Viitorul sistemelor de evaluare a performanței

Sistemele de evaluare a performanței au fost aduse în România de companiile multinaționale. Bunele practici ale acestor companii au transformat modul în care se derulează multe procese de business în mare parte a mediului privat autohton. Impactul a fost și este în principal unul pozitiv și formator. Deoarece sistemele de evaluare a performanței sunt în plin proces de schimbare acum, am ales acest subiect despre viitorul acestora. Cu ajutorul tehnologiei și sub presiunea schimbărilor generaționale, evoluția acestor sisteme face parte din peisajul transformărilor pe care îl vedem în mediul de afaceri global și local.

1. **Sistemul ”tradițional” de evaluare a performanței**

La modul cel mai general, fără să aducem în discuție diferențele de la nivel de companie, industrie sau sector, sistemul ”tradițional” de evaluare a performanței pornește de la stabilirea obiectivelor individuale, la începutul anului fiscal. Procedura este una susținută de tehnologie și are diverse variații ca metodologie. Aspectul important este că se încheie cu fiecare angajat inclus în procesul de evaluare a performanței având un set de obiective măsurabile/tangibile și un set de obiective soft/intangibile. Momentele cheie ale procesului sunt, apoi, evaluarea de la jumătatea anului și cea de final de an. Evident, sunt multe industrii care nu aplică acest model, dar acesta este cel ales pentru exemplificare.

<u>De ce acesta nu mai funcționează</u>

- Numeroase studii arată faptul că 75% din timpul petrecut cu derularea procesului de evaluare a performanței sunt dedicate documentării activităților din ultimele 6 sau 12 luni.
- În ședințele organizate pentru acest proces 78% din timp

este alocat discuțiilor despre angajați și nu cu angajații. În 90% din timp se discută despre evenimente trecute și nu despre acțiuni viitoare care să genereze performanță.

- Procesul este unul puternic afectat de ”culoarea” culturii organizaționale și de nivelul de asertivitate și încredere între toate părțile implicate, care adeseori este destul de scăzut.
- Ratingul sau ”nota” primită la finalul procesului nu conduce la creșterea performanței, ci la frustrări și dezamăgire, tensionând adesea relațiile de colaborare dintre manageri și membrii echipei.
- Sistemul acesta ”care se uită mereu în oglinda retrovizoare” este unul nepotrivit pentru generațiile Y și Z care cer feedback imediat și constant de la toți cei cu care interacționează în cadru sarcinilor sau proiectelor.
- Procesul este văzut ca fiind unul esențial de middle și top management mai ales pentru documentarea deciziilor de promovare (sau nu), de mărire a salariilor (sau nu), de bonusare pentru performanța anuală (sau nu).

2. **Sistemul ”emergent” de evaluare a performanței**

Mai multe companii globale au anunțat în ultimii 2-3 ani că renunță la sistemul ”tradițional” de evaluare a performanței angajaților, inclusiv la note sau rating. Dintre acestea, cele mai multe au argumentat decizia prin faptul că nu mai vor un sistem care să gestioneze performanța angajaților, ci unul care să o genereze. Abordarea generativă este mai potrivită atăt cu mentalitatea generațiilor care se întâlnesc acum acum în piața muncii, cât și pentru felul în care companiile se transformă pentru a face parte din economia digitală. Provocarea principală nu este acordarea feedback-ului în timp real sau documentarea acestuia în 2-3 propoziții, ci găsirea unui nou sistem/proces (și a unor noi corelații) de fundamentare a deciziilor privind promovările și creșterile

salariale. Cele mai multe companii nici nu își pun problema că au ceva de făcut în privința sistemului de evaluare a performanței și totuși studiile globale arată că nivelul de implicare a angajaților scade la 37% în săptămânile după comunicarea rezultatelor, ceea ce conduce la pierderi pentru companie prin scăderea productivității.

De ce acesta funcționează

- Are în alcătuire multe micro-momente de evaluare formală și informală a performanței angajaților și se bazează pe o cultură a încrederii, integrității, comunicării asertive și coaching-ului ca metodă esențială de tranfer de know-how.
- Este un sistem orientat pe generarea de performanță și are focus pe viitor, pe ce urmează, pe ceea ce poate fi îmbunătățit de fiecare parte implicată în proces.
- Pornește și se bazează mult pe self-management și self-leadership, mai ales prin prisma asumării responsabilității pentru propria dezvoltare și propria carieră. Acordă atenție individului și echipei aproape în egală măsură.
- Funcționează ca sistem integrat cu valorile, misiunea, aspirațiile și scopul (purpose) companiei; nu cele la nivel declarativ, ci cele trăite și conștientizate zi de zi de toți membrii echipei.
- Se bazează pe conceptul cunoscut ca mentalitate de creștere (growth mindset), care pornește de la convingerea că nu există elite (high-fliers) și ceilalți angajați. Dimpotrivă consideră că toți membrii echipei au un potențial valoros care poate fi transformat în valoare pentru ei și pentru companie.

Autor: Elena Badea, Managing Partner, Valoria Business Solutions

* * *

Despre autor

Elena Badea este Managing Partner al companiei de consultanță Valoria Business Solutions. Anterior, timp de 15 ani, a fost Director de Business Development si apoi Director de Marketing al unei companii internaționale de top ce activează în Romania. Elena are o vastă experiență în business development, account management, marketing corporativ, operațional și marketing digital. A coordonat 45 de cercetări privind mediul de business și antreprenorial din Romania și s-a implicat în programe de formare și coaching pentru manageri și oameni de afaceri, dar și în proiecte de responsabilitate socială și educație. Publică frecvent articole în presa centrală din România și este invitată ca vorbitor la numeroase conferințe naționale pe teme actuale de marketing și business development.

Despre Valoria

Valoria Business Solutions este o companie de consultanță, training, și coaching. Misiunea companiei este aceea de a transforma în valoare potențialul echipelor și organizațiilor. Competența, încrederea, inovația și pasiunea sunt valorile pe care le susținem prin tot ceea ce facem. Credem în oameni și în aspirația lor de împlinire personală și profesională și în dorința lor de a-și accelera potențialul. Aflați mai multe despre noi pe: www.valoria.ro