

# Część 5



## Moduł 3

### Część 5: Zarządzanie wydajnością i informacje zwrotne

[www.projectdare.eu](http://www.projectdare.eu)

This resource is licensed under CC BY 4.0



This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use, which may be made of the information contained therein 2022-2-IE01-KA220-VET-000099060

This resource is licensed under CC BY 4.0





## Odkryj ścieżkę edukacyjną modułów DARE:

Skorzystaj z naszych bloków edukacyjnych zaprojektowanych, aby pomóc MŚP w budowaniu różnorodnych, sprawiedliwych i integracyjnych miejsc pracy. Uwolnij moc DEI, aby osiągnąć zrównoważony sukces swojej firmy. Nasze praktyczne i interaktywne moduły dostarczają rzeczywistych spostrzeżeń i studiów przypadków z perspektywy europejskiej - dołącz do nas w tworzeniu miejsc pracy i społeczności, w których każdy może się rozwijać!

### MODUŁ 1

**Wprowadzenie: Różnorodność ożywiająca europejskie przedsiębiorstwa**

**Kluczowe cechy:** Przegląd i definicje D&I w MŚP. 12 wymiarów różnorodności. Nauka kluczowych kompetencji w zakresie dostarczania uzasadnień biznesowych.

**Część 1:** Dlaczego D&I ma znaczenie dla MŚP.

**Część 2:** Budowanie kompetencji D&I dla MŚP.



### MODUŁ 2

**Umiejętności przywódcze włączające**

**Kluczowe cechy:** Rozwijanie umiejętności przywódczych sprzyjających włączeniu społecznemu (np. świadomość i łagodzenie uprzedzeń). Wykorzystaj siłę neuro różnorodności. Mierzenie wpływu i budowanie odporności.

**Część 1:** Przygotowanie do inkluzywnych zmian poprzez przywództwo.

**Część 2:** Odblokuj inkluzywne przywództwo i neuro różnorodność.

**Część 3:** Mierzenie wpływu przywództwa i budowanie odporności.



### MODUŁ 3

**Zarządzanie talentami dla MŚP**

**Kluczowe cechy:** Integracyjna reklama, rekrutacja i utrzymanie pracowników. Zarządzanie wydajnością i planowanie sukcesji przywództwa.

**Część 1:** Przyciąganie, rozwijanie i zatrzymywanie różnorodnych talentów.

**Część 2:** Tworzenie integracyjnych opisów stanowisk i ogłoszeń.

**Część 3:** Integracyjne strategie selekcji, rozmów kwalifikacyjnych i ofertowania.

**Część 4:** Rozwój i zatrzymywanie talentów pracowników.

**Część 5:** Zarządzanie wydajnością i informacjami zwrotnymi.

**Część 6:** Planowanie sukcesji i rozwój liderów.



Jesteś tutaj

### MODUŁ 6

**Zaangażowanie społeczne dla MŚP**

**Kluczowe cechy:** Poznanie sześciu podstawowych zasad angażowania społeczności. Zrozumienie czterech warstw kontekstu społeczności i przygotowanie skutecznych ram zaangażowania i planu działania.

**Część 1:** Podstawy włączającego zaangażowania społeczności.

**Część 2:** Zrozum i zaangażuj swoją społeczność.

**Część 3:** Zapewnienie inkluzywnego zaangażowania poprzez wspólną wartość.

**Część 4:** Przygotowanie skutecznych ram zaangażowania społeczności.

**Część 5:** Stworzenie ram zaangażowania społeczności i planu działania



### MODUŁ 5

**Marketing integracyjny dla MŚP**

**Kluczowe cechy:** Włączenie inkluzywności do branding. Zrozumienie potrzeb różnorodnych odbiorców. Twórz strategiczne, integracyjne kampanie marketingowe.

**Część 1:** Siła marketingu integracyjnego dla marek MŚP.

**Część 2:** Zrozum swoich klientów i pokonaj bariery marketingowe.

**Część 3:** Tworzenie inkluzywnych kampanii marketingowych.



### MODUŁ 4

**Budowanie kultury integracyjnej w MŚP**

**Kluczowe cechy:** Budowanie kultury firmy sprzyjającej włączeniu społecznemu. Zaprojektowanie i przeprowadzenie strategicznego audytu zmian kulturowych, przegląd polityk i praktyk oraz wzmocnienie pozycji zespołów poprzez nagrody i uznanie.

**Część 1:** Zrozumienie i budowanie integracyjnej kultury firmy.

**Część 2:** Opracowanie i przeprowadzenie strategicznego audytu zmian kulturowych.

**Część 3:** Zarządzanie wsparciem w tworzeniu przyjaznego miejsca pracy.

**Część 4:** Od polityki do praktyki: Kulturowanie kultury integracji.

**Część 5:** Wzmocnienie pozycji zespołów dzięki współpracy DEI, ERG i uznaniu



# Wprowadzenie DARE do Modułu 3

W dzisiejszym zmieniającym się krajobrazie biznesowym różnorodność i integracja są czymś więcej niż tylko wartościami - są kluczowymi czynnikami napędzającymi innowacje, produktywność i długoterminowy sukces.

Moduł ten wyposaża europejskie MŚP w niezbędną wiedzę i narzędzia do budowania prawdziwie inkluzywnego miejsca pracy. Od przeprowadzania audytów włączających i tworzenia sprawiedliwych strategii rekrutacyjnych po udoskonalanie praktyk selekcji, rozmów kwalifikacyjnych i wdrażania, dowiesz się, jak przyciągać, wspierać i zatrzymywać różnorodne talenty.

Dodatkowo, moduł ten analizuje rozwój pracowników, zarządzanie wydajnością i planowanie sukcesji przywództwa, zapewniając, że inkluzywność stanie się trwałą i integralną częścią rozwoju organizacji.

## Integracyjne zarządzanie talentami dla MŚP

### Sekcja 1

Stawanie się europejskim pracodawcą MŚP sprzyjającym włączeniu społecznemu

### Sekcja 2

Tworzenie integracyjnych opisów stanowisk i ogłoszeń

### Sekcja 3

Integracyjna selekcja, rozmowy kwalifikacyjne i strategie ofertowe

### Sekcja 4

Integracyjna selekcja, rozmowy kwalifikacyjne i strategie ofertowe

### Sekcja 5

Zarządzanie wydajnością i informacje zwrotne

### Sekcja 6

Planowanie sukcesji i rozwój przywództwa

Jesteś tutaj

Część 1

Część 2

Część 3

Część 4

Część 5

Część 6

# Część 5

## Zarządzanie wydajnością i informacje zwrotne

13

- Dowiedz się, jak wdrożyć sprawiedliwe i obiektywne systemy zarządzania wydajnością, które kładą nacisk na wymierne wyniki, jednocześnie łagodząc uprzedzenia.
- Dowiedz się, jak tworzyć oceny wyników, które są przejrzyste, sprawiedliwe i wspierają rozwój różnorodnych talentów w Twojej firmie.
- Poznasz również strategie tworzenia skutecznych kanałów informacji zwrotnej, które promują otwartą, konstruktywną komunikację i umożliwiają kulturę ciągłego doskonalenia.

### Krok 9: Zarządzanie wydajnością i informacje zwrotne

Opracowanie sprawiedliwych i obiektywnych ocen wydajności, które są bezstronne i koncentrują się na wymiernych wynikach. Ustanowienie kanałów przekazywania i otrzymywania konstruktywnych informacji zwrotnych z poszanowaniem różnorodności pracowników.

**Studium przypadku:** Tico Mail Works, Irlandia

Wiele innych studiów przypadku (slajdy 67-69)

## Cele szkoleniowe

- Dowiedz się, jak projektować i wdrażać sprawiedliwe, obiektywne i bezstronne oceny wydajności, które koncentrują się na wymiernych wynikach.
- Dowiedz się, jak tworzyć systemy zarządzania wydajnością, które są przejrzyste, sprawiedliwe i wspierają rozwój różnorodnych talentów.
- Poznanie strategii przekazywania konstruktywnych informacji zwrotnych, które szanują i wspierają rozwój różnorodnych pracowników.
- Opracowanie skutecznych kanałów informacji zwrotnej, które zachęcają do otwartej, przejrzystej komunikacji i wspierają kulturę ciągłego doskonalenia.
- Dowiedz się, jak złagodzić uprzedzenia w ocenach wydajności i ustanowić systemy promujące sprawiedliwość i rozwój wszystkich pracowników.



13

# Krok 9

---

## Zarządzanie wynikami i informacje zwrotne

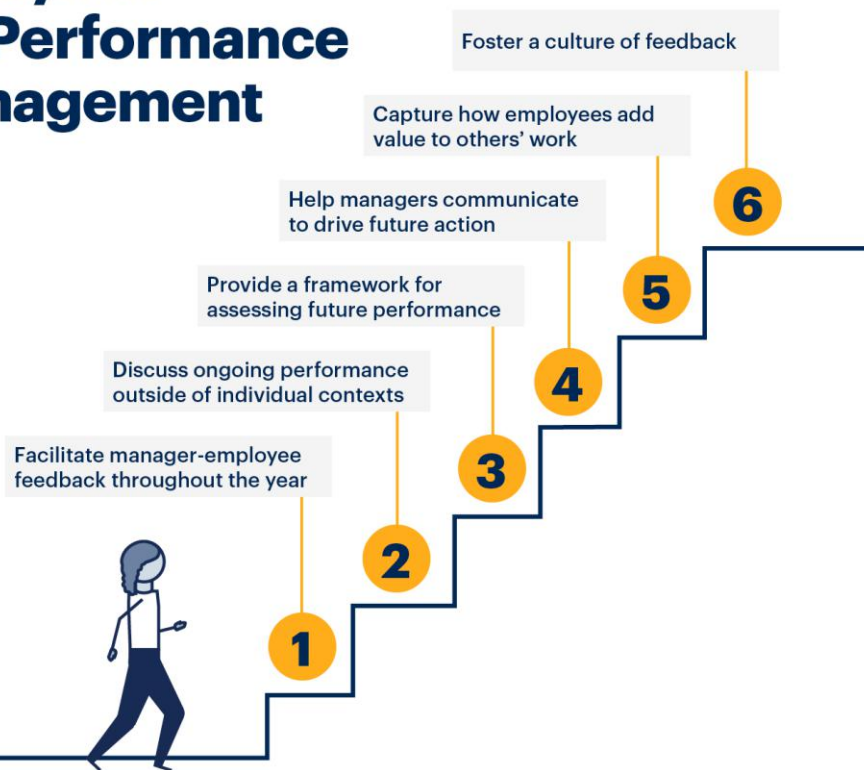
Dostarczanie uczciwych i  
konstruktywnych informacji zwrotnych w  
celu wspierania rozwoju pracowników

# »»» Krok 9 Zarządzanie wydajnością i informacje zwrotne



- »»» **Działanie 12** Opracowanie sprawiedliwych i obiektywnych ocen wyników pracy
- »»» **Działanie 13** Ustanowienie kanałów informacji zwrotnej uwzględniających różnorodność
- »»» **Działanie 14** Poprawa wyników i uznanie dla różnorodnych talentów
- »»» **Działanie 11** Strategie zatrzymywania pracowników

## 6 Ways to Fix Performance Management



gartner.com

Source: Gartner  
© 2023 Gartner, Inc. All rights reserved. CM\_GBS\_2322256

**Gartner**

## Zarządzanie wynikami w MŚP ma znaczenie

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw włączenie D&I do zarządzania wynikami zapewnia, że pracownicy są oceniani sprawiedliwie, zmniejszając ryzyko faworyzowania, nieświadomych uprzedzeń lub dyskryminacji. Takie podejście pozwala firmom stworzyć środowisko, w którym różnorodni pracownicy czują się doceniani, co z kolei zwiększa zaangażowanie, produktywność i retencję. Ustanowienie sprawiedliwych systemów oceny pomaga budować zaufanie i motywuje pracowników do pełnego wykorzystania ich potencjału, wiedząc, że ich praca jest doceniana na podstawie zasług.

Zarządzanie wydajnością wymaga poprawy. Według badań firmy Gartner, 52% dyrektorów ds. zasobów ludzkich (CHRO) uważa, że nie nagradza właściwych zachowań pracowników, a tylko 32% partnerów biznesowych HR uważa, że zarządzanie wydajnością zapewnia to, czego pracownicy potrzebują, aby osiągać wyniki.

Source Gartner



# Zarządzanie wynikami i ocena D&I jest niezbędna

W zmieniającym się miejscu pracy, różnorodność i integracja (D&I) stały się głównym celem firm dążących do stworzenia sprawiedliwego i wspierającego środowiska pracy. Uwzględnienie D&I w zarządzaniu wynikami i ocenach ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia, że pracownicy ze wszystkich środowisk czują się doceniani, zaangażowani i wspierani.



*Według raportu State of Performance Enablement 2024, 46% pracowników uważa, że pojedyncze oceny wyników, oderwane od bieżących informacji zwrotnych, są stratą czasu. Włączając zasady D&I do zarządzania wydajnością, firmy mogą zająć się tym rozdziwkiem, jednocześnie wspierając kulturę bardziej integracyjną i zorientowaną na rozwój.*

*[Betterworks 2024 Performance Report](#)*

# Czym jest zarządzanie wynikami i informacjami zwrotnymi?

**Różnorodność i integracja (D&I) w zarządzaniu wynikami i informacjach zwrotnych odnosi się do** praktyki i systemy, które zapewniają sprawiedliwą, bezstronną i integracyjną ocenę wydajności pracowników w miejscu pracy. Dla MŚP oznacza to tworzenie procesów, które oceniają wszystkich pracowników w oparciu o wymierne wyniki, a nie subiektywne opinie. Obejmuje to również opracowywanie kanałów informacji zwrotnej, które szanują i uwzględniają różne środowiska, kultury i style komunikacji, zapewniając, że wszyscy pracownicy otrzymują konstruktywne informacje zwrotne, które promują wzrost i rozwój.

**Wdrożenie praktyk D&I w zarządzaniu wynikami na wczesnym etapie ma kluczowe znaczenie** dla MŚP, aby budować kulturę sprzyjającą włączeniu społecznemu. Kiedy oceny wyników i kanały informacji zwrotnej są wolne od uprzedzeń i koncentrują się na wymiernych wynikach, wyraźnie pokazuje to, że różnorodność jest akceptowana i że każdy pracownik ma równe szanse na uznanie i awans. Takie wczesne wdrożenie nadaje ton przyszłemu rozwojowi i przyciąga różnorodne talenty poszukujące sprawiedliwości w rozwoju swojej kariery.

# Potrzeba przeglądów wyników pracowników w zakresie równego traktowania i innowacji

**Cel oceny wyników pracowników** Ocena wyników pracy ma na celu ocenę wyników pracy pracownika, dostarczenie informacji zwrotnych na temat mocnych stron i obszarów wymagających poprawy, wyznaczenie celów przyszłego rozwoju oraz umożliwienie komunikacji i dostosowania między pracownikami a kierownictwem w zakresie oczekiwań i celów. W kontekście D&I oceny wyników są również kluczowym narzędziem promowania sprawiedliwości i równości, zapewniając wszystkim pracownikom, niezależnie od ich pochodzenia, równe szanse rozwoju i sukcesu.

**Zalety D&I w ocenach wyników:** Oceny wyników są tradycyjnie projektowane w celu oceny wkładu pracowników i zapewnienia informacji zwrotnych dotyczących rozwoju. Jednak oceny te są często ograniczone przez nieświadome uprzedzenia i nie uwzględniają pełnego spektrum wartości pracownika. W przypadku niedostatecznie reprezentowanych grup może to pogłębiać dysproporcje w rozwoju kariery i uznaniu.

# Włączające praktyki zarządzania wydajnością

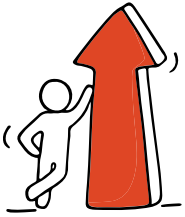
Dla małych i średnich przedsiębiorstw w zarządzaniu wynikami i udzielaniu informacji zwrotnych nie chodzi tylko o sprawiedliwość; chodzi o uwolnienie potencjału każdego pracownika i priorytetowe traktowanie integracyjnego miejsca pracy, w którym rozwijają się różnorodne talenty. Opracowując obiektywne, bezstronne oceny i ustanawiając konstruktywne kanały informacji zwrotnej, MŚP mogą pielęgnować bardziej zaangażowaną, innowacyjną i lojalną siłę roboczą, która napędza długoterminowy sukces firmy. Kluczowe znaczenie ma opracowanie sprawiedliwych, bezstronnych i wymiernych metod, które są zgodne z wartościami D&I. Wiąże się to z kluczowymi działaniami opisanymi w tej sekcji.

Aby praktyki zarządzania wynikami stały się D&I (Diversity, Equity, and Inclusion), kluczowe jest włączenie tych strategii i usunięcie barier w celu uznania i promowania inkluzywności i sprawiedliwości w procesach informacji zwrotnej i rozwoju. Każde zalecenie w następnej sekcji jest ściśle powiązane z zasadami D&I.



## Działanie 1

# Integracyjny rozwój kariery musi być priorytetem firmy



Różnorodność i integracja (D&I) w ocenach wyników i rozwoju kariery musi być poparta polityką firmy, strategiami, procesami i celami, aby była traktowana poważnie i pomagała w tworzeniu uczciwego i sprawiedliwego środowiska pracy, które wspiera integracyjny rozwój wszystkich pracowników, niezależnie od ich pochodzenia.



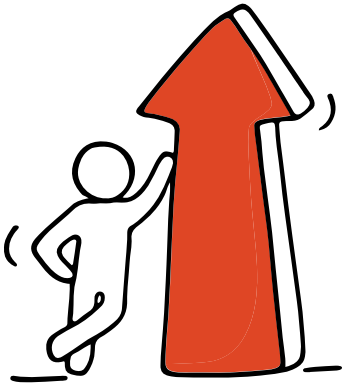
Strategie Włączające oceny wydajności zapewniają, że pracownicy są oceniani na podstawie ich rzeczywistego wkładu, a nie nieświadomych uprzedzeń lub stereotypów, które mają nieproporcjonalny wpływ na niedostatecznie reprezentowane grupy.



Rozwijanie i wspieranie integracyjnego środowiska rozwoju kariery pozwala na uznanie różnorodnych talentów i stylów pracy, zapewniając wszystkim pracownikom równe szanse na awans, szkolenia i rozwój. Pracownicy, którzy czują się doceniani, szanowani i wspierani, zwiększają swoje zaangażowanie i produktywność, co prowadzi do lepszych wyników firmy. Zwiększa to również wskaźniki zatrzymywania najlepszych talentów, szczególnie z grup marginalizowanych, przyczyniając się do bardziej zróżnicowanego przywództwa.

## Uczyń to częścią polityki firmy

Włączenie różnorodności i integracji (D&I) do polityki, strategii, procesów i celów firmy zapewnia, że staje się ona kluczową częścią kultury firmy i jest traktowana poważnie na wszystkich poziomach działalności. Oto jak można to zrobić:



**Polityka firmy = jasne zobowiązanie w zakresie badań i innowacji** Opracowanie kompleksowej polityki D&I wyrażającej zaangażowanie firmy w promowanie środowiska sprzyjającego włączeniu społecznemu. Powinna ona być powiązana z podstawowymi wartościami firmy, jasno stwierdzając, że dyskryminacja, uprzedzenia lub praktyki wykluczające są niedopuszczalne.

**Przykład:** W deklaracji misji firmy należy zawrzeć takie sformułowanie, jak „Jesteśmy zaangażowani w budowanie integracyjnego miejsca pracy, w którym ceni się różnorodność myśli, pochodzenia i tożsamości, a wszyscy pracownicy czują się upoważnieni do wnoszenia wkładu”.

## Niech stanie się częścią strategii firmy

**Odpowiedzialność lidera.** Włączenie celów w zakresie różnorodności i innowacji do wskaźników wydajności przywództwa, pociągając liderów wyższego szczebla do odpowiedzialności za tworzenie kultury sprzyjającej włączeniu społecznemu. Gwarantuje to, że inicjatywy na rzecz różnorodności są dostosowane do celów biznesowych i napędzane odgórnie.



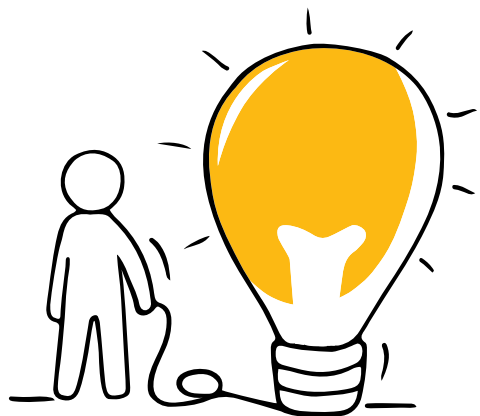
**Przykład:** Liderzy mogą mieć za zadanie osiągnięcie konkretnych celów w zakresie zatrudniania pracowników, promowania pracowników z niedostatecznie reprezentowanych grup lub tworzenia grup zasobów pracowniczych (ERG).

**D&I jako strategia biznesowa.** Włączenie D&I do ogólnych strategii biznesowych poprzez powiązanie ich z innowacjami, ekspansją rynkową i zaangażowaniem klientów. Podkreślanie, w jaki sposób zróżnicowana siła robocza może zapewnić różnorodne perspektywy, co prowadzi do lepszych produktów lub usług.

**Przykład:** W strategiach rynkowych należy kierować reklamy do nowych segmentów klientów, które odzwierciedlają różne środowiska, zapewniając, że projekty produktów lub kampanie marketingowe są inkluzywne.

## Uczyń to częścią procesów firmy

**Praktyki zatrudniania sprzyjające włączeniu społecznemu.** Modernizacja procesów zatrudniania i rekrutacji w celu ograniczenia uprzedzeń i zapewnienia, że pod uwagę brani są różnorodni kandydaci. Obejmuje to anonimowe przeglądy CV, zróżnicowane panele rekrutacyjne i inkluzywne opisy stanowisk, które przemawiają do szerszej grupy demograficznej. Zobacz poprzednie sekcje tego modułu.



**Przykład:** Wdrożenie technik ślepej rekrutacji, w których dane demograficzne są usuwane z życiorysów podczas wstępnej weryfikacji.

**Oceny wydajności.** Uwzględnienie wskaźników D&I w ocenach wyników, zapewniając, że pracownicy są oceniani nie tylko na podstawie wyników biznesowych, ale także na podstawie tego, w jaki sposób przyczyniają się do tworzenia integracyjnego miejsca pracy. Więcej informacji na ten temat znajduje się w tym module.

**Przykład:** Dodanie sekcji w ocenach wyników, aby menedżerowie mogli oceniać pracowników pod kątem współpracy i poszanowania różnych perspektyw.



## Uczyń to częścią celów firmy

**Wyznaczanie wymiernych celów D&I.** Określenie jasnych, wymiernych celów związanych z D&I, takich jak zwiększenie reprezentacji niedostatecznie reprezentowanych grup na stanowiskach kierowniczych o określony procent lub stworzenie konkretnych inicjatyw na rzecz zatrzymania pracowników i rozwoju kariery dla grup mniejszościowych.



**Przykład.** “Naszym celem jest zwiększenie odsetka kobiet i przedstawicieli mniejszości na stanowiskach kierowniczych o 20% w ciągu najbliższych dwóch lat.”

Dobrze wdrożone ramy D&I pomagają stworzyć poczucie przynależności, napędzają innowacje i odzwierciedlają zaangażowanie firmy w etyczne i zrównoważone praktyki biznesowe. Umożliwia również firmom przyciąganie i zatrzymywanie najlepszych talentów z różnych środowisk oraz lepszą obsługę zróżnicowanej bazy klientów. Ponadto udowodniono, że zróżnicowane zespoły osiągają lepsze wyniki i przyczyniają się do zwiększenia zysków firmy.

## Działanie 2



Uczynić ocenę wyników dostępną dla wszystkich  
Upewnij się, że wszystkie praktyki są włączające

- ❑ Udostępnianie możliwości rozwoju kariery i awansu wszystkim **pracownikom**, niezależnie od ich pochodzenia. Zapewnienie programów mentorskich, szkoleń i rozwoju przywództwa, które zaspokajają potrzeby zróżnicowanej siły roboczej.

**Dlaczego jest to niezbędne.** Zapewnienie równych możliwości awansu pomaga zatrzymać różnorodne talenty i zmniejsza potencjał dyskryminacji w rozwoju kariery. Pracownicy, którzy widzą jasną ścieżkę rozwoju, są bardziej skłonni pozostać w firmie i wносить do niej swój wkład.

- ❑ **Monitorowanie i dostosowywanie wszystkich praktyk w zakresie wyników D&I.** Regularnie oceniaj skuteczność systemów zarządzania wynikami i informacji zwrotnych. Zbieraj dane dotyczące ocen wydajności, zaangażowania pracowników i wskaźników retencji oraz analizuj je, aby zidentyfikować wszelkie wzorce uprzedzeń lub nierówności. Następna sekcja wyjaśni to lepiej.

**Dlaczego jest to ważne.** Ciągłe doskonalenie jest kluczem do budowania skutecznej strategii D&I. Monitorując te systemy, MŚP mogą dokonywać świadomych korekt, które pomogą im zachować konkurencyjność i zapewnić sprawiedliwość.

## Działanie 3



# Usuwanie uprzedzeń z ocen efektywności

Jednym z głównych wyzwań związanych z zarządzaniem wydajnością jest przewyciężenie uprzedzeń, które mogą nieproporcjonalnie wpływać na pracowników z niedostatecznie reprezentowanych grup. Aby zapewnić prawdziwie inkluzywne oceny:

**Przejrzystość.** Procesy i kryteria oceny powinny być znane wszystkim pracownikom, aby wiedzieli oni, w jaki sposób oceniane będą ich wyniki. Używaj jasnych definicji i precyzyjnego, przejrzystego języka i kryteriów w ocenach, aby zmniejszyć dwuznaczność i stronniczość.

**Ustrukturyzowane ramy oceny.** Opracuj ustandaryzowane narzędzia oceny z obiektywnymi, mierzalnymi kryteriami, które pomogą ograniczyć nieświadome uprzedzenia. Na przykład, zamiast niejasnych terminów, takich jak „potencjał przywódczy”, należy określić zachowania i działania związane z przywództwem, które można zaobserwować u wszystkich pracowników. Stosuj precyzyjne, ustandaryzowane, wymierne wskaźniki oceny i kryteria związane z pracą do oceny wydajności pracowników, zapewniając, że oceny są oparte na wynikach, a nie na osobistych opiniach i eliminując subiektywność. Stosowanie tych samych standardów i procesów oceny w odniesieniu do wszystkich pracowników w celu promowania sprawiedliwości.

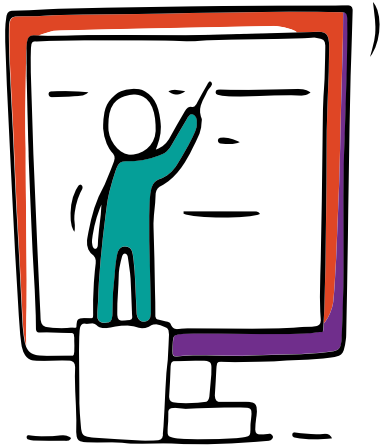


## Działanie 4



# Prowadzenie szkoleń integracyjnych dla menedżerów

**Zapewnienie szkoleń dla menedżerów** i oceniających w celu rozpoznawania i łagodzenia nieświadomych uprzedzeń, które mogą wpływać na oceny wyników. Menedżerowie muszą zrozumieć, w jaki sposób uprzedzenia mogą wpływać na oceny wyników i jak udzielać włączających, znaczących informacji zwrotnych.



Wyposaż menedżerów w umiejętności i narzędzia pozwalające im zrozumieć i przekazywać bezstronne informacje zwrotne. Obejmuje to zrozumienie różnic kulturowych i unikanie założeń opartych na stereotypach. Szkolenie dotyczące uprzedzeń zapewnia, że menedżerowie są bardziej świadomi swoich nieświadomych uprzedzeń i tego, jak mogą się one objawiać podczas oceny.

**Szkolenie menedżerów w zakresie opracowywania integracyjnych planów poprawy wyników.**

Jeśli pracownik ma trudności, menedżerowie powinni stworzyć plan poprawy wydajności (PIP), określający konkretne działania, mechanizmy wsparcia i wymierne wyniki, aby pomóc mu odnieść sukces. Należy pamiętać, że gdy pracownik osiąga słabe wyniki, ważne jest, aby wziąć pod uwagę potencjalne bariery, na jakie może napotkać z powodu uprzedzeń, braku wsparcia lub różnych stylów pracy. Rozpocznij od szczerzej i prywatnej rozmowy z pracownikiem, aby zrozumieć jego wyzwania. Upewnij się, że badasz wszelkie czynniki zewnętrzne, takie jak dostęp do mentoringu, nieświadome uprzedzenia lub brak odpowiedniego wsparcia kulturowego, które mogą mieć wpływ na ich wyniki. Określ jasne, mierzalne i osiągalne cele oraz zaplanuj regularne informacje zwrotne i wizyty kontrolne.

## Edukacja menedżerów w zakresie przeprowadzania regularnych, integracyjnych spotkań z pracownikami.

Podejście „ustal i zapomnij” często prowadzi do braku zaangażowania pracowników i przestarzałych celów, zwłaszcza w przypadku pracowników mniejszościowych, którzy mogą nie otrzymywać wystarczających informacji zwrotnych. Częste wizyty kontrolne umożliwiają kulturę ciągłego uczenia się i doskonalenia, zapewniając przestrzeń do zajęcia się wszelkimi uprzedzeniami, które mogą mieć wpływ na proces przekazywania informacji zwrotnych. Menedżerowie przeszkoleni w zakresie kompetencji kulturowych mogą udzielać bardziej zniuansowanych, inkluzywnych informacji zwrotnych podczas takich spotkań. W ten sposób unikają wzmacniania negatywnych stereotypów lub uprzedzeń, koncentrując się na indywidualnych mocnych stronach i wyzwaniach pracownika.

### Jak?

- ❑ Kształcenie menedżerów w zakresie ciągłej inkluzywnej kontroli i inkluzywnej informacji zwrotnej. Ciągły dialog między menedżerami a pracownikami tworzy kulturę otwartej komunikacji i inkluzywności.
- ❑ Upewnij się, że menedżerowie prowadzą regularne rozmowy, aby oceny wyników i zarządzanie były bardziej skuteczne, ponieważ opierają się na regularnych obserwacjach i informacjach zwrotnych w czasie rzeczywistym, a nie na jednorazowej ocenie rocznej. Zapewni to, że oceny będą bardziej kompleksowe i odzwierciedlające rzeczywistą wydajność pracownika w ciągu roku. Pomaga to pracownikom pozostać na dobrej drodze i czuć wsparcie, zwiększając ich wydajność i zaangażowanie.

## Szkolenie i zachęcanie menedżerów do informowania o działaniach niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w przyszłości.

Pomagaj, szkol i wspieraj menedżerów w przekazywaniu informacji zwrotnych na temat tego, jakich umiejętności potrzebują ich pracownicy w przyszłości, a także w tym, w jaki sposób mogą odzwierciedlać i budować na przeszłych osiągnięciach pracowników, w jaki sposób mogą zwiększyć przejrzystość umiejętności i kulturę integracyjną w swoich zespołach oraz zachęcać do spójności, coachingu i rozwoju w miejscu pracy.

### Jak?

- ❑ Wyposażenie i przeszkolenie menedżerów w zakresie udzielania przejrzystych i inkluzywnych ocen i informacji zwrotnych, wydawania oświadczeń, oceniania i zadawania pytań, upewniania się, że zespoły są inkluzywne oraz określania, co jest potrzebne do przyszłego rozwoju.
- ❑ Szkolenie menedżerów w zakresie przekazywania informacji zwrotnych z uwzględnieniem różnic kulturowych. Na przykład, bezpośrednia informacja zwrotna może być dobrze przyjęta w niektórych kulturach, ale uważana za konfrontacyjną w innych. Zachęcaj do przekazywania informacji zwrotnych, które podkreślają mocne strony i obszary rozwoju, zamiast skupiać się wyłącznie na poprawie.
- ❑ Szkol i wspieraj menedżerów w zakresie adresowania i wykorzystywania różnorodnych doświadczeń, perspektyw, dyskusji, pomysłów, rozwiązań i środowisk, które pracownicy mogą wnieść do dyskusji. Poinformuj ich, jak prowadzić otwarty dialog na temat rozwoju umiejętności i promować kulturę uczenia się i zdolności adaptacyjnych, która przynosi korzyści wszystkim pracownikom.

## Umożliwienie wzajemnej informacji zwrotnej między współpracownikami, pracownikami i menedżerami.

Poproś menedżerów o wskazówki, w jaki sposób identyfikować źródła informacji zwrotnej w oparciu o to, kto ma wiedzę na temat pracy pracownika, zamiast ograniczać informacje zwrotne do formalnych relacji pracownika i Twojej „osobistej oceny lub opinii”. Oceny koleżeńskie są dobrym sposobem na pociągnięcie pracowników do odpowiedzialności za wykazywanie krytycznych zachowań i uzyskanie pełniejszego zrozumienia ich wkładu. Pamiętaj tylko, aby opracować wytyczne dotyczące oceny, które koncentrują się na wynikach.

### Jak?

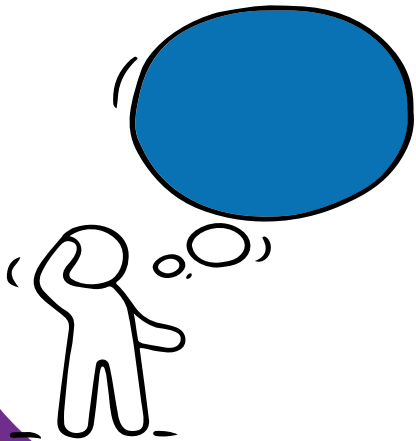
- Podkreśl menedżerom znaczenie informacji zwrotnych od współpracowników, aby stworzyć całościowy obraz wkładu pracownika. Na przykład, zbieraj informacje zwrotne od współpracowników na temat tego, w jaki sposób pracownicy mogą pomóc członkom zespołu
- Zachęcaj menedżerów do uwzględniania różnych perspektyw podczas zbierania tych informacji zwrotnych i upewnij się, że szukają wkładu z różnych źródeł, a nie tylko z formalnej hierarchii.
- Ustanowienie jasnych wytycznych dotyczących ocen skoncentrowanych na wymiernych wynikach w celu złagodzenia uprzedzeń.
- Stwórz wspierające środowisko dla pracowników, aby czuli się pewnie uznając wzajemny wkład.
- Opracuj proste protokoły żądania i przekazywania informacji zwrotnych, które uwzględniają różne style komunikacji.
- Regularnie zachęcaj menedżerów do potwierdzania i wzmacniania pozytywnych zachowań, które odzwierciedlają praktyki integracyjne, tym samym osadzając D&I w kulturze przekazywania informacji zwrotnych.

## Działanie 5



# Wyznaczanie jasnych, integracyjnych celów i oczekiwań pracowników

Tradycyjne zarządzanie wydajnością musi często uwzględniać różne doświadczenia i pochodzenie pracowników. Oceny oparte na D&I kładą nacisk na współpracę przy ustalaniu celów, zapewniając, że każdy pracownik ma możliwość wniesienia wkładu i dostosowania swojego rozwoju osobistego do celów firmy. Gdy członkowie zespołu wnoszą swój wkład i dokładnie wiedzą, co muszą osiągnąć, ocena ich wyników staje się bardziej obiektywna i sprawiedliwa. Ta jasność pomaga zmniejszyć potencjalne nieświadome uprzedzenia i zapewnia, że każdy jest oceniany na podstawie konkretnych wyników, a nie niejasnych wrażeń. Staraj się ustalać cele i oczekiwania w comiesięcznych spotkaniach kontrolnych.

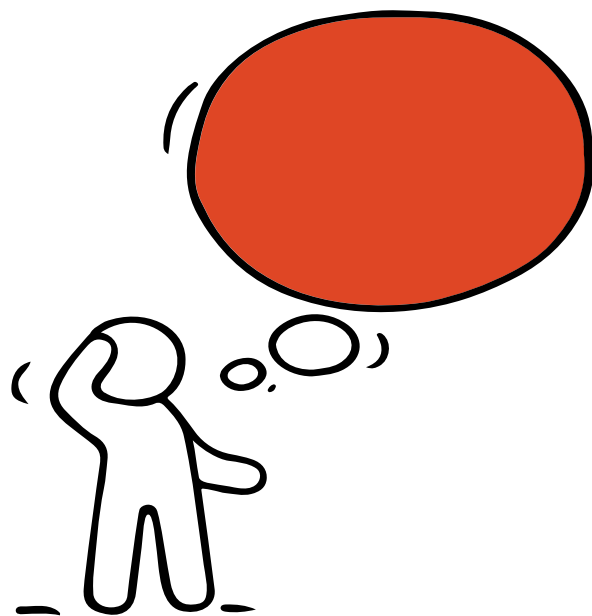


**Na przykład,** Współtwórz cele z pracownikami, którzy mogą mieć odmienne normy kulturowe lub komunikacyjne, i upewnij się, że czynniki te są brane pod uwagę przy mierzeniu wydajności. Pozwoli to uniknąć celów, które mogą faworyzować dominujące style pracy. Zamiast koncentrować się wyłącznie na kluczowych wskaźnikach wydajności lub wskaźnikach, uwzględnij jakościowe informacje zwrotne, np. wkład pracownika we współpracę zespołową lub przywództwo w inicjatywach na rzecz różnorodności.

**Wspólne ustalanie celów** daje różnorodnym pracownikom poczucie odpowiedzialności za ich wkład, zachęcając do autonomii i czyniąc oceny bardziej obiektywnymi.



W inkluzywnym systemie zarządzania wynikami oceny powinny łączyć miary jakościowe i ilościowe, aby w pełni zrozumieć wpływ pracownika. Tradycyjne modele opierające się wyłącznie na liczbach mogą pomijać ważne atrybuty, takie jak współpraca i kreatywność, obszary, w których niedostatecznie reprezentowani pracownicy mogą się wyróżniać, ale nie zawsze są mierzone.



**Przykład:** Zamiast skupiać się wyłącznie na wskaźnikach KPI lub metrykach, MŚP może uwzględnić jakościowe informacje zwrotne, takie jak wkład pracownika w spójność zespołu, współpracę lub przywództwo w inicjatywach na rzecz różnorodności.

**D&I Ocena** Ocena wkładu i niematerialnego pozwala na bardziej holistyczne zrozumienie wydajności pracownika. Integrując oba rodzaje miar, dane ilościowe zapewniają jasne punkty odniesienia i obiektywne kryteria, podczas gdy spostrzeżenia jakościowe wychwytyją niuanse wkładu i potencjału pracownika. Takie zrównoważone podejście zapewnia bardziej sprawiedliwe i efektywne oceny uwzględniające pełen zakres wpływu pracownika. Pomaga również uniknąć karania pracowników, którzy mogą nie pasować do tradycyjnych modeli pracy,

## Opracowanie ram pomiarowych do oceny wydajności i zdolności do uczenia się.

Ocena gotowości pracowników do rozwoju - ich zdolności, umiejętności i chęci do podjęcia rozwoju zawodowego w danym momencie - a nie tylko wyników, oraz dostosowanie rozmów coachingowych i wsparcia do ich rzeczywistych potrzeb. Może to wymagać zmiany sposobu oceny rozwoju i przeformułowania wartości procesu, przy jednoczesnym poruszaniu się w niejednoznacznych sytuacjach i zaspokajaniu potrzeb firmy.

**Jak?**

- Przeniesienie punktu ciężkości z tradycyjnych wskaźników wydajności na gotowość rozwojową, biorąc pod uwagę takie czynniki jak zdolność i chęć uczenia się. Takie podejście uwzględnia różne style i tempa uczenia się, tworząc bardziej integracyjne środowisko, które wspiera zróżnicowany rozwój zawodowy.
- Kładzenie nacisku na rozwój osobisty, a nie na rywalizację, co jest zgodne ze sprawiedliwymi praktykami.

## Działanie 6

# Rozmowy, pytania i informacje zwrotne sprzyjające włączeniu społecznemu

Aby zapewnić, że oceny są naprawdę skuteczne w integracyjnym miejscu pracy, ważne jest, aby przekazywać informacje zwrotne w sposób jak najbardziej obiektywny i bezstronny, biorąc pod uwagę unikalną perspektywę i wkład każdego pracownika.

Oceny wyników powinny być zaprojektowane w taki sposób, aby uznawać i doceniać różnorodne talenty, umiejętności i pochodzenie pracowników, unikając jednocześnie uprzedzeń, które mogą wpływać na sposób przekazywania lub otrzymywania informacji zwrotnych. Angażując się w integracyjne środowisko informacji zwrotnej, menedżerowie i pracownicy mogą komunikować się otwarcie, szanować indywidualne różnice i zapewniać zgodność oczekiwań i celów.

Informacje zwrotne powinny mieć charakter rozwojowy, a nie karny, i oferować jasne kroki rozwoju przy jednoczesnym poszanowaniu różnych środowisk.



# Włączający język i rozmowy mają znaczenie!

Opracowując oceny wyników za pomocą integracyjnego języka, MŚP mogą uniknąć uprzedzeń i stworzyć bardziej wspierającą i zorientowaną na rozwój kulturę dla wszystkich pracowników, szczególnie tych z niedostatecznie reprezentowanych grup. Takie podejście przynosi korzyści pracownikom i firmie, promując sprawiedliwość, zaufanie i ciągły rozwój:

- ❑ **Promowanie sprawiedliwości:** Integracyjne zwroty, stwierdzenia i pytania mają na celu zmniejszenie uprzedzeń poprzez skupienie się na wymiernych wynikach, indywidualnych perspektywach i integracyjnej dynamice miejsca pracy.
- ❑ **Zachęca do otwartego dialogu:** Pozwalają pracownikom wyrażać obawy lub podkreślać potencjalne bariery, które mogą wpływać na ich wydajność lub integrację w miejscu pracy.
- ❑ **Uznaje różnorodność:** Pytania te zachęcają zarówno menedżera, jak i pracownika do uznania i celebrowania różnorodnego wkładu, stylów pracy i talentów w firmie.
- ❑ **Zwiększają zaangażowanie i rozwój:** Promowanie sprawiedliwych rozmów, które mogą zwiększyć zaangażowanie pracowników i zapewnić wszystkim pracownikom możliwość odniesienia sukcesu i rozwoju.





1. **Integracyjne mechanizmy przekazywania informacji zwrotnych.** Stwórz kanały informacji zwrotnej, które szanują różne style komunikacji i pochodzenie kulturowe pracowników. Na przykład, niektórzy pracownicy mogą preferować pisemne informacje zwrotne zamiast bezpośrednich rozmów..
2. **Regularna informacja zwrotna.** Aby wspierać ciągłe doskonalenie i zaangażowanie, oferuj spójne informacje zwrotne przez cały rok, zamiast ograniczać je do corocznych przeglądów.
3. **Dwustronna informacja zwrotna.** Zachęcaj pracowników do przekazywania informacji zwrotnych swoim przełożonym i firmie, zapewniając, że proces przekazywania informacji zwrotnych jest oparty na współpracy i wsparciu.

Poniższa sekcja przedstawia przykłady inkluzywnych zwrotów, zdań i pytań dotyczących oceny wyników dostosowanych do MŚP, wraz z ich niepoprawnymi i poprawionymi wersjami. Po przykładach następuje wyjaśnienie, dlaczego właściwy sposób jest lepszy, szczególnie w zakresie włączania.

## Ustanowienie integracyjnej kultury firmy i kanałów komunikacji

Stwórz kulturę regularnej, konstruktywnej informacji zwrotnej, zamiast ograniczać ją do corocznych przeglądów wyników. Ciągła informacja zwrotna pomaga pracownikom korygować kurs i rozwijać się przez cały rok, zamiast czekać na formalne oceny. Promuje to kulturę otwartości i wspiera długoterminowy rozwój. Włączenie w mechanizmy przekazywania informacji zwrotnych zapewnia, że wszyscy pracownicy, niezależnie od różnic kulturowych lub osobistych, czują się szanowani i wspierani. Może to poprawić zaangażowanie i retencję, szczególnie w przypadku pracowników z niedostatecznie reprezentowanych środowisk..

### Jak?

- ❑ Zachęcaj menedżerów do przekazywania informacji zwrotnych w różnych formatach - pisemnie, ustnie, a nawet za pośrednictwem platform cyfrowych - dostosowanych do indywidualnych preferencji i stylów komunikacji.
- ❑ Projektuj zróżnicowane kanały informacji zwrotnej, uwzględniające różne preferencje pracowników i kulturowe style komunikacji. Niektórzy mogą czuć się bardziej komfortowo otrzymując pisemną informację zwrotną, podczas gdy inni mogą ją preferować.
- ❑ Twórz dostosowane plany rozwoju zawodowego (PDP) dla pracowników. Dokumenty te określają cele zawodowe pracownika oraz potrzebne strategie i umiejętności. Weź pod uwagę unikalne wyzwania i możliwości rozwoju każdego pracownika oraz regularnie je przeglądaj i aktualizuj, aby takie wyzwania były podejmowane, a możliwości były realizowane raczej wcześniej niż później.

## Zachęcaj do dyskusji na temat ustalania celów zespołowych między pracownikiem a menedżerem.

Pozwala to menedżerom uzyskać indywidualną perspektywę. Stwórz otwarte kanały informacji zwrotnej między pracownikami i menedżerami, w ten sposób możesz wzmocnić zarówno odpowiedzialność i inicjatywę pracowników, jak i integrację firmy. Umożliwia to komunikację poza formalnymi ustawieniami i zapewnia, że każdy głos jest ceniony i słyszany. Zachęca również do zdrowych, integracyjnych dyskusji wykraczających poza indywidualne perspektywy, promując ustalanie celów zespołowych.

### Jak?

- ❑ Motywowanie poszczególnych pracowników do refleksji i rozwijania swoich osobistych celów, co pozwoli menedżerom na przegląd poszczególnych osób w zespołach i przegląd indywidualnych informacji zwrotnych pod kątem dostosowania zespołu, wpływu, trafności i nakładania się.
- ❑ Stwórz środowisko (online i offline), w którym pracownicy mogą przekazywać informacje zwrotne menedżerom, wzmacniając ich poczucie sprawczości i wpływu na rozmowy dotyczące informacji zwrotnych.
- ❑ Anonimowe kanały informacji zwrotnej: Zapewnij pracownikom możliwość anonimowego przekazywania informacji zwrotnych w celu wyrażenia obaw lub sugestii, zwłaszcza dotyczących różnorodności i integracji.

## Promowanie dyskusji w zespołach.

Aby to osiągnąć, promuj ustalanie celów zespołowych, w ramach którego członkowie zespołu są zachęceni do spotykania się, refleksji i opracowywania celów zespołowych dla zespołów w celu ich przeglądu pod kątem zgodności, wpływu, istotności i nakładania się. Podobnie, stwórz przestrzeń dla zespołów do przekazywania informacji zwrotnych menedżerom, aby wzmocnić odpowiedzialność zespołu w rozmowach dotyczących informacji zwrotnych.

### Jak?

- ❑ Umożliwienie zespołowej kultury ustalania celów, która zachęca do współpracy i integracji. Umożliwiaj przyszłościowe sesje przeglądowe, które priorytetowo traktują integrację w wyznaczaniu celów i zawierają element, w którym mogą dostosować różne cele indywidualne do celów zespołu. Takie podejście umożliwia pracownikom z różnych środowisk dzielenie się swoimi unikalnymi spostrzeżeniami i doświadczeniami oraz dostarczanie możliwych rozwiązań i wkładu.
- ❑ Stwórz przestrzeń do przepływu informacji zwrotnych między zespołami i menedżerami - wzmocnia to agencję i integrację, zapewniając, że każdy głos zostanie wysłuchany.



## Zachęcanie do ciągłego przekazywania informacji zwrotnych między kierownikiem a pracownikiem przez cały rok

Stworzenie wzajemnego zrozumienia, jakiego rodzaju informacji zwrotnych potrzebują pracownicy, aby odnieść sukces, oraz umożliwienie im samodzielnego planowania rozmów na temat informacji zwrotnych poprzez edukowanie ich w zakresie rodzajów i częstotliwości dialogu, który może mieć miejsce.

### Jak?

- Ustanowienie kultury ciągłej informacji zwrotnej, w której wszyscy pracownicy czują się komfortowo, szukając i przekazując informacje.
- Należy edukować menedżerów i pracowników w zakresie znaczenia tego dialogu, aby zapewnić, że uwzględni on różne perspektywy i potrzeby.
- Upewnij się, że pracownicy są przeszkoleni i rozumieją, jak przekazywać informacje zwrotne w sposób pełen szacunku, nieoceniający, informacyjny i włączający, tak aby ludzie czuli, że są traktowani sprawiedliwie.
- Dostosuj rozmowy na temat informacji zwrotnych, aby uwzględnić indywidualne potrzeby pracowników, w tym pochodzenie kulturowe, style komunikacji i aspiracje zawodowe.

## Lista kontrolna szybkiego startu dotycząca wyzwań w zarządzaniu wynikami w zakresie badań i innowacji

- Usunięcie uprzedzeń i umożliwienie inkluzywnych rozmów i informacji zwrotnych.** Przed przeprowadzeniem oceny wyników menedżerowie przechodzą szkolenie w zakresie uprzedzeń, aby rozpoznać i złagodzić osobiste uprzedzenia, które mogą wpływać na ich oceny. Szkolenie to pomaga im sprawiedliwie różnicować wyniki wszystkich pracowników.
- Obiektywne oceny wyników:** Używaj wskaźników i konkretnych przykładów do oceny wydajności pracowników, koncentrując się na wynikach, a nie na osobistych uprzedzeniach. Zapewnia to sprawiedliwość wśród zróżnicowanej siły roboczej.
- Kanały konstruktywnej informacji zwrotnej:** Ustanowienie jasnych metod przekazywania i otrzymywania informacji zwrotnych, które szanują pochodzenie i perspektywę wszystkich pracowników. Regularna i przejrzysta komunikacja zapewnia, że wszystkie głosy są słyszane, umożliwiając integrację.
- Ciągłe rozmowy menedżerów z pracownikami:** Promuj ciągły dialog, a nie tylko coroczne przeglądy, umożliwiając menedżerom i pracownikom ustalanie wspólnych celów i omawianie obszarów rozwoju bez uprzedzeń.
- Uwzględnianie opinii współpracowników:** Zbieranie informacji zwrotnych od kolegów, którzy ściśle współpracują z pracownikiem, aby uzyskać szerszą perspektywę, koncentrując się na współpracy i integracji.
- Przywódstwo włączające:** Szkolenie menedżerów w zakresie nieświadomych uprzedzeń i znaczenia uznawania różnorodnego wkładu zespołu. Pomaga to stworzyć bardziej sprawiedliwe środowisko dla rozwoju i kariery.



# Komunikacja włączająca

Włączając komunikację D&I i informacje zwrotne do ocen wyników, tworzysz bardziej sprawiedliwy proces, który zapewnia, że każdy pracownik jest oceniany sprawiedliwie i otrzymuje informacje zwrotne oraz możliwości, których potrzebuje, aby odnieść sukces. Dialog ten promuje integracyjne środowisko szacunku, zaufania i włączenia, w którym różnorodne talenty są rozpoznawane, rozumiane i celebrowane.



# Stwierdzenia i zwroty dotyczące oceny włączającej

## Ocena umiejętności komunikacyjnych



*"Nie zabiera głosu na spotkaniach, co wskazuje na brak potencjału przywódczego."*



"Woli komunikować się w mniejszych grupach i oferuje przemyślane wypowiedzi. Może to wskazywać na inny styl komunikacji, który można wykorzystać do rozwoju przywództwa."

**Różnica polega na tym, że...** Błędna wersja zakłada, że cichszy styl komunikacji oznacza brak przywództwa. Poprawna wersja uznaje, że różne style komunikacji mogą być równie wartościowe, unikając uprzedzeń wobec introwertycznych lub odmiennych kulturowo zachowań.

## Ocena pracy zespołowej



*"Nie zawsze pasuje do zespołu."*



"Wnosi unikalną perspektywę do dyskusji zespołowych i chociaż jego podejście różni się od normy, wnosi innowacyjne pomysły. Może to pomóc w dalszym budowaniu zespołu w celu poprawy współpracy."

**Różnica polega na tym, że...** Niewłaściwy sposób etykietuje pracownika jako niepasującego, co może zrazić ludzi o innym pochodzeniu lub perspektywie. Właściwy sposób uznaje różnorodność myśli i traktuje ją jako okazję do poprawy współpracy zespołowej.

## Ocena inicjatywy



" Nie przejmuję inicjatywy w szybko zmieniającym się środowisku."



"Przyjmuje przemyślane podejście i dokładnie rozważa opcje przed podjęciem działań. Przydatne byłoby określenie, gdzie jej mocne strony są zgodne ze scenariuszami szybszego podejmowania decyzji."

**Różnica polega na tym, że...** Zła wersja może karać pracowników, którzy mogą mieć inne kulturowe podejście do rozwiązywania problemów, np. poświęcając więcej czasu na analizę sytuacji. Właściwa wersja docenia jej mocne strony, jednocześnie sugerując obszary do rozwoju bez uprzedzeń.

## Ocena stylu przywództwa



*"Jego styl przywództwa jest zbyt miękki; za mało zaznacza swój autorytet."*



"Jego styl przywództwa jest bardziej oparty na współpracy i konsultacjach. Takie podejście pomaga budować zaufanie w zespole, choć może przynieść korzyści z włączenia bardziej zdecydowanych działań w krytycznych momentach."

**Różnica polega na tym, że...** Błędna wersja sugeruje, że ceniony jest tylko jeden styl przywództwa (asertywny). Właściwy sposób obejmuje styl przywództwa oparty na współpracy, często stosowany przez osoby z niedostatecznie reprezentowanych grup, oferując jednocześnie konstruktywne informacje zwrotne dotyczące konkretnych sytuacji.

## Ocena zdolności adaptacyjnych



*"Jest odporna na zmiany."*



"Preferuje ustrukturyzowane podejście i potrzebuje czasu, aby dostosować się do nowych procesów. Oferowanie dodatkowego wsparcia podczas zmian może pomóc jej w lepszej adaptacji."

**Różnica polega na tym, że...** Niewłaściwa wersja może zostać odebrana jako lekceważąca i może odzwierciedlać uprzedzenia wobec osób, które są bardziej metodyczne w swojej pracy. Właściwa wersja oferuje podejście skoncentrowane na rozwiązaniach, które pomagają pracownikom dostosować się, jednocześnie uznając indywidualne style pracy.

## Ocena kompetencji kulturowych



*"Wydaje się, że nie rozumie różnic kulturowych."*



"Ma pole do poprawy w poruszaniu się w interakcjach międzykulturowych. Moglibyśmy zaoferować mu większą ekspozycję na szkolenia z zakresu różnorodności, aby pomóc mu rozwinąć jego kompetencje kulturowe."

**Różnica polega na tym, że...** Niewłaściwy sposób jest osądzający i może zniechęcać do rozwoju, podczas gdy właściwy sposób oferuje możliwość rozwoju, promując znaczenie kompetencji kulturowych w zróżnicowanym miejscu pracy.

## Ocena planów poprawy wyników (PIP)



*"Musimy zająć się obszarami, w których nie radzisz sobie najlepiej."*



*"Wspólnie opracujemy plan poprawy wydajności, który uwzględni Twoje wyjątkowe wyzwania i wesprze Twój rozwój."*



*"Oto plan, który pomoże ci spełnić oczekiwania dotyczące wydajności."*



*"Ten plan nie tylko nakreśli obszary do poprawy, ale także uwzględni zasoby i możliwości mentorskie, które zaspokoją Twój styl uczenia się."*

## Ocena bieżących postępów



*"Spotkam się z tobą pod koniec miesiąca, aby omówić twoje postępy."*



*"Umówmy się na comiesięczne rozmowy indywidualne, aby omówić nie tylko twoją pracę, ale także to, jak czujesz się włączony i doceniany w dyskusjach zespołowych."*



*"Skoncentruj się na poprawie relacji z klientami, aby zwiększyć swoją wydajność."*



*"Określmy, w jaki sposób twoje unikalne umiejętności mogą przyczynić się do osiągnięcia celów naszego zespołu, jednocześnie promując integrację w interakcjach z klientami."*

# Pytania dotyczące oceny włączającej

## Pytanie dotyczące celów rozwojowych



*"Dlaczego jeszcze nie osiągnąłeś swoich celów?"*



"Jakie wyzwania napotkałeś w osiągnięciu swoich celów i jak możemy Cię lepiej wspierać?"

**Różnica polega na tym, że...** Złe pytanie zakłada, że słabe wyniki są winą pracownika, potencjalnie pomijając kwestie systemowe lub uprzedzenia. Właściwe pytanie jest bardziej wspierające i tworzy przestrzeń do dyskusji na temat potencjalnych barier, umożliwiając stworzenie środowiska sprzyjającego integracji.

## Pytanie dotyczące informacji zwrotnej



*"Czy masz jakieś informacje zwrotne na temat swoich wyników?"*



"Jakie masz informacje zwrotne na temat tego, jak możemy lepiej wspierać Twój wzrost i rozwój oraz jak możemy zapewnić Ci zasoby potrzebne do osiągnięcia sukcesu?"

**Różnica polega na tym, że...** Zła wersja jest niejasna i może nie otworzyć pracownikowi drzwi do wyrażenia konkretnych obaw. Właściwa wersja zachęca do wyrażania opinii zarówno na temat indywidualnego rozwoju, jak i roli firmy w tworzeniu wspierającego środowiska, podkreślając inkluzywność.



## Pytanie oceniające wpływ na kulturę zespołu



***"W jaki sposób przyczyniłeś się do stworzenia integracyjnego środowiska w swoim zespole?"***

Użyj tego pytania, aby zachęcić pracowników do zastanowienia się nad swoimi działaniami i zastanowienia się, w jaki sposób mogą dalej promować integrację. Zaproponuj konkretne przykłady zachowań, które promują integrację, takie jak zachęcanie cichszych członków zespołu do dzielenia się swoimi pomysłami.



## Pytanie dotyczące wydajności

***"Jakie są Twoje najważniejsze osiągnięcia w tym kwartale?"***



***"Z jakich osiągnięć jesteś najbardziej dumny, które odzwierciedlają twój wyjątkowy wkład w nasz zespół?"***



## Pytanie identyfikujące bariery

***"Jakie wyzwania napotykasz, aby czuć się w pełni włączonym w dyskusje zespołu i jak możemy Ci pomóc?"***

Aktywnie słuchaj informacji zwrotnych i wdrażaj zmiany, takie jak dostosowywanie formatów spotkań lub ułatwianie warsztatów na temat integracyjnych praktyk komunikacyjnych.

# Włączające zwroty ewaluacyjne

## Uznanie różnorodności



***"Doceniam to, że twoje zróżnicowane doświadczenie wnosi do naszych projektów unikalne perspektywy".***

Podkreślaj wartość różnych punktów widzenia w dyskusjach zespołowych. Na przykład, jeśli pracownik pochodzący z innej kultury oferuje unikalne rozwiązanie, przyznaj to publicznie, aby wzmocnić znaczenie różnorodnych pomysłów.

## Zachęcaj do inkluzywności



***"Twoja zdolność do współpracy z członkami zespołu pochodzącymi z różnych środowisk wzmacnia naszego ducha współpracy."***

Zachęcaj pracowników do aktywnego poszukiwania wkładu od kolegów z różnymi doświadczeniami podczas sesji burzy mózgów, wzmacniając przekonanie, że każdy głos ma znaczenie.

### Koncentracja na rozwoju:



***"Zbadajmy możliwości, abyś mógł być mentorem kogoś z innego środowiska, co może wzbogacić zarówno twoje, jak i jego doświadczenia."***

Ułatwiaj programy mentorskie, które łączą pracowników z różnych środowisk, umożliwiając wzajemny rozwój i zrozumienie.

# Więcej zwrotów związanych z zarządzaniem wydajnością

## Rozpoznawanie indywidualnych mocnych stron

### Ogólne mocne strony

"Konsekwentnie wykazujesz się silnymi umiejętnościami rozwiązywania problemów, które przynoszą korzyści zespołowi".

„Twoja dbałość o szczegóły znacznie poprawiła jakość naszych wyników”.

### Praca zespołowa

"Twoja umiejętność współpracy z różnymi członkami zespołu wzmocniła nasze projekty."

### Zdolność adaptacji

"Wykazałeś się niezwykłą elastycznością w dostosowywaniu się do zmieniających się wymagań projektu."

### Inicjatywa

"Aktywnie poszukujesz możliwości usprawnienia procesów, co jest nieocenione dla naszego sukcesu".

Mają one na celu zachęcanie do udzielania konstruktywnych informacji zwrotnych, uznawania osiągnięć i promowania rozwoju.



# Więcej zwrotów związanych z zarządzaniem wydajnością

Rozpoznawanie indywidualnych obszarów do poprawy

## Komunikacja

"Poprawa komunikacji z członkami zespołu może usprawnić współpracę".

„Rozważ poszukiwanie wyjaśnień dotyczących zadań, aby zapewnić zgodność z celami zespołu."

## Zarządzanie czasem

"Skupienie się na ustalaniu priorytetów zadań może pomóc w skuteczniejszym dotrzymywaniu terminów.,"

„Wyznaczanie jasnych kamieni milowych dla projektów może poprawić zarządzanie czasem”.

## Rozwój umiejętności

"Czy uważasz, że dodatkowe szkolenia, mentoring lub coaching w zakresie [konkretnej umiejętności] mogłyby zwiększyć Twój wkład w pracę zespołu?."

Mają one na celu zachęcanie do konstruktywnych informacji zwrotnych, uznawania osiągnięć i promowania rozwoju.



## Przykładowy zestaw 10 integracyjnych pytań dotyczących oceny wyników pracy, mających na celu stworzenie bardziej sprawiedliwego, wspierającego i zorientowanego na rozwój środowiska dla pracowników:

### W jaki sposób uważasz, że Twój indywidualny wkład wpłynął na zespół i cele firmy?

To pytanie pozwala pracownikowi zastanowić się nad swoim wkładem i pomaga menedżerom ocenić zarówno wydajność, jak i zgodność pracownika z celami firmy. Zachęca również do uznania różnych stylów pracy i wkładu.

### Jakie wyzwania lub bariery napotkałeś, które mogły wpłynąć na twoją zdolność do osiągnięcia celów?

To pytanie ma kluczowe znaczenie dla odkrycia strukturalnych lub indywidualnych barier, w tym związanych z różnorodnością i integracją, które mogły utrudnić wydajność pracownika.

Źródło xxxx

### W jaki sposób czujesz się wspierany przez swojego przełożonego, zespół lub firmę w rozwoju zawodowym?

To pytanie, mające na celu zrozumienie doświadczeń pracownika w zakresie mentoringu, przywództwa i zasobów, zachęca do uzyskania informacji zwrotnych na temat możliwości rozwoju kariery.

### Czy możesz podzielić się przykładami sytuacji, w których czułeś, że Twoje unikalne umiejętności, perspektywy lub pochodzenie były cenione w miejscu pracy?

To pytanie pomaga ocenić, czy firma skutecznie wykorzystuje różnorodność myśli i pochodzenia oraz czy pracownik czuje się doceniony i włączony.

# Przykładowy zestaw integracyjnych pytań dotyczących oceny wyników pracy, mających na celu stworzenie bardziej sprawiedliwego, wspierającego i zorientowanego na rozwój środowiska dla pracowników:

- Jakie informacje zwrotne lub ulepszenia masz w odniesieniu do obecnego procesu oceny wyników i rozwoju?**

Pracownicy mogą podzielić się swoimi spostrzeżeniami na temat tego, czy proces oceny wyników ma charakter integracyjny czy stronniczy, a także przedstawić sugestie dotyczące ulepszeń.

- Czy uważasz, że masz równe szanse na rozwój i awans w firmie? Dlaczego lub dlaczego nie?**

Jest to kluczowe dla zrozumienia wszelkich postrzeganych barier w rozwoju kariery, szczególnie dla pracowników z niedostatecznie reprezentowanych grup.

Źródło xxxx

- W jaki sposób czujesz, że Twój głos jest słyszany i szanowany, jeśli chodzi o podejmowanie decyzji i współpracę w zespole?**

Integracja to nie tylko reprezentacja - to zapewnienie, że wszystkie głosy są słyszane. To pytanie zachęca pracownika do zastanowienia się nad swoimi doświadczeniami z procesami współpracy.

- Jakie zasoby lub wsparcie pomogłyby ci osiągać lepsze wyniki lub realizować cele zawodowe?**

Zadanie tego pytania daje pracownikom możliwość wyrażenia, jakich narzędzi lub możliwości rozwoju ich zdaniem brakuje, podkreślając wszelkie różnice w dostępie do zasobów.

## Przykładowy zestaw inkluzywnych pytań do oceny wyników, mających na celu stworzenie bardziej sprawiedliwego, wspierającego i zorientowanego na rozwój środowiska dla pracowników:

- W jaki sposób przyczyniasz się do kultury integracji w swoim zespole lub dziale?**

Zachęca to pracowników do zastanowienia się nad swoją rolą w umożliwianiu integracji, a jednocześnie pozwala menedżerom ocenić, jak dobrze integracja jest promowana w całym zespole.

- Jakie są Twoje krótko- i długoterminowe cele zawodowe i jak możemy pomóc Ci je osiągnąć w sposób zgodny z Twoimi mocnymi stronami i zainteresowaniami?**

Pomaga to dostosować mechanizmy wsparcia firmy do celów rozwoju zawodowego pracowników, jednocześnie uznając ich wyjątkowe pochodzenie i doświadczenia.

Źródło xxxx



# Sprawiedliwe oceny wyników

Aby przeprowadzać sprawiedliwe i inkluzywne oceny, ważne jest, aby:

- Stosować obiektywne i mierzalne kryteria, które eliminują subiektywne uprzedzenia.
- Skupiać się na wynikach pracownika, a nie na jego cechach osobistych lub różnicach kulturowych.
- Być świadomym nieświadomych uprzedzeń, które mogą wpływać na oceny oparte na rasie, płci, wieku lub innych czynnikach tożsamości.
- Uznaj wartość różnorodnych perspektyw i tego, jak różne doświadczenia mogą przyczynić się do sukcesu Twojej firmy.
- Upewnij się, że informacje zwrotne są konstruktywne i wspierające, oferując jasne, możliwe do podjęcia kroki w celu poprawy, przy jednoczesnym poszanowaniu pochodzenia i tożsamości danej osoby.
- Sporządź listę zwrotów związanych z oceną wyników D&I, aby pomóc ci w przeprowadzaniu ocen w sposób sprawiedliwy, skuteczny i inkluzywny, umożliwiając pracownikom ze wszystkich środowisk rozwój i przyczynianie się do realizacji celów firmy..





# Typowe rodzaje systemów oceny wydajności

Niezależnie od rodzaju lub formatu wybranej metody oceny zachowań i oczekiwań pracownika, należy zapewnić jasne definicje każdego poziomu wydajności. Oceniający powinni otrzymać przykłady zachowań, umiejętności, pomiarów i innych czynników wydajności, aby pomóc im w ocenie pracownika. Powszechnie stosowanych jest kilka rodzajów systemów oceny wydajności. Każdy system ma swoje zalety i wady.

"Skuteczne zarządzanie wydajnością to coś więcej niż tylko ocena wyników. Chodzi o zapewnienie każdemu pracownikowi uczciwej możliwości rozwoju, poprawy i odniesienia sukcesu w środowisku, które szanuje jego unikalne perspektywy i wkład". - Linda Hill, profesor zarządzania, Harvard Business School.



# Ranking

Systemy rankingowe wymieniają wszystkich pracowników w wyznaczonej grupie od najwyższych do najniższych w kolejności wyników. Podstawową wadą jest to, że ilościowe określenie różnic w indywidualnych wynikach jest skomplikowane i może wiązać się z rysowaniem bardzo wąskich - jeśli nie bezsensownych - rozróżnień.

**Skupienie się na D&I:** Unikaj stosowania subiektywnych lub stronniczych kryteriów podczas rankingowania pracowników. Upewnij się, że rankingi są oparte na mierzalnych, przejrzystych wskaźnikach, które są sprawiedliwe dla wszystkich osób. Zapewnienie zróżnicowanych przeglądów panelowych w celu złagodzenia nieświadomych uprzedzeń w decyzjach rankingowych.

Źródło [SHRM Managing Employee Performance](#)

**Wyzwania D&I** Ranking wyzwań może promować konkurencyjność zamiast współpracy, co może mieć negatywny wpływ na grupy marginalizowane..

**Rozwiązania D&I** Wdrożenie wskaźników wydajności opartych na pracy zespołowej. Odejście od indywidualnych rankingów na rzecz wskaźników wydajności opartych na pracy zespołowej, które nagradzają wspólne osiągnięcia i współpracę. Oceniając sukces zespołu, a nie indywidualne wyniki, firmy mogą kształtować poczucie przynależności i pracy zespołowej, zmniejszając presję konkurencji.

**Zachęca do współpracy i współodpowiedzialności**, co może być szczególnie korzystne dla niedostatecznie reprezentowanych grup, które mogą napotykać dodatkowe wyzwania w konkurencyjnych środowiskach.

**Pomaga budować** silniejsze relacje interpersonalne w zespołach, promując bardziej integracyjną kulturę.

# Wymuszona dystrybucja

Oceny pracowników w danej grupie są rozłożone wzdłuż krzywej dzwonowej, a przełożony przydziela pewien procent ocen w grupie do każdego poziomu wydajności na skali. Rzeczywisty rozkład wyników pracowników może nie przypominać krzywej dzwonowej, więc przełożeni mogą być zmuszeni do uwzględnienia niektórych pracowników na obu końcach skali, gdy w przeciwnym razie umieszciliby ich gdzieś pośrodku.

**Skupienie się na D&I** Wymuszona dystrybucja może niesprawiedliwie karać pracowników, zwłaszcza tych z niedostatecznie reprezentowanych grup, ponieważ zakłada, że wydajność podąża za krzywą dzwonową. Aby zwiększyć inkluzywność, unikaj stosowania wymuszonego podziału, chyba że jest to absolutnie konieczne, i upewnij się, że decyzje dotyczące podziału są sprawdzane pod kątem niezamierzonej stronniczości.

**Wyzwania D&I :** System ten może zepchnąć pracowników mniejszościowych na jeden z krańców skali w oparciu o postrzeganie, a nie wyniki.

**Rozwiązania D&I** Wdrożenie procesu kalibracji wydajności, w ramach którego menedżerowie wspólnie przeglądają i omawiają oceny wydajności zespołu. Pomaga to zapewnić spójność i sprawiedliwość ocen oraz łagodzi uprzedzenia związane z wymuszoną dystrybucją. Zaangażowanie menedżerów z różnych grup w celu zapewnienia wielu perspektyw i zmniejszenia prawdopodobieństwa uprzedzeń wpływających na oceny wydajności.

Zmniejsza ryzyko niesprawiedliwego karania pracowników mniejszościowych z powodu subiektywnego postrzegania lub uprzedzeń.

Promuje odpowiedzialność wśród menedżerów za uzasadnianie swoich ocen, promując kulturę sprawiedliwości i przejrzystości.

## 360-stopniowa informacja zwrotna

Proces ten polega na zbieraniu informacji od przełożonego, współpracowników i podwładnych na temat zachowania danej osoby związanego z pracą i jego wpływu. Inne nazwy tego podejścia to informacja zwrotna od wielu oceniających, informacja zwrotna z wielu źródeł lub ocena grupowa. Ta forma oceny jest powszechnie preferowana do celów rozwoju pracowników.

**Skupienie się na D&I** Ocena 360 stopni zapewnia całościowy obraz wydajności pracownika poprzez gromadzenie danych z wielu źródeł, zmniejszając prawdopodobieństwo stronniczości ze strony jednej osoby. Upewnij się, że osoby oceniające są różnicowane i przeszkolone w zakresie udzielania bezstronnych informacji zwrotnych, a także używają inkluzywnego języka.

**Przewaga D&I:** System ten promuje integrację, wspiera rozwój pracowników i pomaga stworzyć bardziej integracyjną kulturę informacji zwrotnej w miejscu pracy. Zachęca do kultury otwartości i inkluzywności, pozwalając na wysłuchanie głosów z różnych poziomów i środowisk w firmie. Umożliwia stworzenie środowiska, w którym cenione są różne perspektywy, przyczyniając się do bardziej sprawiedliwych ocen wydajności.

**Wyzwania D&I** Nadal mogą na nie wpływać uprzedzenia. Współpracownicy i przełożeni mogą nieświadomie mieć uprzedzenia związane z płcią, rasą lub innymi cechami, co może wypaczać wyniki informacji zwrotnych i wzmocnić istniejące stereotypy.

**Rozwiązania D&I :** Wdrożenie szkolenia w zakresie uprzedzeń dla wszystkich uczestników zaangażowanych w proces udzielania informacji zwrotnej, w tym osób udzielających i otrzymujących informacje zwrotne. Szkolenie to powinno koncentrować się na rozpoznawaniu i łagodzeniu nieświadomych uprzedzeń oraz zrozumieniu, w jaki sposób mogą one wpływać na ocenę.

## Oparty na kompetencjach

System ten koncentruje się na wynikach mierzonych w odniesieniu do określonych kompetencji i kładzie nacisk na konkretne umiejętności, zachowania i atrybuty wymagane do osiągnięcia sukcesu na danym stanowisku, a nie tylko na ocenie zadań. Takie podejście może pomóc zidentyfikować i pielęgnować talenty z różnych środowisk, umożliwiając niedostatecznie reprezentowanym grupom wykazanie się wyjątkowymi zdolnościami i wkładem.

**Skupienie się na D&I :** Zapewnia, że kompetencje odzwierciedlają różnorodny zakres umiejętności, w tym umiejętności interpersonalne i świadomość kulturową. Sprawia to, że system jest bardziej inkluzywny dla osób z różnych środowisk. Może zmniejszyć stronniczość poprzez standaryzację kryteriów oceny. Takie ustrukturyzowane podejście może zapewnić sprawiedliwość, gwarantując, że wszyscy pracownicy są oceniani w oparciu o odpowiednie kompetencje, a nie osobiste wrażenia lub stereotypy.

**Wyzwania D&I** Nieodpowiednie definicje kompetencji. Jeśli kompetencje nie są dobrze zdefiniowane lub inkluzywne, istnieje ryzyko, że mogą faworyzować pewne grupy względem innych. Na przykład, jeśli kompetencje są oparte na tradycyjnych stylach pracy lub normach kulturowych, mogą być niekorzystne dla pracowników z różnych środowisk.

**Rozwiązania D&I :** Opracowanie inkluzywnych modeli kompetencji, które odzwierciedlają różne perspektywy i doświadczenia. Zaangażuj różnych pracowników w proces rozwoju, aby upewnić się, że kompetencje są zgodne z szerokim zakresem środowisk i umiejętności. Przeprowadzanie grup fokusowych lub ankiet z pracownikami z różnych środowisk w celu zebrania opinii na temat kompetencji uznawanych za niezbędne do osiągnięcia sukcesu na ich stanowiskach.

## Zarządzanie przez cele (MBO)

Jest to proces, w którym cele są ustalane wspólnie dla firmy, różnych działów i każdego członka. Pracownicy są oceniani corocznie na podstawie tego, jak dobrze osiągnęli wyniki określone przez cele. MBO ma szczególne zastosowanie do stanowisk nierutynowych, takich jak menedżerowie, liderzy projektów i indywidualni współpracownicy.

**Skupienie się na D&I** Zachęca do równych szans dla wszystkich pracowników, koncentrując się na mierzalnych celach i osiągnięciach. Zapewnia, że wyznaczone cele są sprawiedliwe i osiągalne dla wszystkich pracowników, biorąc pod uwagę różne style pracy, pochodzenie i potencjalne bariery w miejscu pracy. Współpraca przy wyznaczaniu celów pomaga zapewnić integrację.

**Wyzwania D&I** Potencjał nieświadomych uprzedzeń. Jeśli proces ustalania celów nie jest starannie zarządzany, może on nieumyślnie odzwierciedlać uprzedzenia osób na stanowiskach kierowniczych. Może to skutkować celami, które mogą być osiągalne tylko dla niektórych pracowników, szczególnie tych z grup marginalizowanych, którzy mogą napotykać wyjątkowe wyzwania w miejscu pracy. MBO może kłaść zbyt duży nacisk na indywidualne wyniki kosztem współpracy zespołowej.

**Rozwiązania D&I** Twórz komitety składające się z różnych pracowników, którzy będą uczestniczyć w procesie ustalania celów. Takie podejście zapewnia, że przy ustalaniu celów brane są pod uwagę różne perspektywy, dzięki czemu są one bardziej sprawiedliwe i osiągalne. Zapewnienie szkoleń dla menedżerów i pracowników zaangażowanych w proces wyznaczania celów w celu podniesienia świadomości na temat nieświadomych uprzedzeń i ich potencjalnego wpływu na wyznaczanie celów.

# Graficzne skale ocen

Graficzne skale ocen (GRS) obejmują kilka czynników, w tym ogólne zachowania i cechy (np. frekwencja, niezawodność, jakość pracy, ilość pracy i relacje z ludźmi), na podstawie których przełożony ocenia pracownika. Ocena jest zwykle oparta na skali od trzech do pięciu stopni (np. niezadowolająca, marginalna, zadowolająca, wysoce zadowolająca i wybitna). Ten rodzaj systemu pozwala oceniającemu określić wydajność pracownika wzdłuż kontinuum. Ze względu na swoją prostotę, GRS jest jedną z najczęściej stosowanych form oceny.

**Skupienie się na D&I:** Aby zapobiec stronniczości, jasno zdefiniuj każdy poziom wydajności, w tym konkretne przykłady dotyczące różnych pracowników. Upewnij się, że oceniający są zróżnicowani i rozumieją, jak sprawiedliwie stosować skalę. Jest to prosta i często stosowana metoda, ale musi być połączona z jasnymi wytycznymi, aby zapobiec subiektywnym ocenom, które mogą prowadzić do nierówności.

## **Wyzwania D&I** Potencjalna stronniczość w ocenach.

Menedżerowie mogą nieumyślnie pozwolić, aby ich odczucia dotyczące pracownika wypaczyły wyniki, prowadząc do niedokładnych ocen. GRS może nadmiernie upraszczać wydajność, redukując ją do pojedynczej wartości liczbowej lub kategorii. To ograniczenie może przeoczyć zniuansowany wkład różnych pracowników, zwłaszcza tych, którzy mogą wyróżniać się w obszarach nieujętych w skali.

**Rozwiązania D&I:** Zapewnienie sesji szkoleniowych dla menedżerów w celu rozpoznawania i łagodzenia uprzedzeń podczas korzystania z graficznych skal ocen, koncentrując się na znaczeniu obiektywnych ocen i tym, jak osobiste uprzedzenia mogą wpływać na oceny. Przeprowadzanie warsztatów, które pomogą menedżerom ćwiczyć dokonywanie bezstronnych ocen. Regularnie planuj sesje kalibracji, podczas których menedżerowie omawiają i dostosowują oceny, aby zapewnić spójność i sprawiedliwość we wszystkich obszarach.

## Behawioralnie zakotwiczone skale ocen (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)

BARS próbują oceniać zachowania pracowników, a nie ich konkretne cechy. Narzędzie oceny zazwyczaj zawiera zestaw konkretnych zachowań, które reprezentują gradację wydajności i są wykorzystywane jako standardowe punkty odniesienia, zwane „kotwicami”, do oceny pracowników w różnych wymiarach pracy. Opracowanie narzędzia oceny BARS jest czasochłonne i kosztowne, ponieważ opiera się na szeroko zakrojonej analizie pracy i gromadzeniu krytycznych zdarzeń dla każdego stanowiska.

**Wyzwania D&I** Potencjał stereotypów w definiowaniu zachowań: Mimo że BARS koncentruje się na zachowaniu, początkowy rozwój kotwic behawioralnych może nieumyślnie odzwierciedlać uprzedzenia lub stereotypy. Na przykład zachowania uważane za „skuteczne” mogą nieświadomie faworyzować dominujące normy kulturowe, co może być niekorzystne dla pracowników z różnych środowisk lub stylów pracy.

**Sztywne ramy:** BARS zapewnia określone zachowania jako punkty odniesienia, ale może to ograniczać rozpoznawanie różnych stylów pracy. Niektórzy pracownicy mogą pracować efektywnie, ale w sposób niezgodny z wcześniej ustalonymi zachowaniami, co może prowadzić do niedoceniań ich wkładu. Może to mieć nieproporcjonalny wpływ na zróżnicowanych pracowników, którzy wnoszą różne perspektywy lub podejścia.



# Behawioralnie zakotwiczone skale oceny (BARS)

## Rozwiązania D&I

**Integracyjne projektowanie kotwic zachowań.** Zaangażuj różnych pracowników w opracowywanie BARS, aby upewnić się, że zdefiniowane zachowania odzwierciedlają różne normy kulturowe, style pracy i doświadczenia. Takie podejście oparte na współpracy może pomóc wyeliminować stereotypy i zapewnić, że skala ocen obejmuje szeroki zakres skutecznych zachowań. Używaj inkluzywnego języka, który unika uprzedzeń kulturowych lub związanych z płcią oraz regularnie przeglądaj i aktualizuj przykłady zachowań, aby odzwierciedlić zmieniający się charakter pracy.

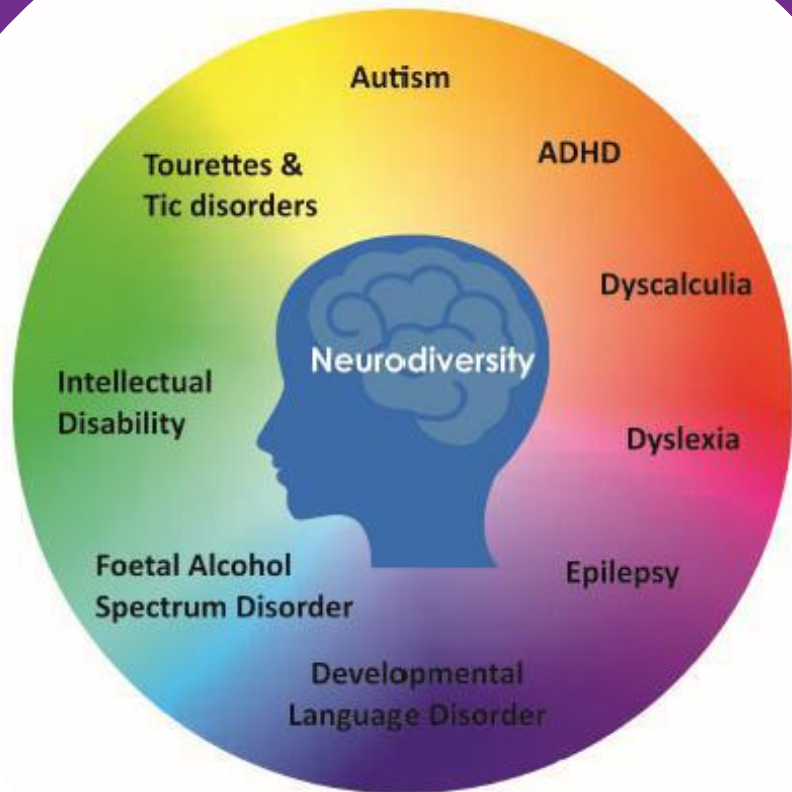
**Uwzględnienie elastyczności w ocenach.** Zezwalaj menedżerom na przekazywanie jakościowych informacji zwrotnych uznających efektywny wkład poza predefiniowanymi kotwicami. Gwarantuje to, że pracownicy, którzy wnoszą różne podejścia do swojej pracy, są również doceniani.

- ❖ Proces ten zapewni, że standardy wydajności reprezentują całą siłę roboczą, a nie tylko tych, którzy pasują do tradycyjnych norm.
- ❖ Ta elastyczność pomoże również zmniejszyć ryzyko niedoceniań różnorodnych pracowników i zapewni, że oceny uchwycą bardziej kompleksowy obraz wydajności.

# Najczęstsze błędy w ocenie wyników przez pryzmat D&I.

Aby zapewnić, że systemy zarządzania wynikami w MŚP są sprawiedliwe i sprzyjają włączeniu społecznemu, kluczowe jest zajęcie się powszechnymi błędami w ocenie wyników przez pryzmat D&I.

Dzięki temu, że oceny wyników mają znaczenie dla różnorodności i integracji, firmy mogą zmniejszyć uprzedzenia, poprawić zadowolenie pracowników i stworzyć środowisko, w którym wszyscy pracownicy mają szansę odnieść sukces. Poniższa sekcja wyjaśnia możliwe błędy związane z różnorodnością, równością i włączeniem, wraz z praktycznymi przykładami.



# 1

## Brak zróżnicowania

Gdy oceny wyników nie są zróżnicowane, może to prowadzić do niedostatecznej reprezentacji pracowników z różnych środowisk, którzy mogliby wnieść wyjątkowy wkład do zespołu. Może to mieć szczególny wpływ na pracowników należących do mniejszości, którzy już teraz mogą czuć się marginalizowani.

**Przykład.** Jeśli menedżer ocenia wszystkich członków zespołu jako „zadowolających”, aby uniknąć konfrontacji, osoby o wysokich wynikach z niedostatecznie reprezentowanych grup mogą nie otrzymać uznania, na które zasługują. Aby temu przeciwdziałać, firmy powinny zapewnić szkolenia podkreślające znaczenie uznawania różnorodnych talentów i wkładu.

# 2

## Efekt regencji

Menedżerowie mogą nieświadomie faworyzować ostatnie wydarzenia zamiast pełnej oceny wydajności pracownika, co może nieproporcjonalnie wpływać na osoby, które mogły mieć trudny okres lub projekt na początku cyklu oceny, szczególnie jeśli należą do niedostatecznie reprezentowanych grup.

**Przykład.** Pracownik z różnych środowisk może zmagać się z trudnościami w pierwszych miesiącach z powodu czynników zewnętrznych (np. kwestii rodzinnych), a następnie znacznie się poprawić. Jeśli menedżer nie weźmie pod uwagę całego okresu oceny, pracownik ten może niesprawiedliwie otrzymać niższą ocenę.

### 3

## Efekt aureoli/rogów

Efekt aureoli może prowadzić do faworyzowania osób z określonych środowisk lub o wspólnych cechach, podczas gdy efekt rogów może niesprawiedliwie karać pracowników, którzy już mogą być w niekorzystnej sytuacji.

**Przykład.** Menedżer może przeoczyć wkład osoby osiągającej dobre wyniki, jeśli ma osobiste uprzedzenia do jej stylu komunikacji, co prowadzi do niedokładnej ogólnej oceny. Aby złagodzić tę sytuację, firmy powinny zachęcać do korzystania z ustrukturyzowanych systemów oceny, które koncentrują się na obiektywnych wskaźnikach, a nie na osobistych wrażeniach.

### 4

## Osobiste uprzedzenia/faworyzowanie

Osobiste uprzedzenia mogą nieproporcjonalnie wpływać na oceny wydajności pracowników z różnych środowisk, potencjalnie utrwalając systemowe nierówności w firmie.

**Przykład.** Załóżmy, że menedżer ma osobiste sympatie do określonego członka zespołu. W takim przypadku może on przeoczyć problemy z wydajnością lub wystawić mu łagodną ocenę, jednocześnie surowo oceniając innych, w tym pracowników z różnych środowisk demograficznych.

## 5 Niedokładne informacje/przygotowanie

Prosząc o informacje zwrotne z różnych źródeł, menedżerowie mogą uzyskać cenne spostrzeżenia na temat wkładu różnych członków zespołu.

**Przykład.** Menedżerowie mogą polegać wyłącznie na swoich interakcjach z pracownikami w celu oceny wyników, ignorując informacje zwrotne od innych członków zespołu, którzy mogą mieć inne perspektywy lub spostrzeżenia na temat wkładu pracownika.



**Tico Mail Works, Irlandia** to eksperci w dziedzinie mailingu, którzy drukują, pakują i wysyłają listy, faktury i dokumenty.

### **Misja naszej firmy**

Dostarczanie światowej klasy usług mailingowych i pocztowych naszym klientom, zapewniając naszym pracownikom satysfakcjonującą karierę, naszym dostawcom godnego zaufania profesjonalnego partnera biznesowego, wsparcie dla społeczności, ochronę środowiska, a jednocześnie robiąc wszystko, co w naszej mocy, aby pomóc w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju ONZ. Naszym celem jest osiągnięcie neutralności węglowej do 2030 roku.



**Tico Mail Works**



# Tico Mail Works, zaangażowanie społeczności SDG

Nasza firma stara się zawsze działać w sposób odpowiedzialny społecznie i środowiskowo, przestrzegając naszych zasad, które od września 2015 r. stanowią 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) Organizacji Narodów Zjednoczonych. Cele te obejmują dwa, na które kładziemy szczególny nacisk: :

SDG 5 – równość płci

SDG 10 – równość dla wszystkich



**Zobowiązanie środowiskowe:** Tico Mail Works uważa ochronę środowiska za istotną część naszego modelu biznesowego. <https://www.ticomailworks.ie/?p=environment>

**Zachęcamy do nawiązywania kontaktów między pracownikami a naszą lokalną społecznością** - na przykład organizujemy własne imprezy fundraisingowe (śniadania, imprezy sponsorowane, whip arounds, konkursy); nie tylko wspierają one lokalne i międzynarodowe cele, ale także świetnie wpływają na morale zespołu.

# Integracyjne miejsce pracy

Istnieje wiele praktyk w naszej firmie, które odzwierciedlają nasze zasady, zapewniamy, że nasze praktyki pracy

- ❖ **System Buddy** umożliwia pracownikom przedkładać życie rodzinne i domowe. Łączymy w pary wszystkie role w organizacji. Zapewniamy, że co najmniej dwie osoby są przeszkolone w każdym obszarze, aby w razie potrzeby wzajemnie się zastępować. Zmniejsza to stres związany z braniem urlopów (rocznych, chorobowych, macierzyńskich, ojcowskich itp.).
- ❖ Zapewnia to również minimalny wpływ na produkcję i zamówienia klientów. Zapewnienie inicjatywy dzielenia się zyskami ze wszystkimi pracownikami - oznacza to, że gdy firma dobrze sobie radzi, wszyscy pracownicy odnoszą korzyści. Większość pracowników posiada obecnie udziały w naszej firmie.
- ❖ **Satysfakcja z pracy:** Nieustannie staramy się, aby firma była miejscem, w którym praca jest przyjemna i daje satysfakcję, a każdy pracownik stara się zmniejszyć stres związany z pracą, biorąc pełną odpowiedzialność za swoje działania i dbając o swoich kolegów w tym procesie. Wysiłki te koncentrują się na naszych procedurach i ich prawidłowym stosowaniu.



- ❖ Miejsce przynależności: Dążymy do zapewnienia integracyjnego, ciepłego i przyjaznego środowiska pracy, w którym poziom stresu jest kontrolowany, a robimy to poprzez nasze zobowiązanie do poszanowania praw ekonomicznych, społecznych, kulturowych, politycznych i obywatelskich wszystkich osób zaangażowanych w naszą działalność w następujący sposób:
- ❖ Polityka i praktyki sprzyjające włączeniu społecznemu:
- ❖ Staramy się zawsze przestrzegać wszystkich przepisów dotyczących praw człowieka.
- ❖ Nigdy nie dyskryminujemy.
- ❖ Nigdy nie tolerujemy żadnych form nękania w miejscu pracy.
- ❖ Zapewniamy najwyższy poziom bezpieczeństwa i higieny pracy oraz tworzymy zdrowe i bezpieczne środowisko pracy dla każdego pracownika.
- ❖ Zapewniać pracownikom uczciwe wynagrodzenie za wykonaną pracę. Zawsze zapewniać, aby godziny pracy i wynagrodzenie w Tico Mail Works były uczciwe i porównywalne z tymi oferowanymi przez podobne firmy.
- ❖ Aktywnie kształcić i szkolić pracowników oraz umożliwiać im ciągły rozwój osobisty. Nieustannie zapewniać pracownikom równe szanse bez względu na płeć, wiek, stan cywilny, orientację seksualną, niepełnosprawność, rasę, religię lub pochodzenie narodowe.

- ❖ **Ubiór do pracy:** Zapewniamy odzież roboczą dla WSZYSTKICH naszych pracowników, t-shirty w lecie i polary na zimę (choć przy irlandzkiej pogodzie pracownicy mogą nosić swoje polary i t-shirty, kiedy tylko chcą!).
- ❖ **Dyskryminacja w miejscu pracy:** Jak na organizację zatrudniającą 38 pracowników, jesteśmy dumni z tego, że mamy wielonarodową siłę roboczą z 7 narodowościami. Reprezentowana jest podobna liczba wyznań. Naszą polityką jest dalsze zapewnianie, że żadna osoba nie jest dyskryminowana w oparciu o którąkolwiek z dziewięciu podstaw określonych w ustawie o równości zatrudnienia z 1998 r. i ustawie o równym statusie z 2001 r.. Dotyczy to zarówno rekrutacji, jak i naszych codziennych praktyk.
- ❖ **Równowaga płci:** Mamy prawie równy podział na pracowników płci męskiej i żeńskiej.
- ❖ **Szkolenia i rozwój:** Wdrożyliśmy zasady koncentrujące się na możliwościach szkolenia i rozwoju, takie jak: coroczne przeglądy. Każdego roku dajemy każdemu pracownikowi formalną możliwość wyrażenia swoich życzeń co do kierunku, w jakim chcieliby rozwijać swoją karierę i co chcieliby dla siebie osiągnąć. Zapewniamy wspierane szkolenia i podnoszenie kwalifikacji oraz oferujemy wsparcie i finansowanie zewnętrznych szkoleń dla pracowników, które są istotne dla ich pracy.

# Sekcja analiz przypadku

## Analiza przypadku

### ***Firma konsultingowa SME rezygnuje z tradycyjnej oceny wydajności***

Firma konsultingowa z sektora MŚP dokonała przeglądu swojego systemu zarządzania wydajnością, usuwając wymuszone rankingi i tradycyjne coroczne przeglądy na rzecz częstszych wizyt kontrolnych. Miało to na celu umożliwienie ciągłych rozmów rozwojowych, zwłaszcza dla zróżnicowanych pracowników. Firma zapewniła również, że menedżerowie zostali przeszkoleni w zakresie zasad D&I, aby rozpoznawać i eliminować uprzedzenia w informacjach zwrotnych i ocenach. Koncentrując się na informacjach zwrotnych w czasie rzeczywistym i celach rozwojowych, firma była w stanie lepiej wspierać różnorodnych pracowników, co doprowadziło do powstania inkluzywnej i wydajnej kultury.

## Analiza przypadku

### ***MŚP z branży IT uwzględniła wskaźniki D&I w ocenach wyników menedżerów***

MŚP z branży IT zrewidowało swój proces zarządzania wydajnością, aby uwzględnić wskaźniki D&I do oceny menedżerów. Zamiast polegać wyłącznie na tradycyjnych wskaźnikach, takich jak realizacja projektów, firma uwzględniła zachowania przywódcze, w tym sposób, w jaki menedżerowie priorytetowo traktowali środowiska sprzyjające włączeniu społecznemu. Podejście to pomogło firmie zwiększyć zaangażowanie zróżnicowanej bazy pracowników oraz poprawić wewnętrzną mobilność i rozwój niedostatecznie reprezentowanych grup. Rezultatem były wyższe wskaźniki retencji i bardziej integracyjna kultura pracy, w której różnorodni pracownicy czuli się wspierani w swoim rozwoju.

# Sekcja analiz przypadku

## Analiza przypadku

***MŚP z sektora usług gastronomicznych integruje strategię rozwoju talentów i zarządzania wynikami z polityką D&I***

MŚP z sektora usług gastronomicznych zintegrowało D&I ze swoją strategią rozwoju talentów i zarządzania wynikami. Firma skorzystała ze wsparcia lokalnej firmy zajmującej się rozwojem biznesu, aby uzyskać dostęp do programów mentorskich i sponsorskich przeznaczonych specjalnie dla kobiet i mniejszości w celu zapewnienia rozwoju kariery. Firma zmieniła również swój system oceny wyników, aby skupić się na kompetencjach przywódczych sprzyjających włączeniu społecznemu, co zaowocowało zwiększoną reprezentacją niedostatecznie reprezentowanych grup na stanowiskach kierowniczych i większą satysfakcją pracowników.

## Analiza przypadku

***Przeprojektowanie systemu informacji zwrotnej***

**MŚP z branży usług domowych, Irlandia,** aktywnie zaangażowało swoją grupę LGBTQ+ ERG w przeprojektowanie systemu informacji zwrotnej, aby zapewnić, że informacje zwrotne będą pełne szacunku i wsparcia dla różnych orientacji seksualnych.

**Irlandzka firma** produkująca napoje uruchomiła w swoich biurach 360-stopniowy system informacji zwrotnej, który pomógł odkryć wyzwania stojące przed wszystkimi pracownikami, a zwłaszcza kobietami i pracownikami należącymi do mniejszości.

# Więcej analiz przypadków

**Holenderskie MŚP** wprowadziło system informacji zwrotnej 360 stopni, w którym pracownicy otrzymywali informacje zwrotne od kolegów na wszystkich poziomach. Podejście to pomogło zredukować uprzedzenia menedżerów i zwiększyło postrzeganą sprawiedliwość ocen wyników..

**Irlandzka firma** świadcząca usługi technologiczne wprowadziła IDP, które koncentrowały się w szczególności na awansowaniu kobiet i pracowników należących do mniejszości na stanowiska kierownicze, dostosowując poprawę wyników do celów związanych z różnorodnością..

**Polskie MŚP** wprowadziło szkolenia międzykulturowe, wdrożyło regularne ankiety satysfakcji i nadało priorytet regularnym informacjom zwrotnym między menedżerami i pracownikami, co zaowocowało bardziej efektywną i pełną szacunku komunikacją z zespołami w ich działach.

**Firma ubezpieczeniowa w Danii** ustanowiła zróżnicowany panel do oceny wyników, co doprowadziło do znacznej poprawy uczciwości ocen pracowników pochodzących ze środowisk mniejszościowych.

**Niemiecka firma** technologiczna przyjęła oparty na sztucznej inteligencji system oceny wydajności, który oznaczał subiektywny język w recenzjach, umożliwiając korekty przed sfinalizowaniem ocen.

**Włoska firma** zajmująca się produkcją kosmetyków opracowała przewodnik dotyczący przekazywania informacji zwrotnych i wdrożyła szkolenie z komunikacji włączającej w różnych oddziałach kulturowych, poprawiając komunikację i zadowolenie pracowników..

# Materiały pomocnicze do czytania

- ❑ "Inclusive SME Performance Evaluation Frameworks" 2019.
- ❑ McKinsey: How to Ensure Fair Performance Evaluations
- ❑ Przegląd Harvard Business Review: Why Performance Reviews Fail - Omawia typowe pułapki w ocenach wyników i sposoby radzenia sobie z nimi.
- ❑ Deloitte: The Equity Imperative - Analizuje znaczenie równości w praktykach stosowanych w miejscu pracy.
- ❑ McKinsey & Company: Diversity Wins: How Inclusion Matters
- ❑ Przegląd Harvard Business Review: How to Take Bias Out of Performance Reviews
- ❑ Gallup - How to Build a Feedback-Rich Culture



## Wyniki nauczania

- ❑ **Wdrażanie sprawiedliwych i obiektywnych systemów:** Projektowanie i wdrażanie systemów zarządzania wydajnością, które kładą nacisk na wymierne wyniki, ograniczają stronniczość i zapewniają sprawiedliwość na wszystkich poziomach firmy.
- ❑ **Opracowanie przejrzystych procesów oceny:** Stwórz jasne, oparte na zachowaniu metody oceny wyników, takie jak oceny oparte na kompetencjach i informacje zwrotne 360 stopni, aby zapewnić przejrzystość i sprawiedliwość.
- ❑ **Włączenie D&I do oceny wyników:** Stosuj zasady różnorodności i integracji (D&I) w procesach przekazywania informacji zwrotnych i oceny, zapewniając wszystkim pracownikom sprawiedliwą ocenę, uznanie i wsparcie w ich rozwoju.
- ❑ **Ustanowienie kanałów konstruktywnej informacji zwrotnej:** Rozwijaj skuteczne strategie komunikacji, które umożliwiają otwartą, pełną szacunku i konstruktywną informację zwrotną, promując kulturę ciągłego doskonalenia, zaufania i integracji.



# Dobra robota!

Przejdź teraz do Modułu 3 Część 6  
Planowanie sukcesji na rzecz  
rozwoju przywództwa

[www.projectdare.eu](http://www.projectdare.eu)

This resource is licensed under CC BY 4.0



 Co-funded by  
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission.  
This publication [communication] reflects the views only of the author, and the  
Commission cannot be held responsible for any use, which may be made of the  
information contained therein 2022-2-IE01-KA220-VET-000099060

This resource is licensed under CC BY 4.0

