiedy i jak często należy kontrolować efekty pracy
- ✓ co wyniki mówią o wskaźnikach i kiedy należy zmienić te drugie
- ✓ czym jest "kultura feedbacku".



Feedback z perspektywy managera

Dzięki szkoleniu dowiesz się:

- ✓ jak udzielać informacji zwrotnej pracownikom
- ✓ jakie możliwości dają różne rodzaje feedbacku
- ✓ jak dobrze przygotować się do rozmowy z podwładnymi.



Feedback z perspektywy pracownika

Dzięki szkoleniu dowiesz się:

- ✓ czym są feedback i feedforward
- ✓ jakie korzyści przynosi kultura feedbacku
- ✓ jak przyjmować oraz jak udzielać feedbacku kolegom oraz przyłożonemu.



BAZA KOMPETENCJI



Katalog kompetencji i zachowań w systemie ocen pracowniczych

Kompetencje pracowników i proces ich badania bardzo często potrafi spędzać sen z powiek wielu HR-owcom i pracodawcom. Wszystko przez to, że bez świadomego celu oceny, odpowiedniego przygotowania (w tym również pracowników) i narzędzia, czyli systemu oceny pracowników, ciężko będzie liczyć na sukces oceny pracowniczej. Warto jednak podjąć to wyzwanie. Dobrze przeprowadzona ocena pozwala rozwijać się

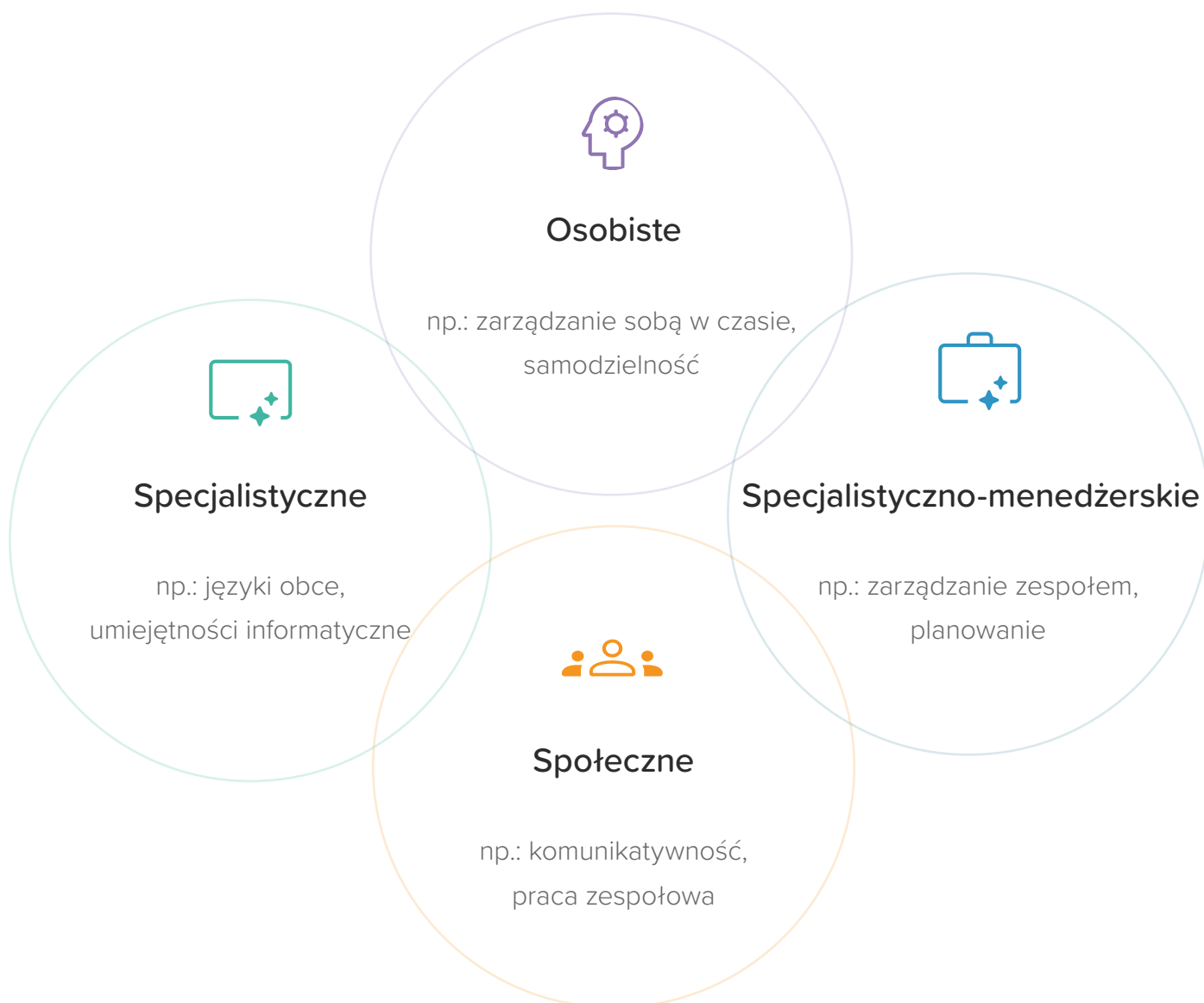
całej organizacji. Ocena pracownicza to także najlepszy punkt wyjścia do planowania rozwoju pracowników i ustalania celów szkoleniowych.

Brak oceny i feedbacku (informacji zwrotnej) nie pozwala pojedynczym pracownikom rozwijać się, co wynika z braku świadomości obszarów do poprawy.

Skorzystaj z gotowego katalogu kompetencji i zachowań

W ramach platformy do oceny i feedbacku Dolineo jest dostępna **gotowa baza 30 kompetencji oraz ponad 100 zachowań**.

Dzięki temu ocena kompetencji pracownika jest o wiele łatwiejsza. W katalogu znajdziemy kompetencje:



Gotowa baza kompetencji ułatwia i przyspiesza przypisanie odpowiednich kompetencji do danego stanowiska.

Na samym początku istotną rolę odgrywa **mapa kompetencji**. Na każdym stanowisku wymagane są pewne kompetencje, które pozwalają wykonywać pracę sprawnie i efektywnie.

Zakres obowiązków można dość łatwo wyznaczyć. Określenie i przyporządkowanie odpowiednich kompetencji potrzebnych na danym stanowisku jest już większym wyzwaniem.

Wsparciem na tym etapie jest gotowa baza kompetencji i zachowań, która pozwala określać **modele kompetencyjne**.

Zdefiniowane kompetencje

Przede wszystkim, zbudowanie bazy kompetencji, odpowiednie ich ponazywanie i określenie zachowań jest bardzo czasochłonne i wymaga odpowiedniej wiedzy. Zdefiniowanie kompetencji ujednolica zrozumienie poszczególnych zagadnień i znacząco ułatwia opracowanie własnego kwestionariusza oceny pracownika. W rezultacie przeprowadzenie procesu oceny pracowników staje się prostsze.

Jak przygotować kwestionariusz oceny pracownika?

Odpowiednio skonstruowany kwestionariusz oceny pracownika ma znaczący wpływ na wnioski wynikające z procesu oceny. Osobno powinno się tworzyć kwestionariusze dla szeregowych pracowników, czy specjalistów, a osobne dla menedżerów. Wynika to z faktu, że np. konkretne kompetencje zarządcze oczekiwane są od menedżerów, a nie są wymagane u pracowników niższego szczebla. Dla przykładu zarządzanie zespołem, motywowanie pracowników, czy zdolność podejmowania decyzji są typowymi,

kluczowymi kompetencjami menedżerskimi. Zarządzanie sobą w czasie, rzetelność, czy terminowość mogą być ważnymi kompetencjami, które dotyczą wszystkich pracowników. Natomiast asertywność nie musi być kompetencją wymaganą na wszystkich stanowiskach.

Skala oceny kompetencji pracowników

Jeden właściwy, idealny sposób wartościowania i oceny nie istnieje.

W ramach katalogu kompetencji i zachowań w systemie ocen pracowniczych Dolineo proponujemy zastosowanie czterostopniowej skali, która pozwala wystarczająco precyzyjnie określić i ocenić sposób zachowania: **"prawie zawsze"**, **"często"**, **"czasami"**, **"prawie nigdy"**. Można ją rozbudować o skrajne: "zawsze" oraz "nigdy". Ustalając ostatecznie skalę warto spojrzeć przez pryzmat potrzeb organizacji.

W niektórych przypadkach rozbudowana i dokładniejsza skala może być bardziej użyteczna dla wyciągnięcia lepszych wniosków.

Skala 4-stopniowa

pozwała wystarczająco precyzyjnie określić i ocenić sposób zachowania

Prawie zawsze	Często	Czasami	Prawie nigdy
---------------	--------	---------	--------------

Skala 6-stopniowa

rozbudowana o dodatkowe 2 stopnie skala 4-stopniowa

Zawsze	Prawie zawsze	Często	Czasami	Prawie nigdy	Nigdy
--------	---------------	--------	---------	--------------	-------

Ocena kompetencji pracownika metodą 90, 180, 270, 360 stopni






Ocena kompetencji pracownika może przybierać różne metody:

90 stopni – pracownika ocenia wyłącznie przełożony,

180 stopni – pracownika ocenia przełożony oraz pracownik dokonuje samooceny,

270 stopni – ocena pracownika uwzględnia trzy źródła informacji: pracownika ocenia przełożony, współpracownicy oraz dokonuje samooceny,

360 stopni – ocena pracownika pochodzi z wielu źródeł: pracownik dokonuje samooceny, oceniają go przełożony podwładni, współpracownicy, klienci wewnętrzni, a w niektórych przypadkach - klienci zewnętrzni, czy partnerzy.

	90°	180°	270°	360°
 Samoocena		✓	✓	✓
 Przełożony	✓	✓	✓	✓
 Współpracownicy			✓	✓
 Podwładni				✓
 Klienci wewnętrzni				✓
 Klienci zewnętrzni Partnerzy				✓

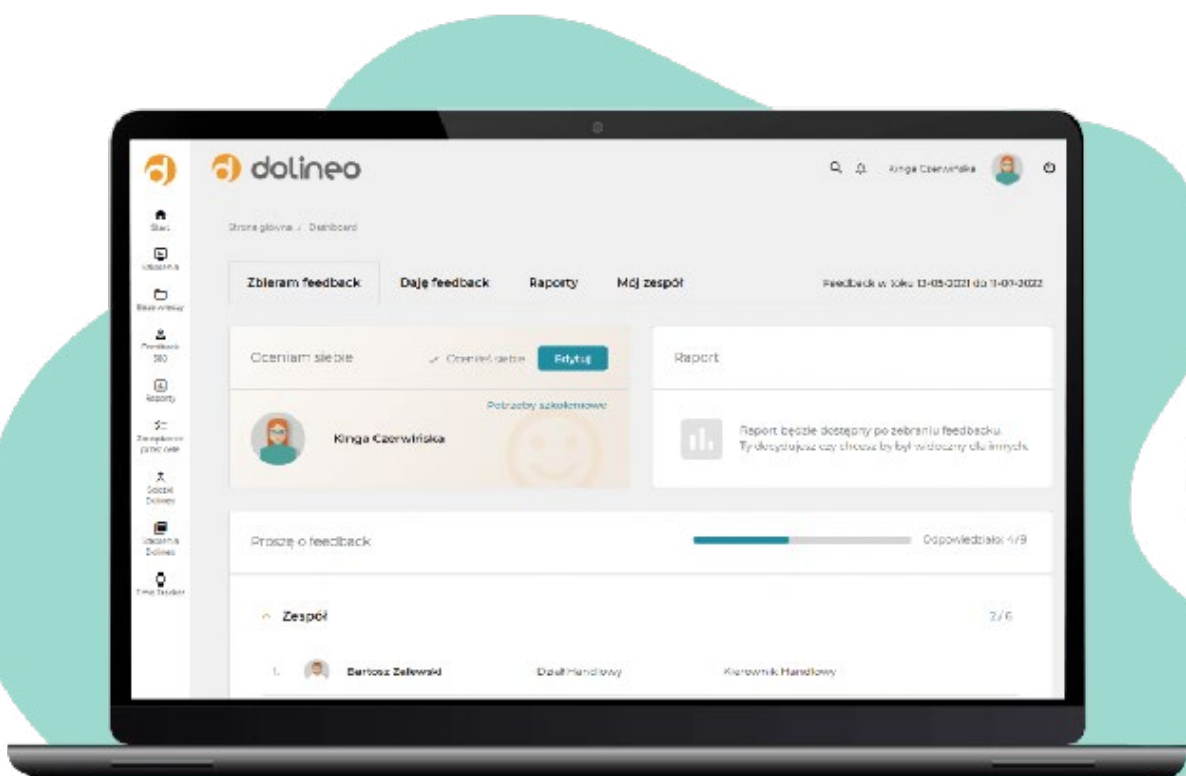
Żeby badanie kompetencji przyniosło odpowiednie wnioski absolutnym minimum jest przeprowadzenie oceny 180 stopni, czyli samoocena i ocena przełożonego. Dodatkowe oceny z innych perspektyw, 270 stopni, czy badanie

360 stopni, pozwalają dokonać szerszej i bardziej rzetelnej oceny. Badanie kompetencji oparte o metodologię 270 / 360 stopni pozwala spojrzeć na kompetencje pracownika w sposób bardziej obiektywny.

Badanie kompetencji pracowników – co dalej z wynikami oceny?

Wniosek, który otrzymamy w wyniku oceny, może być taki, że wybrane kompetencje wymagają poprawy. Ważne jest, żeby wykorzystać tę wiedzę i użyć narzędzi np. szkoleń, które pozwolą rozwijać pracownika w tym danym obszarze.

Następnym krokiem po ocenie powinno być wsparcie do dalszych działań, korekty, zmiany czy pracy nad sobą. Na tym etapie doskonale wpisuje się platforma e-learningowa Dolineo.



Zapraszamy do wypełnienia formularza na stronie Dolineo.

Podając swój adres e-mail w domenie firmowej, otrzymasz dostęp demonstracyjny do ponad 200 gotowych szkoleń e-learningowych.

Co musi się wydarzyć po zakończonym procesie oceny, aby badanie kompetencji wspierało budowanie kultury organizacyjnej opartej na feedbacku?

||

Spotkanie podsumowujące ocenę powinno wskazać obszary do rozwoju pracownika oraz propozycje narzędzi, które pozwolą rozwijać wybrane kompetencje. Żeby można było ocenić zmianę czy rozwój kompetencji pracowników, konieczne będzie kolejne badanie po ustalonym okresie np. 3 miesięcy, czy pół roku. Postępując tylko w ten sposób uczynimy wartość z procesu oceny pracownika, na której skorzysta cała organizacja. Tylko tak luki kompetencyjne mogą zostać określone i uzupełnione.

JAROSŁAW BIENI

Trener i ekspert rozwoju talentów, grywalizacji w HR, skutecznych metod budowania zaangażowania

Co zrobić, aby badanie kompetencji było sukcesem?

||

Po pierwsze kultura organizacyjna musi opierać się na szczerym, wspierającym feedbacku oraz niezbędne jest zrozumienie idei stałego rozwoju i podnoszenia kompetencji. Po drugie potrzebne jest narzędzie, które ułatwi proces i będzie agregować dane automatycznie, a wyniki odbierzemy w formie przejrzystych raportów.

Metoda oceny kompetencji ma pomóc zdefiniować potrzeby rozwojowe i określić obszary do poprawy. Weryfikacja kompetencji połączona z rozwojem kompetencji pozwala finalnie usprawnić pracę pojedynczego pracownika, większych zespołów, a co za tym idzie, całej firmy.

JAROSŁAW BIENI

Trener i ekspert rozwoju talentów, grywalizacji w HR, skutecznych metod budowania zaangażowania

||

Baza kompetencji, dostępna w ramach systemu do oceny i feedbacku Dolineo, to duże ułatwienie i jednocześnie oszczędność czasu przy tworzeniu kwestionariuszy. Wybranie kompetencji z odpowiednio pogrupowanych obszarów takich jak kompetencje: osobiste, społeczne, specjalistyczne, czy menedżerskie, pozwala szybciej przejść do samego procesu oceny.

MARIUSZ ANDREASIK / DOLINEO

Ekspert systemu do ocen pracowniczych, Feedback 360 oraz zarządzania przez cele (ZPC)





CASE STUDY

CASE STUDY



Jak wdrożyć Feedback 360 w 7 dni?

Case study NO FLUFF JOBS

7 dni
na uruchomienie
systemu

6 tygodni
na przeprowadzenie
pełnego procesu ocen
i Feedbacku 360

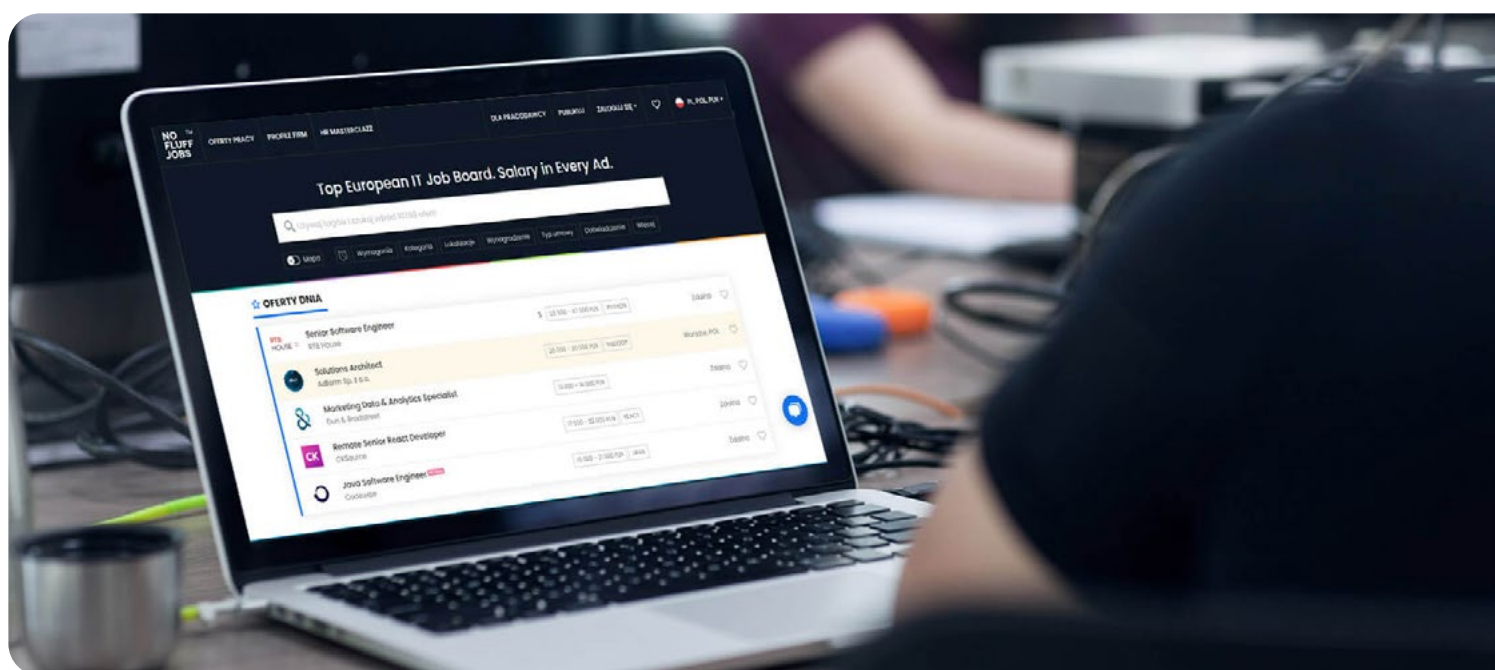
100 pracowników
No Fluff Jobs

Profil klienta

No FLUFF JOBS to jedyny polski portal z ofertami pracy IT, który publikuje **100% ogłoszeń z widełkami płacowymi**. Misją firmy jest podnoszenie standardów rekrutacji w branży IT.

Job board No Fluff Jobs powstał w 2014 roku w Gdyni, a obecnie zatrudnia ponad 120 osób.

Użytkownicy serwisu – osoby poszukujące pracy w branży IT – mogą aplikować na ponad dziesięć tysięcy ogłoszeń. Mogą filtrować je m.in. po wymaganiach, lokalizacji, wynagrodzeniu, typie umowy czy doświadczeniu. Szczegółowe informacje o oferowanym wynagrodzeniu, wykorzystywanych technologiach oraz konkretne opisy zadań na danym stanowisku znajdują się we wszystkich ofertach.



Kierunek działań No Fluff Jobs wyznaczany jest przez trzy kluczowe wartości: **transparentność**, **uczciwość**, **szacunek**.

1. Transparentność to widełki wynagrodzenia w każdym ogłoszeniu o pracę oraz większa idea kultywowana wewnątrz organizacji. Każdy w NFJ jest zaangażowany w misję firmy, utożsamia się z jej wartościami oraz zna główne cele biznesowe.

2. Uczciwość to ujednolicony, przejrzysty wzór, łatwych do porównania ogłoszeń. To także kultura, którą NO FLUFF JOBS szerzy wśród Klientów oraz w szeregach swojej organizacji.

3. Szacunek to wartość, która przyświeca NFJ w codziennych relacjach z Klientami, Użytkownikami, a także między pracownikami.

Wyzwanie

Kultura feedbacku jest naturalną konsekwencją wyznawanych przez NFJ wartości. Sprawna komunikacja wymaga informacji zwrotnej przekazywanej w trybie ciągłym, dlatego od początku istnienia firmy wymiana spostrzeżeń i obserwacji odbywa się na bieżąco. Centralnym punktem procesu oceny członków organizacji była do tej pory coroczna rozmowa ewaluacyjna. Termin podsumowania wynikał z daty zatrudnienia i był inny dla każdego pracownika. Wraz ze wzrostem zatrudnienia takie rozwiązanie zaczęło być kłopotliwe dla menedżerów jak i dla zespołu HR.

No FLUFF JOBS postanowił usprawnić ten proces, uspoijnając czas feedbacku dla całej organizacji i przenosząc go na końcówkę roku. Dotychczasowa forma zbierania danych z feedbacków poprzez formularze Google Docs również wymagała udoskonalenia. Sprawdzala się na początku funkcjonowania firmy, z czasem stając się rozwiązaniem zbyt rozproszonym. Tymczasem pojawiła się potrzeba przeorganizowania procesu przy pomocy zewnętrznej platformy, w której dane będą agregowane w jednym systemie.



Wcześniej to menedżerowie oraz zespół HR byli odpowiedzialni za zbieranie feedbacku do oceny 360. Po wprowadzeniu rozwiązania od Dolineo, odpowiedzialność przenieśliśmy na system do oceny i feedbacku.

PAULINA KRÓL / No FLUFF JOBS
Head of People and Operations

Rozwiązanie

Firma rozpoczęła poszukiwanie odpowiedniego rozwiązania. Oczekiwania i wymagania były jasno określone. Okazało się, że na rynku jest niewiele platform, które są w stanie odpowiedzieć na wyraźnie sprecyzowane potrzeby NFJ.

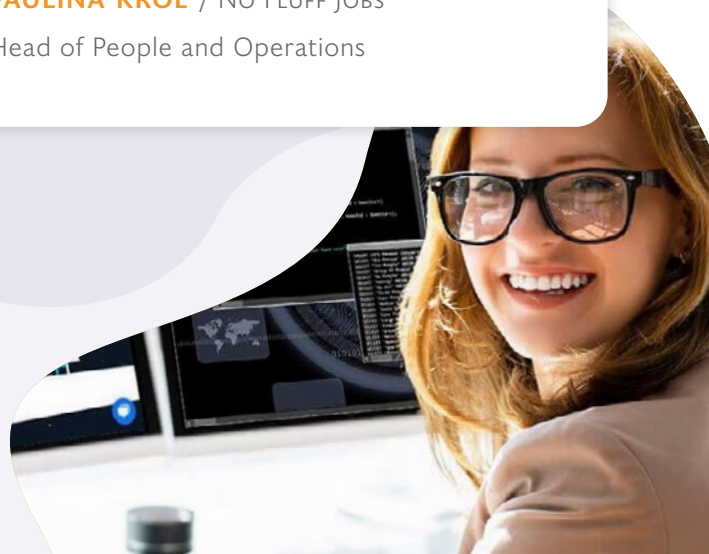
Rozpoczęto wielotygodniowe testy wersji demo kilku systemów ocen pracowniczych. Finalnie oferta Systemu do Ocen i Feedbacku od Dolineo, m.in. za sprawą dużej elastyczności platformy, najlepiej wpasowała się w potrzeby NFJ.

Określony przez Klienta, nieco zmodyfikowany proces oceny 360 stopni, wymagał dostosowania naszego rozwiązania. Według założeń to menedżer był punktem centralnym i to on dzielił się opracowanym raportem z osobą ocenianą.



Konkurencyjne narzędzia, nie oferowały nam takiego dopasowania jak platforma od Dolineo. Nie bez znaczenia jest również fakt przystępności cenowej systemu. Zależało nam także, żeby skorzystać z polskiego narzędzia, w ten sposób wspieramy polskie firmy.

PAULINA KRÓL / No FLUFF JOBS
Head of People and Operations



Po kolei

Po pierwsze, na kilka miesięcy przed wprowadzeniem nowego systemu ocen firma rozpoczęła komunikację do pracowników, że w przygotowaniu jest nowe rozwiązanie. Kolejnym krokiem było zwiększenie świadomości pracowników na temat tego, czym jest feedback 360 oraz dlaczego organizacji zależy na udzielaniu informacji zwrotnej.

||

Był to dobry moment, żeby przekazać wskazówki jak udzielać feedbacku, na co zwracać uwagę i jak go pisać, żeby przyniosło to wartość. Wsparciem na tym etapie była książka „Szef wymagający i wyrozumiały. Jak skutecznie zarządzać, nie tracąc ludzkiego oblicza” Kim Scott. Książka ta jest m.in. przewodnikiem po tym, jak przekazywać i odbierać feedback, jak połączyć mówienie szczerzej prawdy z odpowiednim, serdecznym sposobem jej zakomunikowania tak, aby był jak najbardziej skuteczny i wartościowy dla pracownika. Autorka przestrzega też przed wpadnięciem w typowe pułapki – rujnącą empatię, manipulacyjną nieszczerłość i obrzydliwą agresję. Dzięki temu pracownicy czuli się przygotowani merytorycznie.

PAULINA KRÓL / NO FLUFF JOBS
Head of People and Operations

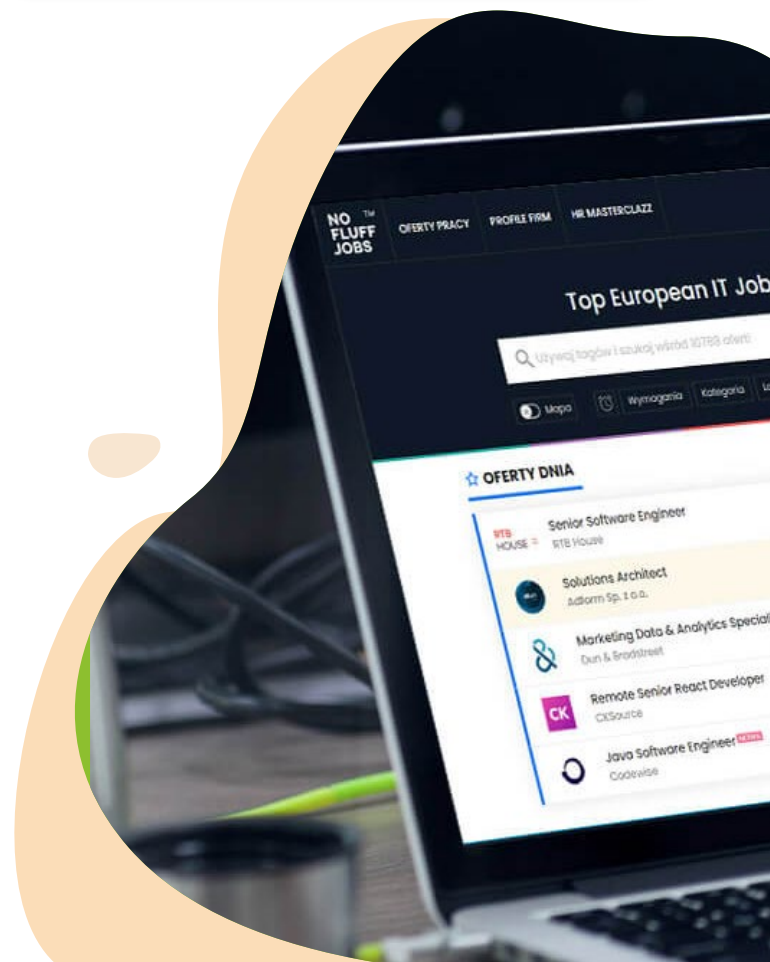
Pod koniec roku zostały wyznaczone 2 tygodnie, w czasie których pracownicy udzielali sobie wzajemnego feedbacku. Przez kolejne 2 tygodnie menedżerowie zbierali i podsumowywali raporty, które stały się punktem wyjścia rozmów ewaluacyjnych.

||

Dzięki świetnemu kontaktowi z Klientem, udało się uruchomić cały proces w 7 dni od podpisania zamówienia. Pani Paulina od samego początku wiedziała jakie są jej oczekiwania i mogliśmy skupić się na konfiguracji.

MARIUSZ ANDREASIK / DOLINEO

Ekspert systemu do ocen pracowniczych, Feedback 360 oraz zarządzania przez cele (ZPC)



Rezultaty

Ocena 360 stopni w nowej formule podsumowana została ankietą w celu zebrania od pracowników opinii na temat samego procesu jak i oceny zastosowania zewnętrznej platformy.

||

Niewątpliwą zaletą jest, że feedback jest teraz porównywalny i to jest wartość sama w sobie.

Narzędzie System do Oceny i Feedbacku od Dolineo zdecydowanie nam pomogło. Dzięki platformie po raz pierwszy zdecydowaliśmy się wykorzystać skalę do oceny kompetencji. Na podstawie raportu kompetencji wybraliśmy, te, które są dla nas najważniejsze. Wcześniej opieraliśmy się przede wszystkim na pytaniach otwartych. Teraz połączyliśmy skalę z pytaniami otwartymi, co dało nam nową, inną perspektywę.

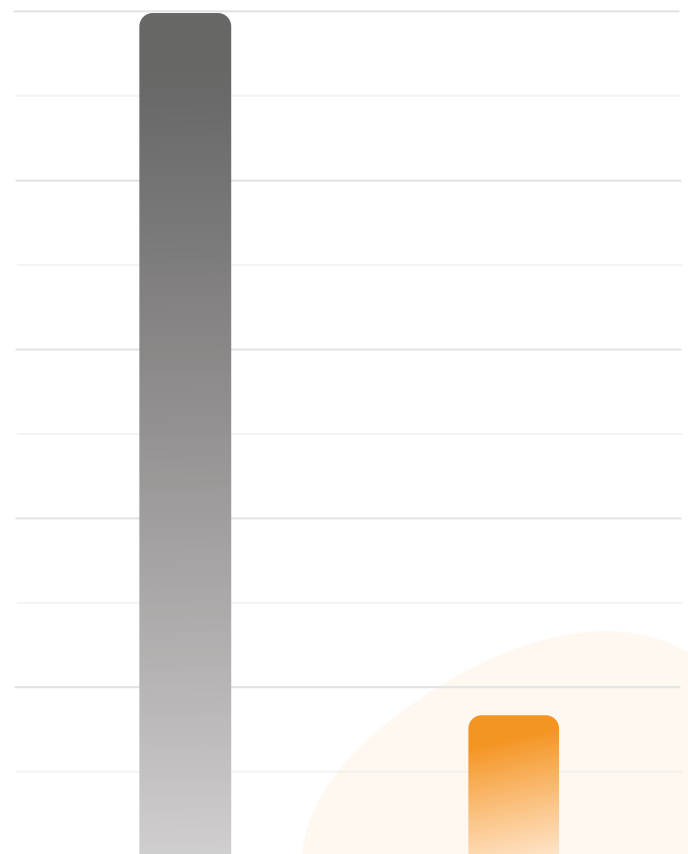
W efekcie feedback jest bardziej kompletny i przemyślany.

PAULINA KRÓL / No FLUFF JOBS
Head of People and Operations

Blisko 100 pracowników zostało objętych procesem oceny 360. W efekcie proces usprawniono i pozytywnie oceniono. To, co wcześniej toczyło się przez cały rok, zostało przeprowadzone w czasie 6 tygodni.

CZAS TRWANIA OCENY

Porównanie



1 rok

Rozmowa
ewaluacyjna

6 tygodni

Feedback 360
DOLINEO

CASE STUDY



System Feedback 360 w akcji!

Case study PLAY

Profil klienta

P4 Sp. z o.o. jest operatorem sieci **PLAY**. Od listopada 2020 r. spółka należy do Grupy Iliad. Komercyjny start marki nastąpił w 2007 roku, a 10 lat później PLAY stał się numerem 1 na rynku mobilnym w Polsce. Hasło reklamowe firmy brzmi: „PLAY – najczęściej wybierana sieć w Polsce”.

Play jest przyjaznym konsumentom operatorem, świadczącym usługi dla ponad 15 milionów abonentów. PLAY świadczy usługi telefonii komórkowej, przesyłania wiadomości, danych i wideo dla klientów indywidualnych oraz firm (w szczególności MŚP) na podstawie umów abonenckich i ofert przedpłaconych. Nowoczesna sieć telekomunikacyjna 2G/3G/4G LTE/5G obejmuje 99% ludności Polski.

Wyzwanie

Spółka P4 postanowiła dokonać oceny zachowań przywódczych w organizacji. Cały proces podzielono na kilka etapów rozłożonych w czasie. Pierwszy krok to badanie początkowe, którego celem była ocena jaki jest stan wyjściowy kompetencji przywódczych menedżerów. Następnie na podstawie analizy wyników badania metodą 360 stopni miał zostać opracowany plan i odpowiednie rekomendacje oraz działania szkoleniowo-rozwojowe. Ostatni krok procesu zakładał powtórne badanie w odpowiednim odstępie czasu, na bazie którego miała nastąpić ostateczna ocena realizacji celu.

Firma nie dysponowała narzędziem, które pozwoliłoby sprawnie dokonać takiej oceny. Bardzo istotne było, aby narzędzie automatycznie generowało raporty z feedbackiem, jak menedżerów widzą ich podwładni, współpracownicy oraz ich przełożeni. W rezultacie pozwoliłoby to uzyskać kompleksowy obraz jak są oceniani w momencie rozpoczęcia całego procesu. co miało stanowić bazę do tego nad czym mają pracować.



Nie mieliśmy narzędzia, które mogłoby nas w tym wesprzeć. Badania 360 są złożone, wiele osób ocenia np. jedną osobę, gromadzone jest wiele informacji, które dopiero odpowiednio powiązane i zregulowane, dają wartościowe dane i wnioski.

MARTA KOWALCZUK / PLAY

Learning and Development Manager

Wyzwaniem była również wielkość i skala badania oraz rozproszenie pracowników, czyli menedżerowie zlokalizowani w centrali oraz w sieci sprzedaży na terenie całego kraju. Ankieta zakładała feedback ilościowy, czyli oceny na skali jak i jakościowy, gdzie osoby biorące udział w badaniu mogły wpisać komentarz.



Poszukiwaliśmy narzędzia, które nas w tym procesie wesprze. Wiedzieliśmy, że potrzebujemy narzędzia digitalowego, które zautomatyzuje nam proces zbierania feedbacku.

MARTA KOWALCZUK / PLAY

Learning and Development Manager



Rozwiązanie

System Feedback 360 Dolineo wspiera firmy w szybkim i intuicyjnym przeprowadzeniu procesu feedbacku – udzielania informacji zwrotnych metodą 180, 270, 360 stopni. Spółka P4 to zauważyła. Oferta Dolineo w pełni odpowiedziała na potrzeby i oczekiwania klienta, a samo wdrożenie, zgodnie z wymaganiami, przebiegło szybko i sprawnie.



Elastyczność samego rozwiązania jak i zespołu Dolineo bardzo nam się spodobała. Pierwszy kontakt z aplikacją dał nam wrażenie, że system oceny i feedbacku Dolineo jest dokładnie tym czego oczekujemy i potrzebujemy.

MARTA KOWALCZUK / PLAY

Learning and Development Manager

W pierwszej kolejności poinformowano menedżerów o planowanym procesie zbierania feedbacku. Następnie cała organizacja otrzymała komunikat, że rozpoczyna się proces zbierania informacji zwrotnej dla menedżerów, którego celem jest udoskonalenie jakości przywództwa i zbudowanie standardu menedżera sieci Play.

Wraz z rozpoczęciem procesu zbierania feedbacku pracownicy otrzymali zaproszenie do badania poprzez wiadomość e-mail wygenerowaną z systemu z zasadami udzielania informacji zwrotnej oraz w jakim okresie trwa badanie. W momencie gdy został zebrany feedback, menedżerowie otrzymali automatyczne powiadomienie, że jest już dostępny ich indywidualny raport podsumowujący badanie.



System feedbacku Dolineo to bardzo proste i intuicyjne narzędzie. Łatwa obsługa dla administratora, to niewątpliwie wielka zaleta. Od strony użytkownika sam format ankiety jest przyjazny i prosty. Dobrze zorganizowane i przejrzyste raporty, czy łatwość przeglądania wyników na platformie, bez konieczności generowania pliku PDF to jedne z największych zalet systemu.

MARTA KOWALCZUK / PLAY

Learning and Development Manager

Rezultaty

System w ramach pierwszej tury pozwolił na zebranie łącznie kilku tysięcy ocen, a feedback otrzymało ponad trzystu menedżerów.



Wcześniej badania 360 stopni byliśmy w stanie przeprowadzać tylko dla wybranych jednostek, za pośrednictwem zewnętrznej firmy doradczej. Wewnętrzny system otworzył nam drogę do realizacji procesu na szeroką skalę.

MARTA KOWALCZUK / PLAY

Learning and Development Manager



Badanie z wykorzystaniem narzędzia do feedbacku Dolineo przebiegło bardzo sprawnie. Biorąc pod uwagę fakt na jak dużą skalę prowadzono badanie, system sprawdził się pod każdym względem. W rezultacie planujemy kontynuowanie systematycznego zbierania feedbacku za pośrednictwem platformy.

MARTA KOWALCZUK / PLAY

Learning and Development Manager

Wdrożenie systemu zbierania informacji zwrotnej pozwoliło firmie P4 na zaopiekowanie się obszarem badań kompetencyjnych, do którego, bez odpowiedniego narzędzia, ciężko było wcześniej pracowników spółki „podejść”.



FEEDBACK W OCZACH EKSPERTEK I KLIENTÓW

Co o feedbacku mówią ekspertki?

Agnieszka Ert-Eberdt - niezależna HR Strategic Advisor, praktyk biznesu, doświadczona liderka HR m.in. konsultantka BCG, trener biznesu, akredytowana mentor i coach EMCC oraz certyfikowana konsultantka narzędzi do diagnozowania potencjału ludzkiego.

"

Digitalizacja wspiera proces bo jest łatwiej, szybciej, jest większa widoczność, klarowność.

"

Rozbudowany proces oceny wymaga większej dojrzałości (...). Kluczową kwestią jest edukacja czyli wyedukowanie wszystkich interesariuszy o co chodzi i na co się umawiamy, jakie są zasady, kryteria.

AGNIESZKA

Marta Kowalczuk - Learning and Development Manager w Play, psycholog, praktyk HR i certyfikowana trener biznesu.

"

Sens zastosowania oceny czy też całego procesu zbierania feedbacku moim zdaniem jest najważniejszy. Organizacja może być w różnym stopniu gotowa. Tu kryterium nie jest wiek organizacji, wielkość organizacji tylko bardziej po co takie narzędzie jest wdrażane w organizacji, kogo obejmuje, jak jest komunikowany i przeprowadzany feedback.

"

Jak już mamy cel oceny to kolejny etap operacyjny to określenie tego, co będzie podlegało ocenie. Jak mówię „co” to myślę o zakresie kompetencji i zachowań, bo w ocenie 360 stopni najlepiej konkretne kompetencje przełożyć na zachowania, czyli żeby człowiek, który udziela informacji zwrotnej wiedział do czego się odnosi i o co my go pytamy.

MARTA

||

Feedback to nie jest proces HRowy. Sponsorem projektu powinien być zarząd a uczestnikami wszyscy pracownicy. HR jest facylitatorem, może dostarczyć narzędzie, może wyedukować i uczestniczyć w dalszych działaniach. Potem jest to „co” czyli co oceniamy, jakie są kryteria, to musi być wypracowane. Dobrze aby wcześniej było to też w jakiś sposób zaakceptowane przez pracowników, np. przez grupy robocze. (...) Proces ocen może trwać nawet kilka miesięcy. Czasem takie spotkanie się z pracownikami to jest kwestia kilku tygodni w zależności od zajętości managerów. Bywa tak, że procesy ocen trwają cały rok.

||

Jeśli organizacja nigdy nie miała czegoś takiego to raczej słabym w proste feedbacki: manager z przełożonym, dwustronne. Jeśli dobrze zadziała, jest pozytywny wydzźwięk to można poszerzyć. Wybór metody zależy od organizacji, jej otwartości na feedback i inwestycję czasu.

AGNIESZKA

||

Punktem wyjścia przy ocenie 360 stopni było danie managerowi pełnego obrazu tego, jak go widzą zarówno podwładni jak współpracownicy. Finalnie kontynuując proces feedbacku zrezygnowaliśmy z oceny współpracowników, ale głównie dlatego, że zależało nam na ocenie leadershipu czyli takiej współpracy manager – zespół, manager – manager wyższego szczebla i budowania przywództwa w kontekście zespołu. Jeśli chodzi o pracę ze współpracownikami jest to trochę inny charakter i okazało się, że część współpracowników nie ma możliwości oceny zachowań, bo ich na co dzień nie obserwuje.

||

Kluczowy element to komunikacja – nigdy za mało komunikacji – czyli uprzedzenie, zapowiedzenie samego procesu, szczegółowa informacja w trakcie procesu, informacja po procesie co będzie się działo dalej z wynikami. To do osób zaangażowanych. A do odbiorców informacja jak dalej pracować z wynikami.

MARTA

Jak Dolineo usprawniło przeprowadzanie feedbacku i oceny pracowniczej mówią Klienci i Użytkownicy:

"

Elastyczność samego rozwiązania jak i zespołu Dolineo bardzo nam się spodobała. Pierwszy kontakt z aplikacją dał nam wrażenie, że system oceny i feedbacku Dolineo jest dokładnie tym czego oczekujemy i potrzebujemy.

MARTA KOWALCZUK / PLAY

Learning and Development Manager

"

Wcześniej to menedżerowie oraz zespół HR byli odpowiedzialni za zbieranie feedbacku do oceny 360. Po wprowadzeniu rozwiązania od Dolineo, odpowiedzialność przenieśliśmy na system do oceny i feedbacku.

PAULINA KRÓL / NO FLUFF JOBS

Head of People and Operations

"

Badanie z wykorzystaniem narzędzia do feedbacku Dolineo przebiegło bardzo sprawnie. Biorąc pod uwagę fakt na jak dużą skalę prowadzono badanie, system sprawdził się pod każdym względem. W rezultacie planujemy kontynuowanie systematycznego zbierania feedbacku za pośrednictwem platformy.

MARTA KOWALCZUK / PLAY

Learning and Development Manager



"

Niewątpliwą zaletą jest, że feedback jest teraz porównywalny i to jest wartość sama w sobie. Narzędzie System do Oceny i Feedbacku od Dolineo zdecydowanie nam pomogło. Dzięki platformie po raz pierwszy zdecydowaliśmy się wykorzystać skalę do oceny kompetencji. Na podstawie raportu kompetencji wybraliśmy, te, które są dla nas najważniejsze. Wcześniej opieraliśmy się przede wszystkim na pytaniach otwartych. Teraz połączyliśmy skalę z pytaniami otwartymi, co dało nam nową, inną perspektywę. W efekcie feedback jest bardziej kompletny i przemyślany.

PAULINA KRÓL / NO FLUFF JOBS
Head of People and Operations

"

System feedbacku Dolineo to bardzo proste i intuicyjne narzędzie. Łatwa obsługa dla administratora, to niewątpliwie wielka zaleta. Od strony użytkownika sam format ankiety jest przyjazny i prosty. Dobrze zorganizowane i przejrzyste raporty, czy łatwość przeglądania wyników na platformie, bez konieczności generowania pliku PDF to jedne z największych zalet systemu.

MARTA KOWALCZUK / PLAY
Learning and Development Manager





SYSTEM DO OCEN PRACOWNICZYCH I FEEDBACKU 360



Feedback 360

- Ocena 360 stopni

System Feedback 360 Dolineo wspiera firmy w szybkim i intuicyjnym przeprowadzeniu procesu feedbacku – udzielania informacji zwrotnych 180 / 270 / 360 stopni.

180 stopni

270 stopni

360 stopni

Zbuduj kulturę feedbacku

System Feedback 360 Dolineo umożliwia uruchomienie procesu udzielania informacji zwrotnej w jednym z trzech modeli:

360°

FEEDBACK 360 STOPNI

**Samoocena
Współpracownicy
Przełożony
Podwładni**

270°

FEEDBACK 270 STOPNI

**Samoocena
Współpracownicy
Przełożony**

180°

FEEDBACK 180 STOPNI

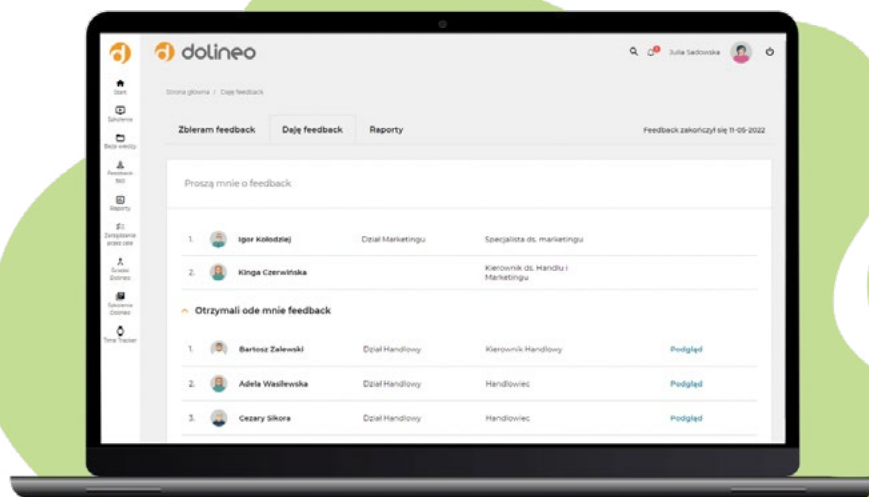
**Samoocena
Przełożony**

Wybierz model feedbacku i dopasuj proces do potrzeb Twojej organizacji. Organizuj tury feedbackowe zgodnie ze swoim harmonogramem w cyklu:

- ✓ miesięcznym,
- ✓ kwartalnym,
- ✓ półrocznym,
- ✓ rocznym,
- ✓ lub natychmiastowym!

Konfiguracja jest szybka i łatwa.

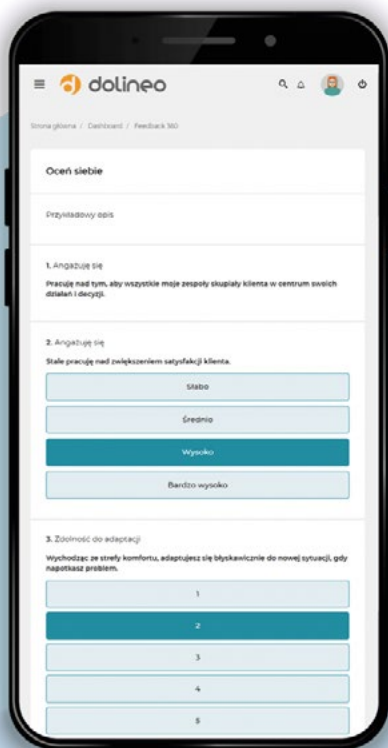
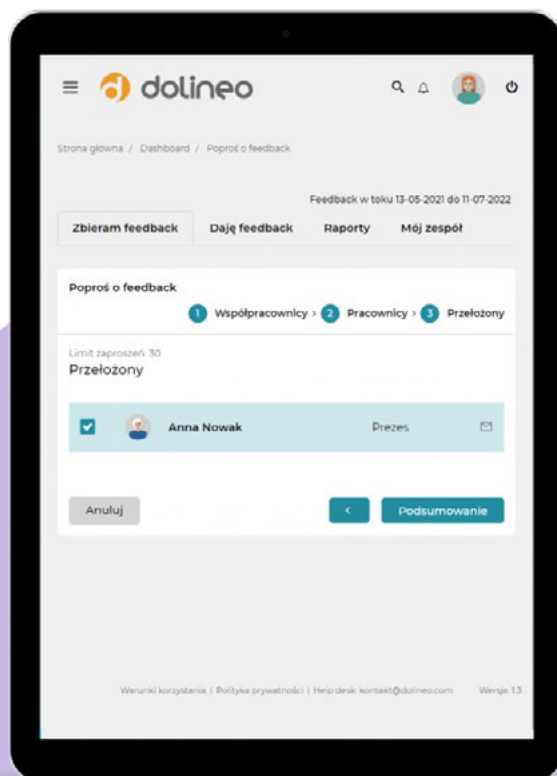
Dostępne wersje językowe:



Kto komu udzieli feedbacku? Ty decydujesz.

System Feedback 360 Dolineo umożliwia dwie konfiguracje.

- 1. Z góry ustalasz kto komu udziela feedbacku.** Podczas importu danych lub z poziomu systemu konfigurujesz proces.
- 2. Umożliwiasz pracownikom samodzielne zapraszanie wybranych osób do udzielenia feedbacku.** Prosty kreator pozwala pracownikom szybko wyszukiwanie odpowiednich pracowników, współpracowników i przełożonych.



Łatwa konfiguracja arkuszy informacji zwrotnej

Samodzielnie z łatwością twórz arkusze oceny i przypisuj je poszczególnym grupom pracowników. System Feedback 360 Dolineo stworzyliśmy w taki sposób, aby nie były konieczne kompetencje techniczne do jego obsługi.

Zadawaj zróżnicowane pytania:

- dowolna skala odpowiedzi z krótkimi i długimi treściami,
- pytania otwarte.

Różnicuj arkusze samooceny i feedbacku od innych osób:

- wybierz obszary niewidoczne w samoocenie.

Katalog 30 kompetencji i 100 zachowań.

Skomponuj własne kwestionariusze inspirowane naszą bazą przygotowaną przez doświadczonego eksperta.

Wybierz kluczowe kompetencje dla każdej grupy pracowników:

KLUCZOWE KOMPETENCJE



Osobiste



Społeczne



Specjalistyczne



Specjalistyczno-
-menedżerskie

Generuj raporty i monitoruj.

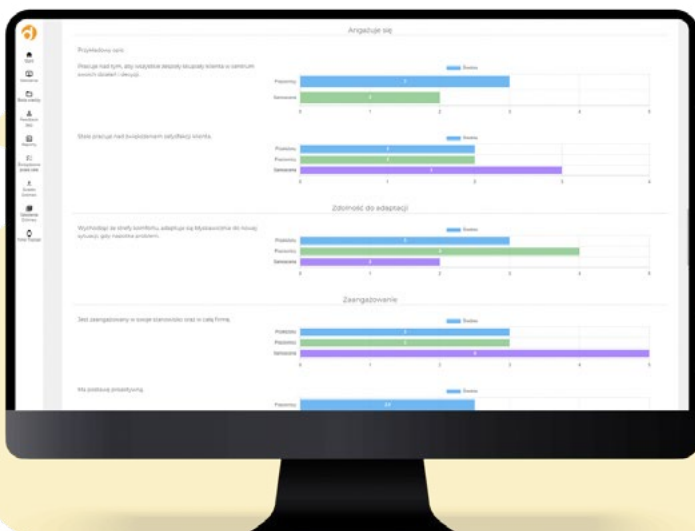
Generuj raporty będące podstawą do przeprowadzania rozmów feedbackowych. Rozwijaj pracowników zgodnie z ich potrzebami i potencjałem, podejmuj lepsze decyzje na podstawie kompletnych danych.

Raporty indywidualne i dla menadżera zespołu:

- ✓ Raporty zbiorcze dla kompetencji,
- ✓ Raporty szczegółowe dla zachowań,
- ✓ Podział na oceny od podwładnych, bliższych i dalszych współpracowników, przełożonych,
- ✓ Generuj raporty online i do PDF, Excela,
- ✓ Śledź historię ocen.

Raporty dla HR:

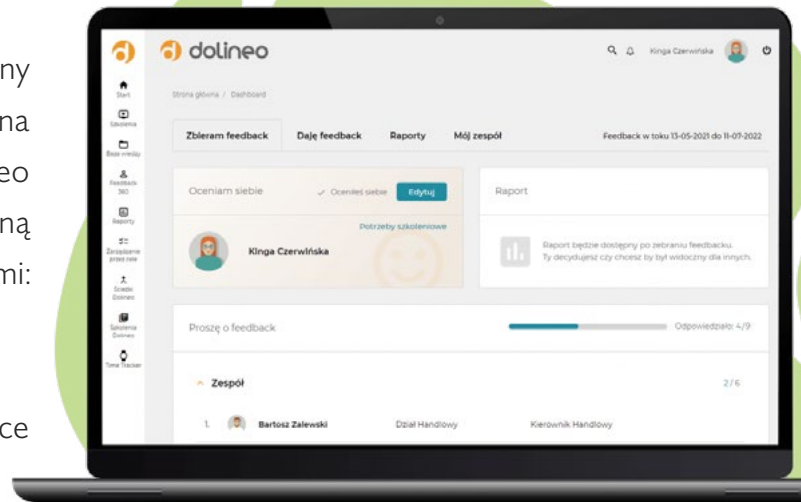
- ✓ Monitoruj postępy,
- ✓ Kompleksowe raporty z wizualizacją graficzną,
- ✓ Generuj raporty do Excela.



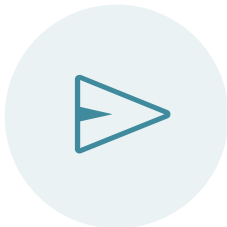
Automatyczne powiadomienia.

Aktywuj kampanię feedbacku – dokonaj oceny z różnych perspektyw: metoda 360 stopni, ocena 270 lub 180 stopni. System Feedback 360 Dolineo samodzielnie i automatycznie uruchomi pełną komunikację z odpowiednimi pracownikami:

- ✓ Powitalne zaproszenia,
- ✓ Przypomnienia i powiadomienia wspierające płynną realizację procesu feedbacku.



Uruchom proces feedbacku, udzielania informacji zwrotnych przez pracowników w 3 prostych krokach:



Zaprojektuj własny kwestionariusz feedbacku pracownika w intuicyjnym kreatorze.

Zainspiruj się bazą gotowych 30 kompetencji i ponad 100 pytań.



Zaimportuj użytkowników ze strukturą organizacyjną.



Uruchom badanie 360 stopni, 270 stopni lub 180 stopni.

Wybierając System Feedback 360 Dolineo zyskujesz:

✓ Wsparcie administratorów

Wsparcie administratorów badania 360 stopni. Szkolimy z obsługi narzędzia oceny pracowników i wspieramy w konfiguracji.

✓ Rozwój produktu Feedback 360 stopni

System Feedback 360 Dolineo to polskie narzędzie do badania 360^o, które nieustająco rozwijamy gwarantując dostęp do nowych funkcjonalności.

✓ Szybki i dostępny 24/7 system badania 360 stopni

Zapewniamy utrzymanie, bezpieczeństwo IT, kopie zapasowe.

Integracja i bezpieczeństwo systemu feedback 360

Dane użytkowników

- Import danych użytkowników oraz struktury organizacyjnej za pomocą pliku Excel do badania 360 stopni.
- Integracja z Twoim systemem za pomocą np. AD/LDAP, SSO (Single Sign On – jednokrotne logowanie).

Bezpieczeństwo

- Polityka silnych haseł.
- Bezpieczne połączenie https. oraz certyfikatem SSL.
- Łączność klasy Tier 1.
- Serwery w Polsce.
- Zaufanie Klientów z wielu branż.

Łatwa obsługa dla użytkowników

- Udzielanie feedbacku na smartfonach, tabletach i laptopach 24/7.
- Łatwy w obsłudze dla pracowników technicznych oraz nietechnicznych.



Chcesz dowiedzieć się więcej o systemie do feedbacku i oceny pracowniczej Dolineo?

Skontaktuj się z nami



Napisz do nas: kontakt@dolineo.com

Zadzwoń: tel. 783 994 032

www.dolineo.com



Blog