



PERFORMANCE MANAGEMENT



ul. Myslowicka 15
01-612 Warszawa
tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: biuro@projektgamma.pl

www: www.projektgamma.pl

Szanowni Państwo!

Jednym z podstawowych oczekiwań od ekspertów HR oraz HR Business Partnera jest wsparcie organizacji oraz menedżerów w wykorzystaniu potencjału pracowników i zapewnieniu możliwie najwyższego poziomu efektywności. Od wielu już lat nie tylko mówi się o zarządzaniu efektywnością lecz także wdrażane są systemowe rozwiązania mające na celu podnoszenie efektywności pracowników. Jesteśmy też świadkami prawdziwej rewolucji w podejściu do tworzenia wyzwań dla pracowników i monitorowania postępów na drodze do ich realizacji. Warto zatem przyrzeć się nowym rozwiązaniom gdyż jeśli jeszcze ich nie stosujemy to najprawdopodobniej wkrótce się z nimi zmierzmy.

Życzymy owocnej lektury!

Zespół Gamma

Spis treści

PO CO NAM PERFORMANCE MANAGEMENT?	4
NA CZYM OPIERA SIĘ PERFORMANCE MANAGEMENT?	5
CO DECYDUJE O EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKÓW	6
KLUCZOWE ELEMENTY PERFORMANCE MANAGEMENT	7
PRZYGOTOWANIE PRACOWNIKÓW I MENEDŻERÓW	9

PO CO NAM PERFORMANCE MANAGEMENT?

Przez niemal trzy dekady specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi przekonywali nas, że "systemy ocen pracowniczych są jednym z podstawowych wymogów profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi". Z drugiej jednak strony niemal nieustannie spotykaliśmy się z problemami z wdrożeniem tego typu rozwiązań. Dość powiedzieć, że 2/3 wdrożeń SOP upada w trakcie 2 lat od ich wdrożenia. Co więcej ostatnimi laty zaczęło pojawiać się coraz więcej wątpliwości dotyczących samego sensu tego typu rozwiązań. Zastanówmy się zatem dlaczego warto budować systemy zarządzania efektywnością.

Podniesienie poziomu efektywności.

Podstawowym celem systemów Performance Management jest dążenie do wzrostu efektywności pracowników.

Zwiększenie zaangażowania.

Z założenia monitoring kompetencji i efektywności pracowników mają mobilizować ich do większego wysiłku.

Określenie potrzeb rozwojowych.

Ocena kompetencji pracowników powinna w naturalny sposób prowadzić do określenia potrzeb rozwojowych - szczególnie w tych zakresach które oceniono jako słabsze.

Wyłonienie talentów.

Dobrze przygotowany program Performance Management powinien niemal automatycznie wyłonić te osoby, które mają największy potencjał.

Należy zatem szukać takiego rozwiązania, które pozwoli skutecznie realizować te cele.

NA CZYM OPIERA SIĘ PERFORMANCE MANAGEMENT?

Istnieje kilka możliwości zmiany zarówno filozofii, jak i praktyki zarządzania efektywnością. Przedstawimy kilka rozwiązań, które są już wykorzystywane przez najlepsze firmy:

1. Koncentracja wyłącznie na udostępnieniu zagregowanych danych (KPI; wyniki badania satysfakcji, odbyte szkolenia / działania rozwojowe, poziom realizacji celów etc.) i rozmowie między pracownikiem a przełożonym na temat możliwości poprawy tych wskaźników.
2. Praktycznie stałe (najlepiej codzienne a ostatecznie co tydzień) monitorowanie tych danych i jawne omawianie - o ile to możliwe na forum zespołu.
3. Rezygnacja z ocen kompetencji, zaangażowania etc. na jakiegokolwiek skali, na rzecz prostego odniesienia typu: "*pasujesz do nas*" (i wówczas rozmawiamy wyłącznie o wskaźnikach efektywności i możliwości rozwoju) vs. "*nie pasujesz do nas*" (w tym przypadku rozmowa koncentruje się na tym, co w tej sytuacji należy zrobić i czy jest sens kontynuować współpracę).
4. Zamiana informacji zwrotnej dotyczącej przeszłych zachowań (czyli *feedback*) na rozmowę skoncentrowaną wyłącznie na możliwościach zmiany (czyli tzw. *feed-forward*). Podczas takiej strukturalizowanej rozmowy mówimy wyłącznie o tym co może sprzyjać dalszemu rozwojowi i osiągnięciu celów. Są to zdecydowanie bardziej coachingowe rozmowy niż podsumowania osiągnięć bądź porażek.
5. Budowanie przekonania o możliwości doskonalenia swojego funkcjonowania. W tym ujęciu mówimy wyłącznie o modyfikacji konkretnych zachowań i nawyków (które tak naprawdę kształtują nasze kompetencje). Koncentracja na rozwoju musi być dominującym podejściem obecnym we wszystkich działaniach, począwszy od całego podejścia do zarządzania efektywnością po wykorzystywanie w rozmowach język! Wszyscy muszą być absolutnie przekonani, że ważne dla organizacji kompetencje można rozwijać, a cały proces jest na ten rozwój ukierunkowany.

Wiele wskazuje, że tego typu rozwiązania będą stopniowo wypierać klasyczne podejście do Systemów Ocen i kształtować nowe podejście do procesu zarządzania efektywnością!

CO DECYDUJE O EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKÓW

Według opracowań Human Capital Institute można wyróżnić pięć kluczowych czynników decydujących o efektywności pracowników (2016):

Ryc.: Kluczowe czynniki decydujące o efektywności pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Human Capital Institute 2016

Większość dotychczasowych rozwiązań z obszaru systemów ocen nie wspiera tych czynników a często wręcz jest z nimi sprzeczna. W jaki sposób na przykład w klasycznym corocznym programie ocen pracowniczych możemy przekazywać natychmiastowy, stały feedback?

Jeśli jednak chcemy zachować korzyści wynikające z monitoringu wskaźników efektywności oraz uniknąć negatywnych efektów związanych z tradycyjnymi systemami ocen to musimy znaleźć inne, inteligentne rozwiązanie. Inaczej mówiąc, inteligentne zarządzanie efektywnością to takie, które pozwala w sposób ciągły podnosić efektywność pracowników i zespołów poprzez rozwój poczucia odpowiedzialności za własną pracę i rozwój.

KLUCZOWE ELEMENTY PERFORMANCE MANAGEMENT

Czego potrzebujemy do inteligentnego zarządzania efektywnością?
Okazuje się, że tak naprawdę niewiele:

1. Pełnej świadomości, zrozumienia i akceptacji oczekiwań wyrażonych w kategoriach kluczowych wskaźników efektywności (KPI) i zakładanych celów.
2. Stałego monitoringu, doceniania postępów (to najsilniej motywujący do pracy długofalowo działający czynnik) oraz identyfikacji zagrożeń.
3. Wsparcia w działaniach rozwojowych pozwalających na sprostanie rosnącym oczekiwaniom i ambicjom pracowników.
4. Zagwarantowania odpowiedniej organizacji pracy, zasobów i informacji niezbędnych do prawidłowej realizacji zadań.

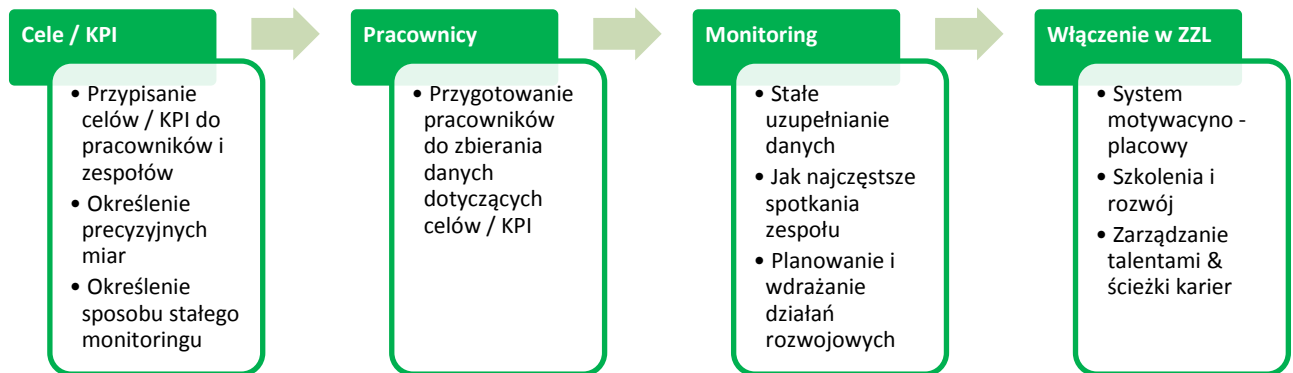
Czego zatem powinniśmy oczekiwać od systemu pozwalającego inteligentnie zarządzać efektywnością na różnych poziomach organizacyjnych? Przede wszystkim:

1. Precyzyjnego uporządkowania przypisania celów / KPI do osób, zespołów, jednostek organizacyjnych etc.
2. Możliwości stałego monitoringu poziomu realizacji celów / KPI.
3. Sprawnego przepływu danych, informacji dotyczącego tych wskaźników efektywności.
4. Wsparcia działań ukierunkowanych na rozwój kluczowych wskaźników efektywności.

W jaki zatem sposób powinno wyglądać wdrożenie modelu Performance Management?

Wydaje się, że powinniśmy uwzględnić kilka podstawowych elementów.

Rys.: Proces wdrożenia Smart Performance Management do organizacji.



PRZYGOTOWANIE PRACOWNIKÓW I MENEDŻERÓW

Wdrożenie modelu Performance Management wymaga właściwego przygotowania zarówno pracowników jak i całej kadry menedżerskiej. Bez tego właściwie nie ma mowy aby cały ten model inteligentnego zarządzania efektywnością zadziałał.

Moje cele / KPI

Każdy pracownik i zespół powinien doskonale znać oczekiwania wyrażone w kategoriach celów i wskaźników efektywności. Jest to wymóg związany nie tylko z procesem zarządzania efektywnością (nie można zarządzać czymś co nie jest określone i zwymiarowane) lecz także z podstawami budowania zaangażowania pracowników. Mimo tak oczywistego faktu okazuje się, że tylko mniej niż 50% pracowników dokładnie wie czego się od nich oczekuje w pracy a przeciętny pracownik około połowę swojego czasu spędza na bezproduktywne działania (HCI za Halogen 2016). Dobra wiadomość jest natomiast taka, że zdecydowana większość pracowników doskonale rozumie i łatwo akceptuje tę potrzebę.



Należy zadbać o to, aby tych wskaźników było nie za wiele (maksymalnie pięć), by były dobrze zoperacjonalizowane (przełożone na konkretne miary) oraz powiązane z kluczowymi czynnikami sukcesu.

Cele / KPI zespołu

Niektóre cele / KPI dotyczą całego zespołu. W tej sytuacji ustalamy je i monitorujemy na poziomie zespołu. Także w tym przypadku kluczowe znaczenie ma akceptacja i przyjęcie przez zespół odpowiedzialności za ich realizację.

Szersza perspektywa

Warto aby każdy pracownik, zespół i menedżer wiedział z czego wynikają cele / wskaźniki efektywności które są wypracowywane na własnym poziomie. Warto zatem pokazywać cele / wskaźniki efektywności nadrzędnych jednostek organizacyjnych. W wielu przypadkach warto także pokazywać cele / wskaźniki efektywności innych zespołów, działów - szczególnie wówczas gdy są one powiązane w jakiś sposób "z naszymi". Nie musi to być precyzyjne kaskadowanie celów jak zaleca model Zarządzania przez Cele (MBO). Chodzi przede wszystkim o to aby wskazać powiązanie wszystkich celów / wskaźników z kluczowymi czynnikami sukcesu organizacji. To nadaje im większy sens, co dla współczesnych pracowników okazuje się coraz ważniejsze.

W ramach naszej polityki dzielenia się wiedzą i rozwoju rynku szkoleniowego kolejne treści będziemy publikowali na naszych serwisach społecznościowych. Gorąco do nich zapraszamy.  

Jeśli model Performance Management jest Państwu bliski serdecznie zapraszamy do zapoznania się z programem szkolenia [„Performance Management – nowa formuła systemu ocen i rozwoju efektywności”](#)