

**Uniwersytet Przyrodniczy
we Wrocławiu**

**Podręcznik
Systemu
Oceny
Okresowej
Pracowników
dla oceniających**

Spis treści

I. INFORMACJE OGÓLNE	3
1. Cel przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych	3
2. Regulamin SOOP	3
II. PROCEDURA REALIZACJI OKRESOWEJ OCENY PRACOWNICZEJ	4
1. Inicjacja procesu SOOP	4
2. Rozmowa oceniająca	4
3. Zakończenie procesu SOOP	6
III. WARSZTAT ROZMOWY OCENIAJĄCEJ	6
IV. ROZMOWA OCENIAJĄCA	7
1. Przygotowanie do rozmowy	7
2. Przebieg rozmowy oceniającej	8
V. OGÓLNE ZASADY UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNYCH	10
VI. TECHNIKI ZWIĘKSZANIA EFEKTYWNOŚCI KOMUNIKACYJNEJ	11
1. Zadawanie pytań rozmówcy	11
2. Klasyczne style rozmowy oceniającej	12
3. Umiejętności menedżerskie istotne dla rozmów oceniających	12
4. Działanie zwierzchnika związane z ocenianiem	12
5. Podstawy dobrego kontaktu i porozumiewania się	13
6. Przykładowa struktura rozmowy oceniającej	13
7. Język ciała – komunikacja niewerbalna	13
8. Umiejętność słuchania	14
9. Głos i sposób bycia w czasie rozmowy	15
VII. BŁĘDY OCENY	15
1. Efekt pierwszego wrażenia	15
2. Efekt świeżości	15
3. Efekt Halo	16
4. Efekt aureoli	16
5. Efekt diabelski	16
6. Efekt kontrastu	16
7. Błąd podobieństwa	17
8. Efekt Barnuma (Forera, horoskopowy)	17
9. Stereotypy	17
10. Błąd tendencji centralnej	18
11. Selektywne słuchanie wypowiedzi	18
12. Ocena wielu kompetencji na podstawie jednej obserwacji	18
13. Tendencja do stawiania ocen skrajnych	18
VIII. WSKAZANIA ROZWOJOWE DLA OCENIAJĄCYCH	19

Jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, nie możesz tym zarządzać”

Peter Drucker

I. INFORMACJE OGÓLNE

1. Cel przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych

System Oceny Okresowej Pracowników (SOOP) to cykliczny proces, mający na celu rozwój kompetencji i podnoszenie efektywności wykonywania zadań realizowanych przez pracowników Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu.

SOOP wspiera realizację następujących celów:

- 1) docenienie osiągnięć pracowników oraz wskazanie niedociągnięć wymagających poprawy;
- 2) promowanie wyróżniających się pracowników;
- 3) identyfikację potrzeb rozwojowych pracowników;
- 4) uzyskanie wskazówek do stosowania systemu motywacyjnego;
- 5) promowanie pożądanых postaw i zachowań pracowników;
- 6) wzrost efektywności i jakości zadań realizowanych przez UPWr;
- 7) wyznaczenie celów do realizacji na okres następny;
- 8) poprawa współpracy i komunikacji wewnątrz organizacji;
- 9) uzyskanie wskazówek do stosowania systemu płacowego;
- 10) uzyskanie wskazówek do awansu stanowiskowego.

Okresową ocenę pracowniczą przeprowadza się w celu określenia poziomu rozwoju kompetencji pracowniczych, opisanych przez zachowania pożądane w organizacji. Stanowi ona również sposobność określenia rozwoju poziomu kompetencji u pracowników, w okresie między ocenami.

W czasie prowadzenia okresowej oceny pracowniczej oceniający (przełożony) oraz oceniany (pracownik) określają wspólnie plan działań rozwojowych na kolejny okres współpracy.

2. Regulamin SOOP

Wszystkie kwestie dotyczące funkcjonowania SOOP, kryteriów oceny i sposobu ich oceniania, skale ocen zawarte są w Regulaminie SOOP.

Zawartość Regulaminu:

WSTĘP

ROZDZIAŁ I Definicja SOOP

ROZDZIAŁ II Cele SOOP

ROZDZIAŁ III Uczestnicy SOOP

ROZDZIAŁ IV Kryteria oceny w SOOP

ROZDZIAŁ V Sposób oceny kryteriów w SOOP

ROZDZIAŁ VI Skale oceny kryteriów w SOOP

ROZDZIAŁ VII Skala oceny pracownika w SOOP

ROZDZIAŁ VIII Proces inicjacji SOOP

ROZDZIAŁ IX Proces realizacji SOOP

ROZDZIAŁ X Sposób realizacji SOOP

ROZDZIAŁ XI Arkusze ocen SOOP

ROZDZIAŁ XII Zasady uczestniczenia w SOOP

ROZDZIAŁ XIII Terminy w SOOP

ROZDZIAŁ XIV Procedura odwoławcza

ROZDZIAŁ XV Postanowienia końcowe

ZAŁĄCZNIKI:

1. Model Kompetencji UPWr.
2. Arkusz SOOP dla stanowisk kierowniczych (Arkusz SOOP KIER).
3. Arkusz SOOP dla stanowisk (Arkusz SOOP ATB):
 - 1) Pracowników administracji,
 - 2) Pracowników badawczo-technicznych i inżynieryjno-technicznych,
 - 3) Pracowników bibliotecznych oraz dokumentacji i informacji naukowej,
4. Arkusz SOOP dla stanowisk obsługi (Arkusz SOOP OB).
5. Harmonogram SOOP.
6. Wzór odwołania od wyniku oceny okresowej.
7. Wzór zastrzeżenia do wyniku oceny okresowej.

Przebieg całego procesu oceny musi być zgodny z wszystkimi zapisami regulaminu.

II. PROCEDURA REALIZACJI OKRESOWEJ OCENY PRACOWNICZEJ

1. Inicjacja procesu SOOP

Proces SOOP jest corocznie inicjowany przez Rektora do końca stycznia danego roku kalendarzowego, przypadającym po roku, który podlega ocenie.

Rozpoczęcie procesu polega na edycji arkuszy ocen przez Dział Kadr i Płac które są rozsyłane w wersji elektronicznej (Ms Excel) do uczestników oceny (pkt.a).

Czas realizacji procesu oceny wynosi 46 dni roboczych i jest realizowany w trzech identycznych, następujących po sobie kaskadach.

Harmonogram kaskady zawiera się w 15 dniach roboczych z następującymi terminami realizacji:

- 1) edycja arkuszy ocen - 2 dni robocze;
- 2) samoocena pracownika – 2 kolejne dni robocze;
- 3) ocena przełożonego – 4 kolejne dni robocze;
- 4) rozmowa oceniająca – 7 kolejnych dni roboczych.

2. Rozmowa oceniająca

Oceniający (przełożeni) ustalają terminy przeprowadzenia rozmów oceniających ze wszystkimi ocenianymi przez nich w procesie oceny okresowej.

Terminy te, nie powinny kolidować z wykonywaniem przez pracowników ich obowiązków

zawodowych. Jednocześnie, przygotowując się do przeprowadzenia rozmów oceniających, oceniający powinni przygotować/zapewnić miejsce, w którym odbywać się będą rozmowy oceniające.

Rozmowy oceniające są ważnym etapem budowania kultury organizacji. Dlatego należy przeprowadzać je w sprzyjającej atmosferze. Składa się na to zapewnienie komfortu prowadzenia rozmowy (brak presji czasu, otoczenia, obecności innych pracowników), umożliwiające swobodne wypowiedzianie i przedstawianie komentarzy dotyczących ewentualnych rozbieżności samooceny i oceny przełożonego.

Przełożony nie powinien także wywierać presji na pracownika, argumenty swoje powinien opierać na faktach, obserwacjach, powstrzymać się od uogólniania i generalizowania, tudzież rozszerzania opinii na innych pracowników zespołu.

Podczas prowadzenia rozmowy oceniającej oceniający i oceniany posługują się przygotowanymi uprzednio (wypełnionymi) arkuszami.

Warunki przeprowadzenia rozmowy oceniającej:

- 1) oceniający zapewnia optymalne warunki do jej przeprowadzenia (czas, zastępstwo);
- 2) oceniający prowadzi rozmowę z należytą dyskrecją i poufnością;
- 3) oceniający zapewnia przyjazną atmosferę rozmowy oceniającej;
- 4) oceniający nie składa obietnic „bez pokrycia” w możliwościach organizacyjnych i finansowych;
- 5) oceniający dziękuje ocenianemu za aktywny udział w rozmowie.

Rozmowa oceniająca ma następujące cele:

- 1) oceniający definiuje silne i słabsze strony zachowań ocenianego w codziennym funkcjonowaniu zawodowym;
- 2) oceniający uzgadnia z ocenianym w drodze rozmowy ocenę zachowań ocenianego;
- 3) oceniający i oceniany ustalają plan działań, niezbędnego wsparcia i rozwoju na przyszłość;
- 4) oceniający omawia jakość i terminowość wykonywanej przez ocenianego pracy.

Przebieg rozmowy oceniającej:

- 1) oceniający wita ocenianego i przedstawia cel rozmowy;
- 2) oceniający przedstawia wyniki oceny;
- 3) oceniany ma możliwość skomentowania oceny oraz podjęcia dyskusji w kwestiach spornych;
- 4) oceniający ustala z ocenianym plan działania na kolejny okres i uzgadnia cele;
- 5) oceniający podsumowuje rozmowę oceniającą;
- 6) po wypracowaniu wspólnej wersji Arkusza Oceny Pracownika oceniający wpisuje ostateczne wnioski i pisemny komentarz do oceny;
- 7) oceniający drukuje uzgodniony Arkusz Oceny Pracownika;
- 8) uczestnicy procesu oceny podpisują wydrukowany Arkusz.

Jeżeli w trakcie prowadzonej rozmowy oceniającej strony ją prowadzące (oceniający i oceniany) dokonują korekty oceny wystawionej pierwotnie przez oceniającego, wprowadzają te zmiany z uzasadnieniem do odpowiedniej rubryki AOP („ocena ostateczna”) w wersji elektronicznej, przed jej wydrukowaniem i złożeniem podpisów przez oceniającego i ocenianego.

3. Zakończenie procesu SOOP

Pracownicy Działu Kadr i Płac, po zagregowaniu wszystkich dokumentów wytworzonych w procesie okresowej oceny pracowniczej, dokonują jej podsumowania oraz tworzą informację sumaryczną dla Rektora.

Dokument ten zawiera podsumowanie merytoryczne przebiegu procesu oceny okresowej oraz uogólnione informacje dotyczące realizowanego rozwoju wszystkich pracowników.

Po przeprowadzeniu pełnego cyklu wszystkich rozmów oceniających oraz dopełnieniu wszelkich formalności związanych z procedurą odwoławczą, proces realizacji SOOP zostaje zakończony.

III. WARSZTAT ROZMOWY OCENIAJĄCEJ

Wśród wielu wymagań, jakie powinny być spełnione, aby SOOP działał sprawnie, jednym z najistotniejszych jest efektywnie przeprowadzona rozmowa oceniająca. Rozmowa taka to wymóg formalny procedury, zgodnie, z którą zamykamy w ten sposób pewien etap aktywności zawodowej pracownika. Jednakże samo spotkanie z pracownikiem, którego celem jest jedynie zadośćuczynienie wymaganiom formalnym procedury ma niewielką wartość.

Spotkanie z pracownikiem powinno mieć głębsze i bardziej wielostronne uzasadnienie. Takie uzasadnienia zawierają zarówno Regulamin SOOP jak również sama konstrukcja Arkusza SOOP.

Rozmowa oceniająca nie ma na celu tylko zakomunikowania pracownikowi oceny dokonanej przez kierownika. Podstawowym celem rozmowy oceniającej (i całego systemu ocen) jest zmotywowanie pracownika do skorygowania tych aspektów pracy, które tego wymagają oraz zachęcenie do dalszej dobrej pracy tam, gdzie został oceniony pozytywnie.

Żeby naprawdę zmotywować pracownika do działań korekcyjnych musi on:

- 1) zrozumieć, jak jest oceniany, tzn., gdzie radzi sobie dobrze, a gdzie źle;
- 2) zgodzić się z tą diagnozą;
- 3) wiedzieć, w jaki sposób ma rozwiązać problemy rzutujące na jego efektywność pracy;
- 4) akceptować i wierzyć, że ten sposób przyniesie pożądaną zmianę;
- 5) poczuwać się do odpowiedzialności za doskonalenie swojej pracy.

Do podstawowych efektów spotkania oceniającego zaliczamy:

- 1) przekazanie podwładnemu informacji na temat oceny efektów jego pracy według przyjętych w Arkuszu Oceny Okresowej kryteriów;
- 2) sformułowanie, wobec pracownika oczekiwań na przyszłość;
- 3) zaproponowanie form szkoleniowych, których celem byłaby kompensata ujawnionych podczas oceny deficytów;
- 4) poznanie planów rozwojowych pracownika;
- 5) przekazanie informacji o ocenie funkcjonowania pracownika w kluczowych obszarach odpowiedzialności;
- 6) uzyskanie od pracownika informacji na temat jego opinii o własnej pracy, trudnościach i ułatwieniach, z jakimi się w pracy spotkał oraz oczekiwań i obaw związanych z planowanymi zadaniami;

- 7) uzyskanie komentarzy ocenianego i oceniającego na temat poszczególnych kwestii poruszanych w Arkuszu SOOP.

Jednak, nawet najbardziej pełna lista efektów formalnych, jakie jesteśmy w stanie uzyskać podczas spotkania rozwojowego nie powinna nas satysfakcjonować. Korzyścią, która powinna być podstawową w trakcie takiego spotkania jest dobry kontakt i porozumienie przełożonego z podwładnym w zakresie relacji mających miejsce w pracy, w zgodzie z kulturą firmy i wartościami tworzącymi jej strategię.

Podstawą tych relacji jest czytelność celów, jakie Uczelnia (przełożony) stawia przed pracownikami. Cele uzasadniają wykonywanie określonych zadań oraz osiąganie określonych standardów wyniku. Pozwalają także na dobór takiego pracownika, którego kluczowe kompetencje są najlepsze w stosunku do celów pracy. Jeżeli pracownik wie, jakie są cele jego pracy, jaki jest zakres kluczowych obowiązków i rozumie normy, jakim powinien odpowiadać wynik jego pracy, to dzięki tym elementom będziemy mogli obiektywnie pracownika ocenić, a tym samym pracownik sam także będzie mógł ocenić swoją pracę.

Zasady takich uzgodnień powinny odpowiadać technice SMART to znaczy być:

- 1) sprecyzowane - pracownik powinien rozumieć, czego się od niego oczekuje;
- 2) wymierne - najlepiej, kiedy towarzyszą im pewne wskaźniki ilościowe (liczbowe), ponieważ pracownik sam może na bieżąco sprawdzać swoje wyniki;
- 3) ambitne, ale osiągalne: ustalony poziom wykonywania zadań powinien być swoistym wyzwaniem dla pracownika. Cele powinny motywować pracownika do lepszej pracy;
- 4) adekwatne, tzn. powiązane z kluczowymi obszarami odpowiedzialności;
- 5) terminowe, czyli z wyznaczonym czasem realizacji.

IV. ROZMOWA OCENIAJĄCA

1. Przygotowanie do rozmowy

Aby przełożony był w stanie rzetelnie ocenić pracownika powinien posiadać cały zestaw informacji zarówno o stanowisku pracy, cechach zadania zawodowego, jak również o osobie, z którą będzie prowadził rozmowę oceniającą.

W zbieraniu informacji mogą pomóc tzw. Listy Kontrolne. Pomagają one uporządkować posiadane informacje, a także w przypadku, gdy ich nam brakuje.

Możemy się posługiwać informacjami podzielonymi na:

- 1) szczegółową informacją o efektywności jej/jego pracy od czasu ostatniej oceny;
- 2) szczegóły na temat aktualnie wykonywanych obowiązków;
- 3) cele pracy dotyczących ocenianego okresu;
- 4) informacje na temat ewentualnych problemów, trudności, zaniedbań;
- 5) atuty i słabe strony pracownika;
- 6) szkolenia i kursy, w jakich ostatnio uczestniczył oceniany pracownik;
- 7) oczekiwania i potrzeby pracownika.

Aby zebrane informacje były pomocne w obiektywnej rozmowie można wykorzystać:

- 1) formalny opis stanowiska pracy;
- 2) zestaw szczególnych zadań i obowiązków na danym stanowisku;
- 3) materiały z ostatniej oceny;
- 4) miesięczne raporty;
- 5) opinie o pracowniku, jakie wyrażają interesanci;
- 6) inne.

Wszystkie czynności, które przełożony wykonuje przed faktycznym spotkaniem z pracownikiem mają na celu, zarówno własne, rzetelne przygotowania się do przeprowadzenia rozmowy oceniającej, jak również przygotowanie podwładnego do rozmowy. Spotkanie oceniające pracownika i prowadzona w ramach spotkania rozmowa, nie powinny powodować skojarzeń, „rozmowy na dywaniku”.

Rolą przełożonego powinno być takie stworzenie klimatu, który respektując wartości kulturowe firmy wywołuje u pracownika pozytywne nastawienie i nie powoduje zachowań obronnych (pracownik jest przestraszony spotkaniem z przełożonym).

Wynikiem spotkania nie jest przecież wypełnienie kilku stron formularza, ale zachęcenie podwładnego do samodzielnej refleksji nad własną pracą.

Przykładowe zestawienie kwestii, które powinien przemyśleć pracownik, aby, w sposób rzeczowy przygotować się do rozmowy z przełożonym:

- 1) czy wymagania przełożonych dotyczące mojej pracy są jasne i czytelne?
- 2) jak oceniam poziom wywiązania się ze swoich obowiązków w trakcie ostatniego czasu (miesiąca, kwartału, półrocza)?
- 3) jakie były moje osiągnięcia w trakcie ostatniego roku, które pokazują moje silne strony?
- 4) czy w trakcie wykonywania zadań zawodowych miałem jakieś problemy, trudności; jakiego rodzaju?
- 5) co mógłbym zmienić, usprawnić w swojej pracy?

2. Przebieg rozmowy oceniającej

Rozmowa oceniająca traktowana jako coś istotnego zarówno dla pracownika, jak też kierownika, musi być prowadzona w określonej przez firmę kulturze.

Wartości tworzące tę kulturę powinny być znane i rozumiane.

1) Opracowanie przebiegu rozmowy oceniającej

Przygotowując się do spotkania postaraj się mieć w głowie schemat przebiegu rozmowy oceniającej.

2) Otwarcie rozmowy

Początek rozmowy oceniającej to zbudowanie odpowiedniego klimatu i nastawienia pracownika. Wiele osób przed rozmową jest spiętych i zdenerwowanych. Oczekują słów krytyki i pretensji

zamiast rzeczowych argumentów. Pod wpływem takiego nastawienia człowiek się usztywnia i przyjmuje pozycję obronną. Rozpoczynając rozmowę w sposób konfrontacyjny możesz pracownika w takiej postawie utwierdzić. Z drugiej strony doprowadzenie do sytuacji, w której konwencja rozmowy przybierze charakter „luźnej pogawędki” może prowokować sytuację, w której czytelność przekazywanych informacji będzie niska, a końcowe wrażenie zniweczy wartość merytoryczną informacji.

Jak rozpocząć rozmowę oceniającą z pracownikiem?

- a) rozpocząć od przypomnienia pracownikowi, jaki jest cel tego spotkania – jest nim przedyskutowanie jakości pracy w trakcie mijającego okresu oraz określenie działań, jakie mogą być podjęte w celu podniesienia efektywności pracy,
- b) odwołać się do wartości tworzących kulturę firmy,
- c) warto rozpocząć od przytoczenia jakiejś pozytywnej opinii o pracowniku. Pozwoli to pracownikowi na nabranie pewności i zwiększy adekwatność samooceny,
- d) warto wyjaśnić, że rozmowa oceniająca będzie się opierała na obowiązującym w organizacji Konspekcie oraz i do czego będą wykorzystane wyniki oceny,
- e) określić, ile czasu będzie trwało spotkanie – w ten sposób dajesz znać podwładnemu, że zależy ci na tym spotkaniu i jego efektach,
- f) podkreślenie, że rozmowa to proces dwustronny. Daj czytelnie do zrozumienia pracownikowi, że jego aktywny udział w rozmowie (zabieranie głosu) jest niezbędne,
- g) po tych punktach możesz rozpocząć właściwą rozmowę. Możesz to zrobić poprzez zadanie pytania otwartego np. *Jak ocenilibyś swoją pracę od czasu naszej ostatniej rozmowy? Co udało ci się od tego czasu osiągnąć?*;

3) Rozmowa właściwa

Celem tej części rozmowy jest nie tylko udzielenie pracownikowi informacji zwrotnej o tym, jak oceniana jest efektywność jego pracy. Jednym z podstawowych celów rozmowy jest zmotywowanie pracownika do skorygowania tych aspektów pracy, które tego wymagają oraz zachęcenie do utrzymania i kontynuowania takich zachowań zawodowych, za które został oceniony pozytywnie.

Przekazanie pracownikowi samych informacji o efektywności jego pracy nie wystarczy. Konieczne są jeszcze inne warunki, dzięki którym pracownik zostanie zmotywowany do działań korekcyjnych.

Aby takie działania miały miejsce pracownik powinien:

- a) zrozumieć, dlaczego jest tak, a nie inaczej oceniany tzn., w jakich czynnościach radzi sobie bardzo dobrze, w jakich słabo, a z którymi w ogóle sobie nie radzi,
- b) pracownik powinien ustosunkować się do diagnozy przedstawionej przez przełożonego,
- c) pracownik powinien uzyskać informację, jak powinien się zachować w przyszłości, aby uniknąć problemów z efektywnością w pracy,
- d) pracownik powinien być przekonany, że jest w stanie wprowadzić oczekiwaną korektę do swojego zachowania i w ten sposób coś zmienić,
- e) pracownik powinien poczuwać się do samodzielnego doskonalenia własnej pracy;

4) Zasady prowadzenia rozmowy oceniającej:

- a) spraw, aby pracownik aktywnie uczestniczył w rozmowie oceniającej,

- b) precyzuj swoje wypowiedzi oraz nadawaj spotkaniu strukturę,
- c) chwal osiągnięcia i mocne strony pracownika,
- d) nie unikaj mówienia o tym, co było niepożądane, złe,
- e) bądź konkretny – podawaj przykłady,
- f) koncentruj się na przebiegu pracy i wynikach pracownika, a nie na jego cechach osobowości, własnych domniemaniach czy plotkach,
- g) nastaw się na wspólne rozwiązywanie problemów,
- h) diagnozuj przyczyny i znajdź rozwiązania,
- i) podczas rozmowy bądź stanowczy, ale życzliwy,
- j) wspólnie starajcie się opracować plan poprawy wyników,
- k) ustal czas, w jakim powinna nastąpić poprawa oraz sposób kontrolowania wyników,
- l) ewentualnie ustal termin kolejnego spotkania;

5) Zamknięcie i podsumowanie rozmowy

- a) sprawdź, czy pracownik rozumie wszystko tak jak ty, natychmiast koryguj niejasności,
- b) wspólnie z pracownikiem ustal akceptowane przez niego cele,
- c) wypełnij te części Arkusza Ocen, które należy wypełnić wspólnie,
- d) zakończ spotkanie optymistycznym argumentem i tonem.

V. OGÓLNE ZASADY UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNYCH

Celem informacji zwrotnej jest opisanie skutku, jaki wywiera konkretne zachowanie np. jednego człowieka na drugiego. W przypadku rozmowy oceniającej chodzi o jasne przekazanie informacji o wrażeniach, wnioskach, opiniach, jakie powstają u przełożonego na skutek zachowań podwładnego.

Wyrażając jakieś negatywne odczucia powinniśmy to zrobić w taki sposób, aby drugiej osobie było łatwo zrozumieć to, co czujemy bez zamykania się lub reagowania agresją.

Mówienie komuś o tym, jaki skutek powoduje jego konkretne zachowanie to dbałość o sprzężenie informacyjne w pracy, szczególnie istotne wtedy, kiedy wykonywane zadania są samodzielne, wymagają dojrzałości, ciągłego doskonalenia i zaufania.

Zarówno pozytywna i negatywna informacja zwrotna pojawiają się w rozmowie oceniającej. Oczywiście w zależności od tego, z kim rozmawiamy różne są proporcje tych rodzajów informacji zwrotnej. W jednym przypadku mamy do czynienia z przeważającymi informacjami negatywnymi, w innym z samymi pochwałami.

Bez względu jednak na przewagę w rozmowie treści pozytywnych czy negatywnych spotkanie będzie efektywniejsze, jeżeli zadbamy o wymienione wcześniej zasady.

Większość ludzi zapomina jednak o tych zasadach. Przyczyn takiej sytuacji jest wiele najbardziej powszechne tkwią w samym człowieku i jego przekonaniach (nastawieniu) zarówno do innych osób, jak też samej konwencji rozmowy oceniającej.

Aby przeciwdziałać tym niekorzystnym nastawieniom, a tym samym ograniczać wpływ np. stereotypów poznawczych na przebieg i wynik rozmowy, możemy stosować cały szereg technik komunikacyjnych, których celem jest podniesienie efektywności komunikacyjnej spotkania oceniającego.

Do takich technik możemy zaliczyć:

1. zadawanie pytań;
2. parafrazowanie;
3. odzwierciedlenie;
4. dowartościowanie.

VI. TECHNIKI ZWIĘKSZANIA EFEKTYWNOŚCI KOMUNIKACYJNEJ

1. Zadawanie pytań rozmówcy

Zadawanie pytań to umiejętność pozwalająca na takie prowadzenie rozmowy, aby obydwie strony miały przekonanie, że biorą w niej czynny udział, rozumieją się i dochodziły do wspólnych wniosków, które powstają w wyniku rozmowy. Możemy wyróżnić, co najmniej trzy typy pytań.

1) pytania otwarte

To pytania ogólne, bardzo dobre w fazie rozpoczynania rozmowy. Zadając takie pytania stwarzamy korzystną atmosferę, sprzyjającą prowadzeniu efektywnych rozmów oceniających. Jednocześnie odpowiadając na nie można ogólnie opowiedzieć o swojej pracy. Pytania otwarte przygotowują grunt dla pytań bardziej szczegółowych dotyczących pracy danej osoby, a także zachęcają do dyskusji.

2) pytania zamknięte

To pytania służące precyzyjnemu ustalaniu faktów, doprecyzowujące wypowiedzi rozmówcy. Te i inne tego typu pytania ustalają pewne konkrety, ale nie może być ich zbyt dużo i nie powinny się pojawiać zbyt często, ponieważ wówczas rozmowa oceniająca zamienia się w przesłuchanie.

3) pytania sugerujące

Ten typ pytań, jak sama nazwa wskazuje, sugeruje osobie pytanej „właściwą” odpowiedź. Te pytania sugerują rozmówcy, niekiedy wprost, jakiej odpowiedzi przełożony się spodziewa usłyszeć i tak naprawdę prowadzą donikąd. Dlatego w rozmowie oceniającej pytania tego typu nie powinny być zadawane.

W typowej rozmowie oceniającej pojawiają się pytania zarówno otwarte, sondujące, jak również zamknięte. Kolejność pojawiających się pytań wynika zarówno z intencji rozmówców jak też z logiki prowadzonej rozmowy.

Dobrze przygotowany do rozmowy przełożony:

- a) rozpoczyna i podtrzymuje rozmowę za pomocą pytań otwartych,
- b) upewnia się w trakcie prowadzonej rozmowy za pomocą pytań sondujących,
- c) zbiera i weryfikuje fakty zadając pytania zamknięte,
- d) ciągle pamięta o celu rozmowy oceniającej,
- e) używa zrozumiałego dla odbiorcy języka,

- f) zadając pytania daje czas rozmówcy na zastanowienie się,
- g) utrzymuje atmosferę przyjaznej neutralności,
- h) jest wierny wartościom firmy tworzącym kulturę organizacyjną.

2. Klasyczne style rozmowy oceniającej

Można wyróżnić trzy klasyczne style rozmowy oceniającej:

- 1) TELL AND SELL – powiedz i przekonaj;
- 2) TELL AND LISTEN – powiedz i wysłuchaj;
- 3) PROBLEM SOLVING – rozwiązywanie problemów.

3. Umiejętności menedżerskie istotne dla rozmów oceniających

- 1) ustalanie faktów dotyczących ocenianego pracownika;
- 2) przygotowanie się do rozmowy oceniającej tak, aby w pełni można było zrealizować jej cele;
- 3) prawidłowe i przemyślane wypełnianie poszczególnych punktów kwestionariusza i sformułowanie ocen ostatecznych;
- 4) umiejętność aktywnego słuchania;
- 5) dbałość o przekazywanie informacji zwrotnych;
- 6) stawianie pytań otwartych, zachęcanie pracownika do wypowiedzania się;
- 7) ustalanie celów i dyskusowanie o nich z pracownikiem;
- 8) robienie dokładnych notatek z rozmowy z pracownikiem i formułowanie wniosków.

4. Działanie zwierzchnika związane z ocenianiem

Przed rozmową:

- 1) planowanie rozmowy i jej stylu;
- 2) szkolenie się w zakresie rozmów oceniających;
- 3) zachęcanie podwładnych do przygotowywania się do rozmów.

W trakcie rozmowy:

- 1) zachęcanie podwładnych do uczestnictwa w rozmowie;
- 2) ocenianie wykonania, a nie osoby;
- 3) uwzględnianie mocnych i słabych stron pracownika;
- 4) aktywne, życzliwe słuchanie;
- 5) precyzyjne formułowanie ocen i stwierdzeń;
- 6) uzgadnianie celów na przyszłość;
- 7) podkreślanie systemu wartości obowiązującego w organizacji.

Po przeprowadzeniu rozmowy:

- 1) częste komunikowanie się z podwładnymi na temat ich wyników;
- 2) okresowy przegląd postępów w osiągnięciu celów;
- 3) wykorzystywanie rezultatów rozmowy oceniającej (awanse, szkolenia).

5. Podstawy dobrego kontaktu i porozumiewania się

- 1) okazuj zainteresowanie i zrozumienie partnerowi, spójrz na sprawę z jego punktu widzenia;
- 2) uważnie i aktywnie słuchaj, to znaczy:
 - a) nie przerywaj, bo nie dowiesz się wielu rzeczy,
 - b) nie interpretuj, nie domyślaj się domniemanych intencji,
 - c) nie uogólniaj, prowadzi to do niesprawiedliwych pomówień,
 - d) nie dawaj dobrych rad, ludzie po prostu chcą być wysłuchani,
 - e) nie krytykuj, dopóki nie wysłuchasz do końca wypowiedzi;
- 3) mów zwięźle, jasno, na temat; wyjaśniaj nietypowe terminy;
- 4) upewnij się, że jesteś prawidłowo rozumiany;
- 5) mów o swoich odczuciach, wątpliwościach w pierwszej osobie;
- 6) nie zapominaj o uśmiechu i utrzymywaniu kontaktu wzrokowego;
- 7) utrzymuj otwartą postawę ciała, kontroluj własną gestykulację;
- 8) jako słuchacz parafrazuj, czyli powtarzaj własnymi słowami główne idee wypowiedziane przez partnera, upewniasz się w ten sposób, że dobrze rozumiesz jego wypowiedź;
- 9) stosuj prowadzenie, czyli świadome sterowanie rozmową i wypowiedziami partnera w pożądanym kierunku:
 - a) porządkuj chaotyczne wypowiedzi partnera przez dokonywanie podsumowań,
 - b) zadawaj pytania ośmielające rozmówcę, zachęcające go do mówienia.
 - c) pamiętaj o zgodności komunikatów werbalnych i niewerbalnych (mowa ciała).

6. Przykładowa struktura rozmowy oceniającej

- 1) przedstawienie celu i zakresu rozmowy oceniającej;
- 2) omówienie z pracownikiem zadań bieżących, realizowanych przez niego na stanowisku pracy;
- 3) omówienie z pracownikiem celów i wymagań jego stanowiska pracy w przyszłości;
- 4) zachęcenie pracownika do wypowiedzi na temat jego mocnych i słabych stron;
- 5) omówienie potrzeb rozwojowych i szkoleniowych pracownika, których realizacja może mieć pozytywny wpływ na efekty uzyskiwane przez niego w pracy;
- 6) podsumowanie planów, które zostały już uzgodnione;
- 7) wyjaśnienie pracownikowi procedury odwoławczej.

7. Język ciała – komunikacja niewerbalna

Specyficzną formą komunikacji niewerbalnej jest tzw. język ciała. Jest to sposób przekazywania informacji bez używania mowy. Składa się na niego postawa osoby, gestykulacje i wyrazy twarzy. Aby sprawnie interpretować komunikację niewerbalną należy najpierw poznać niewerbalny język komunikacji i dopiero po tym interpretować całość przekazu informacyjnego. Wprawdzie sygnały i przekazy niewerbalne mają indywidualny charakter i muszą być interpretowane w szerszym kontekście, to można jednak zaobserwować pewne prawidłowości np.:

Gotowość słuchania, gdy rozmówcy:

- zacierają rękę,
- pochylają głowę lub ciało do przodu,
- opierają podbródek na dłoni.

Dezaprobatę lub odmowę, gdy rozmówcy:

- dotykają lub pocierają nos palcem,
- zapinają guzik marynarki lub koszuli.

Reakcje obronne, gdy rozmówcy:

- krzyżują ręce na klatce piersiowej
- krzyżują nogi

Uczucia przyjaźni, gdy rozmówcy:

- często się śmieją
- rozpinają marynarkę lub koszulę,
- utrzymują dobry kontakt wzrokowy
- utrzymują dłonie i palce w spokoju,
- nie krzyżują nóg i rąk.

Wyższość, gdy rozmówcy:

- składają palce w kształt wieży,
- trzymają za klapy marynarki,
- wskazują palcem na określoną osobę.

Zwłokę lub ociąganie się, gdy rozmówcy:

- wkładają do ust ołówek lub pióro,
- czyszczą szkła okularów.

Zamyślenie, gdy rozmówcy:

- szczypią grzbiet nosa

Życzenie przerwania, gdy rozmówcy:

- przykładają palec wskazujący do warg,
- podnoszą rękę do góry,
- kładą rękę na ramieniu rozmówcy.

8. Umiejętność słuchania

Słuchanie, podobnie jak pisanie, czytanie czy mówienie jest umiejętnością.

W odróżnieniu jednak od tych pozostałych rzadko jej się uczymy, mimo, że jak każdej umiejętności, słuchania można się nauczyć. Zazwyczaj nie słuchamy skutecznie. Badania pokazują, że po 48 godzinach zapominamy 75% usłyszaną informację.

Słuchanie bywa utrudniane złymi nawykami; oto kilka przykładów „niewdzięcznych słuchaczy”, których sposób słuchania został zdominowany przez złe nawyki słuchania:

- 1) fałszerz uwagi - w trakcie, gdy ty mówisz patrzy ci prosto w oczy i zdaje się słuchać każdego słowa. Może się nawet uśmiechać i aprobować przytakiwać głową. Ale w rzeczywistości wcale cię nie słucha. Jest daleko stąd.
- 2) kolekcjoner faktów - może rozumieć każde słowo, jakie mówisz do niego, ale nie umie

wychwycić emocji, jest tak suchy i rzeczowy, że trudno znaleźć z nim nic wzajemnego porozumienia.

- 3) krytykant - krytykuje cokolwiek byś nie powiedział. Nawet, jeżeli nie mówi o tym głośno jego umysł jest wciąż zajęty analizowaniem i osądzaniem twoich słów.
- 4) nudzący się - G.K. Chesterton powiedział „*nie ma czegoś takiego jak nieinteresujący temat, jest tylko nieinteresujący się problematyką słuchacz*”. Niezależnie od tematu, jeżeli jesteś dobrym słuchaczem będziesz potrafił słuchać z zainteresowaniem.
- 5) rozproszony - gdy mówisz do niego przegląda pocztę, wygląda przez okno, bębni palcami po stole.
- 6) artysta teatru jednego aktora - gdy ty mówisz on ćwiczy w umyśle swoją kwestię, którą za chwilę wygłosi. Nasłuchuje jedynie, czy już skończyłeś czy nie. Jest tak zajęty doskonaleniem swojej przemowy, że nie ma czasu by słuchać, co do niego mówisz.

9. Głos i sposób bycia w czasie rozmowy

- 1) mów trochę wolniej niż zazwyczaj – ma to działanie uspokajające i wzbudza zaufanie;
- 2) moduluj głos – świadczy to o zaangażowaniu w rozmowę;
- 3) „ociępl” ton swego głosu – wykażesz większe zainteresowanie;
- 4) akcentuj swe wypowiedzi – rozmówca dokładniej usłyszy, co chcesz mu przekazać;
- 5) upewnij się, czy zostałeś dobrze zrozumiany – zadawaj pytania;
- 6) bądź pozytywny – wskaż na ułatwienia, świadczenia, drogi wyjścia;
- 7) mów zwięźle – nie osłabiaj siły przekazywanej informacji;
- 8) unikaj żargonu prawnego – proste, jasne sformułowania;
- 9) posługuj się językiem ciała – wyraż w ten sposób swoją empatię;
- 10) brzmij naturalnie – bądź sobą.

VII. BŁĘDY OCENY

Poniżej przedstawiono typowe błędy oceny, które mogą wystąpić również w czasie przeprowadzania okresowej oceny pracowniczej.

1. Efekt pierwszego wrażenia

Polega na kształtowaniu opinii na temat danej osoby w oparciu o pierwsze informacje, które mogą wpływać na ocenę wszelkich działań pracownika. Innymi słowy wcześniejsze obserwacje liczą się bardziej niż późniejsze.

Sposoby zapobiegania:

- 1) uświadomienie sobie jak oceniliśmy pracownika widząc go po raz pierwszy;
- 2) zweryfikowanie własnego osądu na podstawie kryteriów oceny i zebranych faktów;
- 3) oddzielenie faktów od powierzchownych spostrzeżeń.

2. Efekt świeżości

Ten rodzaj błędu popełniany jest, gdy na ocenę pracownika nadmiernie wpływa jego zachowanie z ostatnich chwil (ponieważ one są najlepiej zapamiętane) i nie bierze się pod uwagę tego, jak zaprezentował się on podczas wszystkich zadań. Przeceniane jest znaczenie ostatnich obserwacji.

Sposoby zapobiegania:

- 1) uświadomienie sobie jak oceniamy pracownika widząc go ostatni raz i jak ocenialiśmy go wcześniej;
- 2) przeanalizowanie, jakie znaczenie mają poszczególne obserwacje, poczynione w trakcie dnia, dla ostatecznej oceny;
- 3) zweryfikowanie swojego osądu na podstawie kryteriów oceny i zebranych informacji.

3. Efekt Halo

Jest jednym z najczęściej popełnianych błędów w trakcie oceny. Polega na przenoszeniu ocen z jednych zadań czy cech lub aspektów na inne. Może występować w dwóch postaciach – jako Efekt aureoli i Efekt diabelski.

4. Efekt aureoli

Efekt ten polega na tendencji do dokonywania pozytywnej oceny osoby lub też jej pracy pod wpływem jednej wyróżniającej się cechy albo ogólnego wrażenia, jakie wywołuje (np. jego wysoka aktywność), co wpływa na wysokie oceny również w innych kryteriach, nawet, jeśli nie mają nic wspólnego z wyróżniającą się cechą.

5. Efekt diabelski

Efekt przeciwny do Efektu aureoli. Ogólna ocena jest obniżana ze względu na jakąś pojedynczą jego cechę lub zdarzenie, w którym brał udział, a które nam nie odpowiada. Negatywne wrażenie wywarłe przez jeden aspekt kompetencji przysłania pozostałe aspekty. Można powiedzieć, że ulegamy „efektowi diabelskiemu” na przykład w sytuacji, gdy nisko oceniamy kompetencje pracownika, tylko, dlatego, że słabo zaprezentował się w jednym zadaniu.

Sposoby zapobiegania:

- 1) świadomość możliwości ich wystąpienia w naszym postrzeganiu;
- 2) dokonywanie oceny pracownika pod kątem każdego kryterium z osobna, bez sugerowania się innymi;
- 3) ocena danej kompetencji powinna być uzasadniona poprzez odwoływanie się do przykładów konkretnych zachowań.

6. Efekt kontrastu

Na nasze postrzeganie określonej osoby wpływa w dużej mierze charakter pozostałych osób w jego otoczeniu, od punktu odniesienia, jakim się posługujemy przy dokonywaniu porównań. Osoba może nam się wydawać lepsza lub gorsza, zależnie, od jakości tych, z którymi go porównujemy. Na przykład ocena pracownika może zależeć do tego, jak prezentują się inni pracownicy, bezpośrednio go poprzedzający lub towarzyszący mu.

Sposoby zapobiegania:

- świadomość osób oceniających istnienia Efektu.

7. Błąd podobieństwa

Zjawisko to wiąże się z tendencją do przypisywania innym własnych cech lub stanów oraz zbyt wysokiego oceniania osób do nas podobnych. Polega to na pozytywnej ocenie osób pod pewnymi względami przypominających nas samych oraz większą surowością oceny wobec osób, które posiadają cechy, upodobania i postawy odmienne od naszych.

Sposoby zapobiegania:

- 1) świadomość własnych mocnych stron i ograniczeń;
- 2) oddzielenie własnej samooceny od postrzegania innych.

8. Efekt Barnuma (Forera, horoskopowy)

Polega na odwoływaniu się w opisie pracownika do cech, które mogą odnosić się do wielu osób i nie dają informacji o konkretnej osobie. Nie zawierają niczego charakterystycznego dla określonego pracownika np. zachowywał się właściwie, posiada różnorodny zespół umiejętności.

Sposoby zapobiegania:

- 1) precyzyjne zdefiniowanie kryteriów poprzez przełożenie ich na język możliwych do zaobserwowania zachowań;
- 2) dokonanie rzetelnej oceny pracownika na podstawie kryteriów;
- 3) stosowanie w opisie konkretnych określeń, a nie ogólników.

9. Stereotypy

Związane są z przynależnością pracownika do określonej grupy ludzi, co powoduje przypisywanie mu pewnych cech uważanych za typowe dla niej. Stereotypy ujawniają się w trakcie oceny w formie uprzedzeń, których często osoba oceniająca nie jest świadoma.

Sposoby zapobiegania:

- 1) świadomość swoich osobistych uprzedzeń;
- 2) odnajdywanie pożądanych zachowań nie w oparciu o subiektywne sądy, ale na podstawie jakichś dających się zaobserwować oznak;

3) ocenianie pracowników w oparciu o obiektywne kryteria.

10. Błąd tendencji centralnej

Błąd polegający na tendencji do stosowania ocen uśrednionych (dobry, przeciętny, satysfakcjonujący) a pomijaniu skrajnych. Jest to sposób na zabezpieczenie się przed popełnieniem dużego błędu (wystawienie zbyt niskich / wysokich ocen), natomiast skutkuje uzyskaniem wielu podobnych, najczęściej przeciętnych ocen. Nie daje to możliwości późniejszego różnicowania pracowników. Może się to również wiązać z pokrzywdzeniem osób wyróżniających się ponadprzeciętnym poziomem jakiejś cechy, jak również z uzyskaniem wyników niezgodnych z faktycznym poziomem kompetencji w badanej grupie. Poszerzanie skal ocen nie eliminuje tendencji do ich uśredniania.

Sposoby zapobiegania:

- 1) dokonanie rzetelnej oceny pracownika na podstawie kryteriów i przypisanych im zachowań;
- 2) w przypadku wątpliwości, co do ostatecznej oceny, poszukiwanie obiektywnych przesłanek decyzji;
- 3) świadomość własnych obaw dotyczących wystawiania ocen skrajnych (np. obawa przed koniecznością uzasadniania własnych ocen, obawa przed koniecznością zakomunikowania niskich ocen pracownikowi);
- 4) zwrócenie uwagi na cele procesu oceny.

11. Selektywne słuchanie wypowiedzi

Wiążę się z ignorowaniem niektórych opinii pracownika, zwłaszcza wypowiedzi, które są odmienne od zdania osoby oceniającej. Błąd ten opiera się na wypieraniu treści niezgodnych z naszym obrazem rzeczywistości. Może wynikać również z dekoncentracji osoby obserwującej pracownika czy presji czasu.

12. Ocena wielu kompetencji na podstawie jednej obserwacji

Występuje, gdy pod wpływem jednej charakterystycznej dla danej osoby cechy czy zachowania dokonuje się oceny różnych kompetencji.

Sposoby zapobiegania:

- 1) dokonywanie oceny na podstawie precyzyjnie zdefiniowanych kryteriów;
- 2) klasyfikowanie zaobserwowanego zachowania według kompetencji.

13. Tendencja do stawiania ocen skrajnych

Zjawisko związane zazwyczaj z skrajną postawą oceniającego wobec osoby ocenianej, a polega na wystawianiu skrajnych ocen (z początku lub końca skali).

Sposoby zapobiegania:

- 1) odniesienie się w procesie oceny do obiektywnych kryteriów;
- 2) świadomość własnej postawy (pozytywnej lub negatywnej) wobec osoby ocenianej.

VIII. WSKAZANIA ROZWOJOWE DLA OCENIAJĄCYCH

W przypadku stwierdzenia luk kompetencyjnych możemy zaproponować pracownikowi różne formy podnoszenia kwalifikacji i umiejętności.

Poniższa tabela przedstawia szereg narzędzi rozwojowych wraz ze sposobem ich stosowania i formą realizacji.

Tabela: Narzędzia służące podnoszeniu kwalifikacji pracowników

Narzędzia rozwojowe	Realizacja/wsparcie	Stosowanie
Literatura fachowa	Przełożony	Wskazanie pracownikowi konkretnej pozycji z literatury fachowej. Przełożony musi być osobiście przekonany, że zalecana lektura zawiera informacje i sposób ich stosowania, który pomoże pracownikowi podnieść poziom rozwijanej kompetencji. Fakt przyswojenia wiedzy powinien być zweryfikowany w określonym czasie.
Szkolenie otwarte	Firma zewnętrzna	Nabycie wiedzy/umiejętności konkretnych technik, metodologii, wiedzy.
Szkolenie zamknięte	Firma zewnętrzna/ trener wewnętrzny	Nastawione na proces kształtowania postaw wiedzy, których stosowanie ma charakter długofalowy.
Zadania do samodzielnego wykonania	Przełożony/ delegowany pracownik	Zapoznanie z nową metodologią, zachowaniem w sposób bezpieczny dla pracownika niepowodujący poważnych konsekwencji w sytuacji porażki. Pozwala na samodzielną realizację. Wymaga bardzo precyzyjnego instruktażu i określenia wszelkich konsekwencji podjętych działań. Przełożony powinien stosować częstszą niż zwyczajowo kontrole realizacji i udzielać dużej ilości informacji zwrotnych.
Trening stanowiskowy	Przełożony/ delegowany pracownik	Nabycie konkretnych umiejętności pod bezpośrednim nadzorem pracownika, który jest profesjonalistą w tym obszarze oraz posiada umiejętność przekazywania wiedzy. Powinien być zakończony egzaminem. Zalecana częstsza kontrola w początkowym okresie samodzielnego realizowania zadań.
Coaching	Przełożony /coach	Ustrukturyzowany cykl spotkań z profesjonalistą mający na celu podnoszenie kompetencji i kwalifikacji oraz bieżące rozwiązywanie problemów związanych z realizacją zadań. Powinien być prowadzony przez przygotowanych coachów.
Mentoring	Mentor	Nieustrukturyzowane spotkania z mentorem (pracownikiem organizacji posiadającym duże doświadczenie zawodowe i autorytet) dedykowane kształtowaniu długofalowemu postaw, mentalności, wspomagające podejmowanie złożonych, trudnych decyzji.
Testy wiedzy	Przełożony	Pozwala na weryfikowanie i podnoszenie poziomu wiedzy niezbędnej do wykonywania zadań zawodowych.
Testy umiejętności	Przełożony/ delegowany pracownik	Pozwala na weryfikowanie i podnoszenie poziomu umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych.
Studia	Uczelnia	Dedykowany jako złożona metoda pozyskiwania wiedzy, kształtowania postaw, budowania autorytetu. Pozwala na realizowanie bardziej skomplikowanych zadań, awans stanowiskowy, współpracę ze specjalistami z konkretnych dziedzin. Podnosi ogólny poziom, wpływa na wizerunek i postrzeganie pracownika. Jest to też forma awansu społecznego.