

Rozmowa oceniająca nie musi być przykrym obowiązkiem



„Po co to wszystko? Mam 20 osób do oceny, poświęcam dwa tygodnie na same rozmowy i nic z tego później nie wynika...”. „Te kryteria oceny są bez sensu, u mnie w dziale obowiązują tylko kilka z podanych” – sama myśl o zbliżającym się obowiązku przeprowadzenia ocen okresowych wywołuje niechęć i ból głowy...

Czy kierownicy są skazani na to, aby ocenę postrzegać jako nieustanną udrękę?

Czym jest ocena okresowa dla kierowników? Przede wszystkim wymogiem formalnym i papierkową robotą, a tej przecież nikt nie lubi. Niedoskonałe systemy ocen stosowane w firmach również nie ułatwiają pracy. Jednak nawet najlepiej opracowane kryteria i formularze oceny w rękach nieprzygotowanego szefa mogą przynieść frustrację i spadek motywacji u ocenianych. A przecież dobrze przeprowadzona rozmowa oceniająca może przynieść przełożonemu szereg korzyści.

1 Poprawa komunikacji z podwładnymi – według zasady „im lepiej znam swoich ludzi, tym szybciej się z nimi dogadam”. Kierownik powinien znać preferencje i metody pracy swoich podwładnych i wiedzieć, co lubią, a czego nie. Dzięki tej wiedzy, szef skuteczniej będzie mógł dobierać argumenty podczas rozmów i łatwiej mu będzie pracownika

przekonać. Kierownik, który pozna pracowników, dowie się też, że większość z nich chciałaby współdecydować o zadaniach. Podczas rozmowy oceniającej warto więc zapytać pracowników, jakie mają pomysły i jakie proponują rozwiązania problemu.

2 Lepsza znajomość zasobów, którymi dysponuje i zarządza kierownik – każdy szef musi wiedzieć, jakie możliwości i predyspozycje posiadają jego pracownicy. Szczególnie jest to pomocne w sytuacjach nietypowych, awaryjnych lub planowanej zmiany. Warto więc podczas rozmowy zapytać, w jakich pracach czują się najlepiej, jakie mają dodatkowe umiejętności i co ich pasjonuje.

3 Skuteczniejsze motywowanie poszczególnych pracowników, a tym samym zespołu – najbardziej zmotywowani są ci pracownicy, którzy wierzą,

że robią coś ważnego. Omawiając ich wyniki pracy, warto zapytać: „Jak sądzisz, co trzeba zrobić lub zmienić, aby to lepiej wykonać?”, „Czy można zrobić to lepiej?” lub też „Co spowodowało, że dany wynik jest niższy?” i „Czy można to poprawić?”. Jeśli kierownik wykorzysta później ich propozycje, zostaną one przyjęte przez pracowników dużo chętniej niż te narzucone przez przełożonego. Im więcej kierownik wie o podwładnych, tym lepiej będzie dobierał narzędzia motywacji.

4 Wzrost autorytetu i zaufania – jeśli kierownik będzie traktował podwładnych z szacunkiem i powagą, odwdzięczą się tym samym. Jeśli uważa ich za nierozgarniętych i niedouczonego, tak właśnie będą się zachowywać.

5 Większa satysfakcja z wykonywanej pracy – jeśli kierownik będzie postępował wg ustalonych z zespołem

zasad, zwiększy poziom zadowolenia z pracy. A wyższy poziom satysfakcji przełoży się na większą efektywność.

6 Wyższa ocena przez przełożonych – jeśli w zespole nie ma konfliktów, a plany są realizowane, wówczas kierownik zyska w oczach swoich przełożonych.

PRZEPIS NA EFEKTYWNĄ ROZMOWĘ

Co zrobić, aby rozmowa oceniająca była korzystna dla obu stron?

Oto kilka zasad:

Po pierwsze, nie traktuj rozmowy jako zło konieczne, pomyśl o korzyściach jakie mogą z niej wynikać.

Po drugie, ułóż sobie harmonogram rozmów z pracownikami. Weź pod uwagę również czas na przygotowanie i wypełnienie arkuszy oceny – dzięki temu będziesz wiedział, ile czasu zajmie Ci cały proces oceny.

Po trzecie, przygotuj się dobrze do rozmowy z każdym podwładnym. Warto zastanowić się nad wydarzeniami, które miały miejsce w ocenianym czasie i nad tym, co powinno ulec zmianie w przyszłości.

I po czwarte – ostatnie, wykonaj analizę zaplanowanych celów i zadań aby określić w jakim stopniu pracownik poprzednie założenia wykonał.

Kierownicy często myślą, że prowadzenie rozmowy w atmosferze przyjacielskiej pogawędki będzie bardziej skuteczne.

Okazuje się jednak, że jest dokładnie odwrotnie! Lepiej jeśli rozmowa przebiega według określonego schematu, w sposób bardziej formalny i metodyczny, co pozwoli obiektywnie przekazać konstruktywną krytykę.

STRUKTURA ROZMOWY OCENIAJĄCEJ

Przystępując do rozmowy, pamiętaj o jej planie i strukturze. Dzięki temu będziesz mieć pewność, że nie pominąłeś żadnego ważnego wątku.

1. Stworzenie stosownej atmosfery

Ważne jest miejsce spotkania. Lepiej, aby kierownik wybrał neutralną salkę konferencyjną niż gabinet. Powinien też dopilnować, aby nikt z zewnątrz nie przerywał rozmowy. Podczas rozmowy należy zadawać pytania otwarte, a krytykując, zachować język pozytywny. Kierownik musi też zachęcać pracowników do mówienia, nawet jeśli będzie musiał poczekać na odpowiedź. Warto, żeby prosił pracownika, aby sam zaproponował rozwiązanie. W pierwszej kolejności kierownik musi przypomnieć cel rozmowy i podkreślić jej znaczenie dla przyszłej współpracy. Potem powinien przedstawić plan rozmowy i swoje oczekiwania wobec pracownika podczas trwania rozmowy.

2. Określenie gdzie jesteśmy

W następnym kroku kierownik musi przypomnieć zakres obowiązków oraz cele i zadania, które pracownik realizował w ocenianym okresie. Trzeba każdy punkt omówić w kontekście ogólnych wyników.

To pomoże kierownikowi skonfrontować swoją wiedzę i opinię na temat poczynań pracownika z jego punktem widzenia. W podsumowaniu kierownik powinien uzgodnić listę działań i wyników pracownika.

3. Autoanaliza pracownika

Kolejnym i kluczowym etapem rozmowy oceniającej jest autoanaliza pracownika. W tej części kierownik, zadając pytania, ma sprawić, że podwładny sam będzie analizował swoje działania i oceniał wyniki pracy. Szczególnie jest to potrzebne, jeśli w ocenianym czasie pojawiły się problemy, a taka autoanaliza pozwoli pracownikowi zrozumieć ich przyczyny, zastanowić się, jakie błędy popełnił i jak poprawić tę sytuację. Jednak kierownik musi uważać, aby ta część rozmowy nie przerodziła się w „przesłuchanie”. Pracownik nie ma stawiać sobie stopni, ale zastanowić się nad własnym miejscem w firmie, mocnymi i słabymi stronami oraz obszarem do rozwoju. Przebieg tej części można usprawnić, korzystając z formularza z pytań pomocniczych:

- Proszę określić swoje najważniejsze obowiązki.
- Które z nich uważa Pan(i) za najtrudniejsze, a które – za wymagające jedynie rutynowych działań.
- Co uważa Pan(i) za największy swój sukces w minionym okresie?
- Jakie były Pana(i) zdaniem przyczyny i czynniki, które to umożliwiły?
- Co uważa Pan(i) za porażkę w minionym okresie?
- Jakie były tego przyczyny?



Etapy procesu oceny pracownika / Rozmowa oceniająco-rozwijająca

Aby zweryfikować, czy pracownik podczas samooceny nie przecenia swoich osiągnięć, warto prosić o uzasadnienie i podanie przykładów.

4. Dokonanie oceny przez kierownika

W kolejnym kroku to kierownik na podstawie arkusza ocen musi punkt po punkcie omówić sposób oceny pracy podwładnego, uzasadniając swoje decyzje. Ważne, aby był przy tym konkretny i koncentrował się na faktach. Dodatkowo musi unikać uogólnień i krytyki osobowości pracownika.

5. Komentarz pracownika

Pracownik ma prawo nie zgodzić się z oceną kierownika i uzasadnić swój punkt widzenia. W tej części kierownik musi wykazać się zdolnością aktywnego słuchania. Nie może przerywać pracownikowi i wdawać się w dyskusję, która może prowadzić do otwartego konfliktu.

6. Oczekiwania pracownika

Po podsumowaniu części oceniającej, kierownik powinien zachęcić podwładnego do określenia swoich oczekiwań. W przeprowadzeniu tej niezwykle trudnej dla obu stron części rozmowy pomocne może być pytanie: „Co mogę zrobić, aby w przyszłości lepiej nam się współpracowało” i/lub: „Jakich działań oczekujesz od kierownika w ramach wspierania ciebie w twojej pracy”.

7. Plan działania

Teraz przyszedł czas na przygotowanie planu, który pomoże poprawić jakość i efektywność działań pracownika w kolejnym okresie współpracy – czyli to co jest najważniejsze w rozmowie oceniającej. Taki plan powinien uwzględniać:

- obszary wymagające poprawy,
- rezultaty jakich oczekuje kierownictwo,
- działania jakie pracownik podejmie, aby korygować swoje działania,
- termin realizacji ww. założeń.

8. Określenie dokąd dążymy

Ostatnim punktem spotkania będzie wyznaczenie celów i zadań na kolejny okres. Często się zdarza, że ten punkt będzie wymagał oddzielnego spotkania. Szczególnie, jeśli rozmowa z pracownikiem była trudna. Jednak kierownik musi dołożyć wszelkich starań, aby spotkanie podsumować konkretnymi ustaleniami, koncentrując się na możliwościach, a nie na problemach.

TECHNIKA PROWADZENIA ROZMOWY

- Bądź przygotowany na przeczekanie niezręcznych chwil ciszy, które mogą zapaść po Twoim pytaniu.
- Daj pracownikowi czas na znalezienie odpowiednich słów. Nie wchodź w słowo. Niektórzy potrzebują specjalnej zachęty do otworzenia się – muszą mieć pewność, że naprawdę chcesz wysłuchać tego, co mają do powiedzenia. Gdy cisza nadto się przedłuża, można dodać „Chciałbym poznać Twoje zdanie w tym temacie” lub „Zależy mi na Twojej opinii”.
- Nie zakładaj, że wiesz, co pracownik chce powiedzieć. Niech powie to sam. Milczenie i nieśmiałość nie muszą oznaczać braku ambicji. Podejmij próbę wydobycia z niego prawdy o tym, co mu się nie podoba i jakie są jego najbliższe plany związane z życiem zawodowym.
- Wyjaśniaj i reasumuj na bieżąco słowa pracownika, okazując w ten sposób swoją troskę i upewniając się, czy dobrze rozumiałeś jego słowa.
- Zadawaj pytania z wykorzystaniem parafrazy: „Jeżeli dobrze cię zrozumiałem, to nie jesteś zadowolony z systemu wyszukiwania danych?”. Taki sposób weryfikowania poprawności zrozumienia może pomóc pracownikowi w dostrzeżeniu pewnych niespójności w jego myśleniu, szczególnie, jeśli jego zarzuty to lista ogólników. Jeżeli Ty z kolei powtórzysz pracownikowi jego wypowiedź, może on sobie zdać sprawę, że niektóre z jego punktów są po prostu nierealne.
- Unikaj zadawania pytań naprowadzających lub retorycznych, które mogą go zdenerwować: „No tak, ale to przecież wszystko zależy od twojej

osobowości. Zakładam, że ty lubisz odpowiedzialność?”.

- Zadawaj tylko jedno pytanie na raz. Nie twórz listy pytań: „gdzie byłeś, gdy się to zdarzyło po raz pierwszy, dlaczego tego nie zgłosiłeś i jak zmienił się system od tamtego czasu?”. Przy tak zadany pytanie, pracownik może uniknąć odpowiedzi na pytanie, na które nie chce odpowiedzieć. A poza tym, zanim skończysz zadawać pytanie, pracownik może zapomnieć jego pierwszą część.
- Słuchaj uważnie. Nie wyłączaj się myślowo dlatego, że nudzi Cię to, co mówi pracownik.
- Strzeż się przed przyjmowaniem do wiadomości tylko pozytywów i ignorowaniem negatywów.
- Nie rozpraszaj się. Nie pozwól sobie na myślenie o czymś innym i nie okazuj zniecierpliwienia.

Podczas rozmowy z pracownikiem będziesz prawdopodobnie robił wiele notatek. Widząc to, pracownik będzie miał wrażenie, że traktujesz go poważnie. Postaraj się jednak, aby:

- pisanie nie przeszkodziło w słuchaniu,
- podnosić co pewien czas głowę znad kartki i utrzymywać z pracownikiem stały kontakt wzrokowy.

Istotne jest, aby pamiętać, że rozmowa oceniająca poza podsumowaniem celów i zadań realizowanych w ocenianym okresie i zaplanowaniem przyszłych działań powinna również służyć:

- wyznaczeniu ścieżki rozwoju zawodowego pracownika,
- zweryfikowaniu zakresu jego obowiązków,
- przekazaniu informacji zwrotnej.



ROZWÓJ ZAWODOWY

Twoi pracownicy to cenne zasoby, którymi dysponujesz. Ich rozwój zawodowy jest najistotniejszym zagadnieniem do poruszenia przy prowadzeniu oceny, a troska o ten rozwój jest podstawowym zadaniem kierownika.

Rozwój zawodowy nie oznacza przeglądania broszur w poszukiwaniu kolejnego kursu. Rozwój pracownika wymaga poświęcenia mu uwagi i odrobiny wyobraźni. Może okazać się, że potrzeba:

- wzmocnić jego umiejętności kontaktów z ludźmi poprzez powierzenie mu ważnej roli – tak, aby nabrał więcej pewności siebie,
- skłonić go, by przynajmniej trzykrotnie odezwał się podczas spotkania (aby mógł przezwyciężyć nieśmiałość) lub zreferował dany punkt, porządku zebrania,
- przenieść go na pewien czas na inne stanowisko, aby mógł zdobyć więcej wiedzy i umiejętności w danym zakresie,
- podniesienia kwalifikacji personelu, którym zarządzasz,
- zapewnić pracownikom szansę zdobycia nowych umiejętności, które są potrzebne firmie,
- przygotować poszczególnych pracowników do przeniesienia lub awansu, jeżeli jest to wola obu stron.

ZAKRES OBOWIĄZKÓW

Podczas oceny pracownika powinien odwołać się do zakresu obowiązków. Czy jego podstawowe punkty zgadzają się ciągle z zadaniami, jakie wykonuje pracownik? Czy podane normy i cele są ciągle aktualne, a może wymagają uaktualnienia?

Rozmowa o tym, co powinien robić Marek czy Piotr może wydawać się trochę bezużyteczna. Zarówno Ty, jak i Twoi podwładni wiecie, jakie są ich obowiązki. Powrót do zakresu obowiązków bywa jednak bardzo pomocny. Może na przykład na przestrzeni ostatniego roku zmieniły się kwestie kluczowe, może pojawiły

się nowe problemy, nad którymi trzeba się zastanowić?

Uaktualniony zakres obowiązków, wraz z normami i celami na najbliższy rok, stanie się dla pracownika swoim planem przypominającym mu w trudnych sytuacjach o określonych dążeniach oraz wyznaczającym cele motywujące i pomnażające wysiłki.

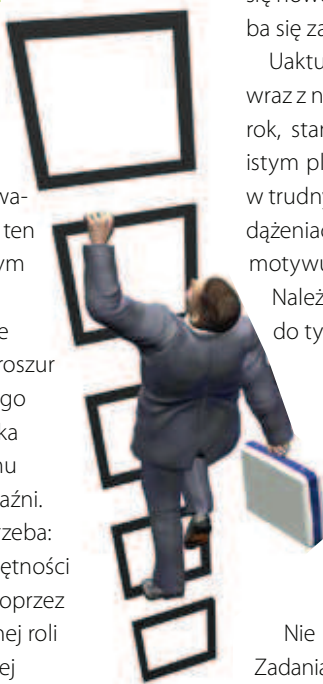
Należy podać sposoby dążenia do tych celów.

Pamiętaj: normy są narzucone, zadania i cele uzgadnia się wspólnie. Zadania pełnią istotną rolę, gdyż zarówno wyznaczają kierunek, jak i dają satysfakcję z pracy. Warto więc poświęcić czas na ich naszkicowanie.

Nie należy ich wymyślać ad hoc.

Zadania dotyczące osiągnięcia konkretnych wyników i rozwijania własnych umiejętności powinny być:

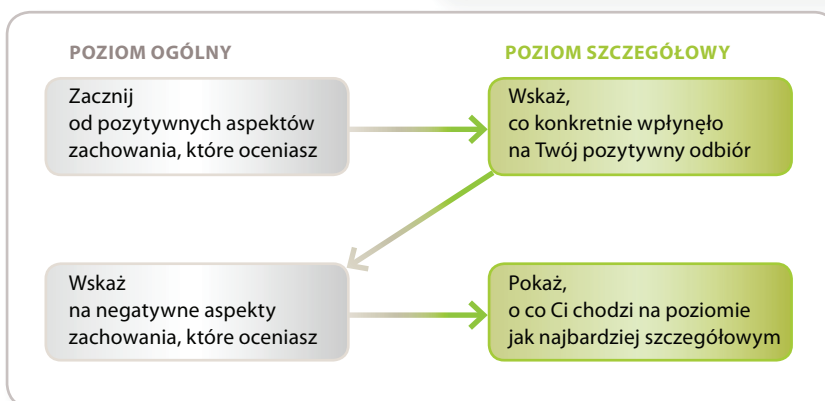
- wymierne,
- możliwe do osiągnięcia,
- wymagające wysiłku,
- wspólnie uzgodnione,
- zgodne z regułą SMART – skonkretyzowane, mierzalne, akceptowalne, realne i terminowe.



INFORMACJA ZWROTNA

Informacja zwrotna – jest kluczowym elementem rozmowy oceniającej, gdyż dostarcza drugiej osobie wiedzy o tym, jak Ty spostrzegasz i odczuwasz jej działanie. Cechy charakterystyczne dobrej (bezpiecznej i pomocnej) informacji zwrotnej:

- Mów o zachowaniu danej osoby, nie o samej osobie, np. raczej: „X dużo mówił na zebraniu”, zamiast: „X jest gadułą”.
- Skup się na swoich spostrzeżeniach, a nie na wyciąganiu wniosków.
- Dokonuj opisu, a nie ocen.
- Opisz zachowanie w kategoriach „mniej lub bardziej” a nie „tak lub nie”.
- Dziel się pomysłami i informacjami, zamiast udzielać rad.
- Zajmij się badaniem możliwości, nie zostawaj przy gotowych odpowiedziach i rozwiązaniach.
- Skup się na korzyści, jaką informacja zwrotna może dać odbiorcy, a nie na korzyści, jaką wyrzucenie jej z siebie da Tobie.
- Ogranicz się do tej liczby informacji, którą odbierająca osoba może spożytkować, a nie do tej, którą chciałbyś przekazać.



Udzielanie informacji zwrotnej w oparciu o „model Z”



Jolanta Uran-Gędek

Coach, konsultant i trener. Dyrektor ds. realizacji projektów doradczych i szkoleniowych w firmie TRAINING PARTNERS Sp z o.o., specjalizującej się w szkoleniach, warsztatach i doradztwie dla firm produkcyjnych. Od 8 lat prowadzi szkolenia z komunikacji, zarządzania kompetencjami i ocenami pracowniczymi oraz rozwojem kompetencji pracowniczych Wdrażała i weryfikowała systemy ocen pracowniczych w przedsiębiorstwach o różnych profilach działalności, przeprowadziła kilkaset godzin warsztatów na temat prowadzenia rozmowy oceniającej.

W artykule wykorzystano również fragmenty materiałów szkoleniowych firmy **Training Partners**.