

W czasach Facebooka ocena roczna to za mało...

Szefowie, warto regularnie rozmawiać ze swoimi ludźmi – przekonuje Małgorzata Kwiatkowska, Executive&Team Coach, trener, właścicielka firmy Business Training Center.

Czy ma pani dużo pracy w czasach, gdy jedynym z głównych zmartwień szefów firm jest brak rąk do pracy?

Nasi klienci poszukują dziś rozwiązań w obszarze ważnego wyzwania: jak zatrzymać dobrych pracowników w firmie. I słusznie - problem odejść pracowników nie wiąże się wyłącznie z poziomem wynagrodzeń, choć takie przekonanie nadal pokutuje w wielu firmach. A to błąd. Liczne badania udowadniają, że płaca nie jest jedynym elementem decydującym o związku pracownika z firmą. Inne ważne to: zaufanie do lidera, możliwości rozwoju (nie chodzi tylko o awans), ciekawe wyzwania, przyjazna atmosfera pracy, etc. Jest więc nad czym pracować.

Gdzie szukać źródeł problemów wobec tego?

W regularnych rozmowach z pracownikami, pytając o ich codzienną satysfakcję z pracy i oczekiwania. Brzmi banalnie, ale to nie jest powszechna praktyka menedżerska w wielu organizacjach. Zazwyczaj głębsze i dłuższe rozmowy prowadzone są raz w roku, podczas tzw. rocznych rozmów oceniająco-rozwojowych. Bywa, że to jedyny moment, gdy szef poświęca 1-1,5 godziny na ocenę wyników i kompetencji pracownika. Nie zawsze jednak pyta: jak Ci się pracuje, z czego jesteś zadowolony, czego oczekujesz więcej, o co warto zadbać, by nasza firma była dla Ciebie dobrym miejscem pracy, jak widzisz swój dalszy rozwój?

Wielu pracowników nie lubi takich rozmów.

Bo już sama nazwa „ocena” kojarzy się źle i ich frustruje. Wywołuje strach przed oceną szefa. Także menedżerowie nie przepadają za tą formą rozmów. Badania firmy Willis Towers Walters wskazują, że 45 proc. z nich uważa ten proces za nieużyteczny, bo zajmuje czas, trzeba się do niego przygotować i poradzić sobie z ewentualnymi oczekiwaniami pracownika, które trudno zaspokoić. A więc też stres.

Jak zatem sobie radzić w tej sytuacji?

Accenture - globalna firma consultingowa (330 tys. zatrudnionych na świecie) zrezygnowała z ocen rocznych. Obecnie pomysł testowany jest w ich oddziale w Polsce i jeśli się sprawdzi,

zostanie wdrożony na całym świecie. W zmian pracownicy mają dostęp do tzw. constant feedback, czyli codziennej informacji zwrotnej od szefa. Każdy menedżer poznał to narzędzie, dzięki czemu pracownik w czasie rzeczywistym każdego dnia otrzymuje na bieżąco informację na temat tego, co robi dobrze, a co powinien poprawić. Roczna ocena nie jest mu więc potrzebna. Obecnie szacuje się, że więcej niż 1/3 amerykańskich firm, w tym wiele organizacji o zasięgu globalnym, rezygnuje z rocznych formalnych ocen pracowniczych na rzecz dostarczania stałej informacji zwrotnej. Trend ten zaczyna być widoczny coraz bardziej w Polsce.

Co to daje?

To tak jak np. z meczem piłkarskim. Trener omawia dobre i złe zagrywki bezpośrednio po meczu, zamiast czekać z informacją zwrotną na koniec roku. Dzięki temu każdy zawodnik stale udoskonala swoje umiejętności i implementuje zmiany niemal natychmiast. Z drugiej strony, wracając do świata biznesu, to okazja do częstych rozmów, w których szef może dopytywać na bieżąco o poziom satysfakcji z realizacji zadań, sprawdzać oczekiwania i wspierać w kierunku podnoszenia motywacji, która oznacza większą lojalność z firmą w dłuższej perspektywie. Czasami oczekiwania mogą być nierealne ale o tym też warto rozmawiać i szukać rozwiązań. Bo jeśli rozmów brak, to widok wypowiedzenia na stole, i zdawkowe „odchodzę, bo dostałem lepszą ofertę” jest przykrym finałem i momentem, w którym trudno już wpłynąć na decyzję pracownika.

Dla niektórych osób przedstawienie się na codzienne rozmowy może być szokiem...

To wymaga zmiany nastawienia szefa i nabycia umiejętności prowadzenia rozmów rozwojowych.

Po pierwsze rozmowy z pracownikami powinny mieć wysoki priorytet menedżerski – to ludzie są kluczowym czynnikiem naszych sukcesów. Trzeba znaleźć dla nich czas i być przekonanym, że rozmowy mają sens, zamiast uprawiać tzw. „odhaczanie” punktów w standardowym formularzu przygotowanego przez HR. To się nie sprawdza.

Warto skorzystać ze szkolenia, podczas którego można nauczyć się struktury rozmowy oraz przeciwdziałać umiejętności jej prowadzenia. Wtedy szef czuje się pewniej, bardziej komfortowo i chętniej je podejmuje.

Jak mogą odbywać się takie rozmowy?

Constant feedback powinien być realizowany codziennie, gdy tylko pojawi się okazja. Warto



zauważać i doceniać wysiłki ludzi tak często, jak to możliwe. Jeśli działania pracownika wymagają korekty, również trzeba mu o tym mówić od razu, zamiast odkładać to na koniec roku. To tak jak ze wspomnianym meczem piłkarskim – jak graliby zawodnicy w kolejnym meczu, gdyby nie otrzymywali informacji zwrotnej natychmiast?

Co najmniej raz na pół roku trzeba przyjrzeć się „z lotu ptaka” satysfakcji z pracy każdego pracownika, zapraszając go na tzw. rozmowę rozwojową/karierową wg określonej struktury.

Zarówno feedback, jak i rozmowy rozwojowe/karierowe to ważne narzędzia menedżerskie. Uczymy ich na naszych warsztatach.

Czy te umiejętności przydają się przy rekrutacji nowych pracowników?

Nie mam wątpliwości. Już na tym etapie warto wiedzieć, jakie pytania zadać, jak sprawdzić czy pracownik pasuje do naszej organizacji, na ile będzie usatysfakcjonowany pracą w niej, czego innego poza samym wynagrodzeniem oczekuje. Zadawanie dobrych pytań to ważna umiejętność. A feedback przyda się już za chwilę, gdy zaczniemy wdrażać go do zadań.

Obecnie na rynek pracy wchodzi pokolenie Z (urodzeni po 1994 r) wychowane w erze mediów społecznościowych. Cenią natychmiastowy feedback - są przyzwyczajeni, że każda ich akcja rodzi szybką reakcję (Like,❤️) Tego samego oczekują od szefów – feedback najlepiej zaraz. Bardziej niż płaca ważne są dla nich zmieniające się zadania, ciekawe wyzwania i elastyczny system pracy. To nowe wyzwanie dla pracodawców, by budować takie kultury organizacyjne, w których pracownicy będą czuć się dobrze i chcieli zostać na dłużej. A skąd wiedzieć jak je budować?

Rozmawiać, pytać, słuchać pracowników i odpowiadać na ich potrzeby zamiast sztywno trzymać się utartych schematów.

Dobrze rozumieją to firmy takie jak np. Google. Co roku do ich działu HR napływa co najmniej dwa miliony CV. Ale to już temat na inną opowieść.