


Pokażmy oceniającemu i ocenianemu korzyści z oceny, a da ona lepszy skutek

Przy przeprowadzaniu ocen okresowych ważne jest nie tylko dobre przygotowanie arkuszy oceny, ale też umiejętne wdrożenie całej procedury. Pracownicy pionu HR muszą więc wyjaśniać oceniającym i ocenianym, jaki jest cel ocen oraz jak prawidłowo stosować narzędzia wykorzystywane w tym procesie. Stale powinni też wspierać kadrę menedżerską w przeprowadzeniu ocen.

Warto opracować strategię komunikacji (rysunek 1), podjąć decyzję jakiego rodzaju komunikaty, do jakich odbiorców i jakimi kanałami będą przekazywane. System ocen staje się też swego rodzaju produktem, który wzbogacić można o logo, bądź slogan towarzyszący wszelkim działaniom powiązanych z ocenami i ich wynikami.

 **Pomysłowe logo i slogan uatrakcyjnią proces wdrażania ocen okresowych.**

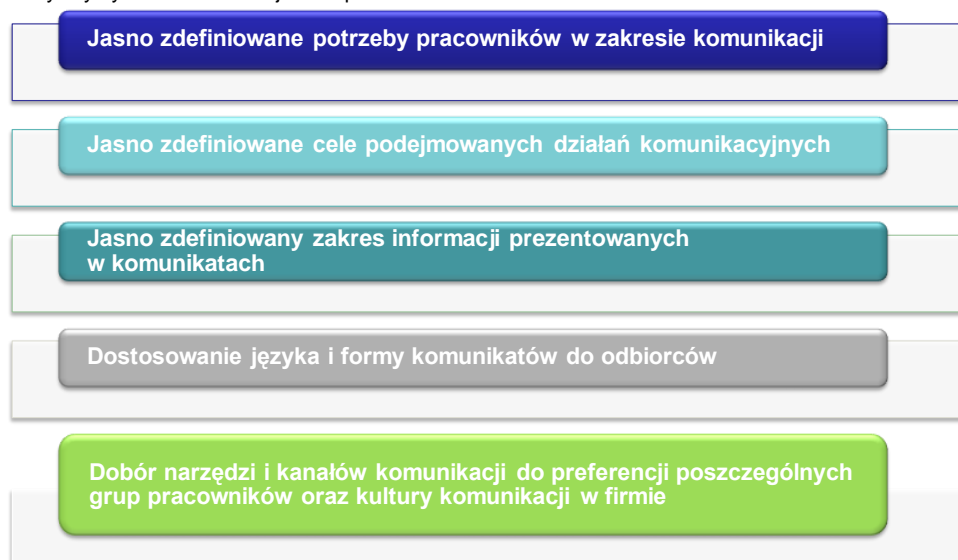
Komunikacja, komunikacja i jeszcze raz komunikacja

Istnieje kilka marketingowych strategii komunikacyjnych, które można wykorzystać wprowadzając system ocen okresowych:

- Strategia 1. przedstawić jak najwięcej dobrego – czyli przekazujemy oceniającym i ocenianym pracownikom wszystkie możliwe informacje na temat systemu wprowadzanych ocen;
- Strategia 2. jak najwięcej korzyści – czyli przedstawiamy wszystkie możliwe korzyści ze stosowania ocen okresowych;
- Strategia 3. największa korzyść – czyli pokazujemy największe korzyści ze stosowania systemu z punktu widzenia odbiorców systemu i komunikatu (czyli oceniających i ocenianych pracowników);
- Strategia 4. strategia zahaczenia – czyli podejmujemy działania, które mają zwrócić uwagę pracowników, wzbudzić ich zainteresowanie (marketingowe kampanie teaserowe, w których na pierwszym etapie przedmiot kampanii nie jest znany, odbiorcy zastanawiają się więc o co chodzi, a dopiero kolejne odsłony wyjaśniają cel kampanii).

Należy przeanalizować aktualną sytuację w firmie i cel komunikatu oraz podjąć decyzję, która z zaprezentowanych strategii komunikacji będzie najbardziej skuteczną.

Rysunek 1. Efektywny system komunikacji HR z pracownikami



Wyjaśnienie procedur i narzędzi stosowanych w procesie oceny

Najczęściej występującym błędem w organizacjach jest skoncentrowanie się jedynie na wyjaśnieniu menedżerom, w jaki sposób będą oceniać swoich podwładnych. A przecież oceniani pracownicy powinni w równym stopniu poznać:

- system ocen,
- jego korzyści – nie tylko z punktu widzenia organizacji ale też ich samych, a także
- wszystkie narzędzia wykorzystywane w tym procesie.

Dlatego warto kierować komunikację dotyczącą systemu ocen zarówno do oceniających, jak i ocenianych.



Warto stworzyć praktyczne przewodniki – dla oceniających i ocenianych.

Dobłą praktyką jest przygotowanie „Przewodników po systemie oceny”, które w przejrzysty sposób opisują:

- zasady i korzyści procesu oraz
- wykorzystywane arkusze oceny ze wskazówkami, w jaki sposób je wypełniać (rysunek 2).

Przewodniki dla oceniających i ocenianych różnią się wtedy tylko ostatnią częścią: poradami, w jaki sposób przygotować się do rozmowy oceniającej. Część dla menedżerów zawiera zaś dodatkowo informacje o:

- możliwych błędach w ocenie oraz
- sposobach radzenia sobie z trudnymi sytuacjami podczas rozmowy.

Rysunek 2. Przykładowy moduł formularza oceny wraz ze wskazówkami

PODSUMOWANIE - MOCNE STRONY PRACOWNIKA I OBSZARY DO ROZWOJU	
MOCNE STRONY	OBSZARY WYMAGAJĄCE ROZWOJU

Mocne strony Pracownika oraz obszary do rozwoju

Dokonaj podsumowania mocnych stron Pracownika, jak również obszarów kompetencji i wiedzy, które powinien dalej doskonalić, aby móc skutecznie realizować obecne i przyszłe zadania.

Wsparcie menedżerów podczas oceny okresowej

Ważną rolą HR jest zapewnienie menedżerom komfortu prowadzenia rozmów oceniających z pracownikami. Najczęściej zwracają się oni po wsparcie w zakresie dobierania metod rozwoju pracowników. Pomocne może być przygotowanie katalogu metod rozwojowych dla każdej kompetencji (czy też dla obszaru wiedzy) w podziale na trzy kategorie:

- szkolenia uzupełniające konkretną wiedzę,
- zadania z codziennej pracy umożliwiające trening umiejętności pod okiem przełożonego lub bardziej doświadczonego kolegi,
- metody samodoskonalenia obejmujące możliwe działania własne, rekomendowaną literaturę, prasę i strony internetowe (rysunek 3).



W pracę nad uzupełnianiem katalogu metod rozwojowych warto zaangażować menedżerów i doświadczonych pracowników.

Rysunek 3. Przykładowe metody doskonalenia kompetencji Organizacja pracy

ORGANIZACJA PRACY		
Szkolenia / warsztaty	Zadania z codziennej pracy	Samodoskonalenie
		
1. Szkolenie z zarządzania czasem z wykorzystaniem MS Outlook 2. Warsztaty z wykorzystania techniki Mind Mappingu 3. Warsztaty z efektywnego zarządzania czasem	1. Analiza zaplanowanego harmonogramu pracy (dziennego/tygodniowego lub miesięcznego) z przełożonym lub trenerem oraz sformułowanie wniosków na przyszłość 2. Analiza sposobu realizacji zaplanowanych zadań z przełożonym lub trenerem oraz sformułowanie wniosków na przyszłość	1. Systematyczne tworzenie planów i harmonogramów własnych działań 2. Tracy, B. (2008) Zarządzanie czasem. Muza 3. Covey, S.R. (2003) 7 nawyków skutecznego działania. Rebis

Niektórzy menedżerowie oczekują również wsparcia w razie trudności z uzgodnieniem oceny z podległymi pracownikami. Jeśli w organizacji w ramach systemu oceny uwzględniono procedurę odwoławczą, to często przedstawiciel HR proszony jest o udział w spotkaniu odwoławczym.

Zdarza się też, że menedżerowie sygnalizują niedostateczne przygotowanie do przekazywania ocenianym podwładnym pogłębionej informacji zwrotnej, zwłaszcza negatywnej. Jeśli taki problem pojawia się często, to warto w sposób systemowy rozwijać kompetencje menedżerów w tej kwestii. Najbardziej kosztownym rozwiązaniem jest oczywiście przeprowadzenie warsztatu dla kadry kierowniczej poświęconego treningowi tych umiejętności. Jeśli jednak budżet na to nie pozwala, można opracować prezentację ze wskazówkami i dobrymi praktykami i udostępnić ją wszystkim oceniającym.

Materiał taki zawierać może następujące moduły:

- Prezentację najlepszych praktyk przeprowadzania rozmów okresowych;
- Prezentację zasad efektywnej komunikacji oraz metod zapobiegania błędom oceny;
- Prezentację metod radzenia sobie w nietypowych sytuacjach oraz z trudnymi rozmówcami podczas przeprowadzania rozmowy okresowej z pracownikami.

Podsumowując, zaangażowanie pracowników obszaru HR jest kluczowe, zwłaszcza na etapie przeprowadzania ocen okresowych. Obejmuje ono działania takie jak:

- zapewnienie wsparcia oceniającym i ocenianym – dostarczanie niezbędnych narzędzi, instruowanie o kolejnych etapach oceny, doradzanie w trudnych lub konfliktowych sytuacjach;
- monitorowanie zgodności przebiegu procesu oceny z zaplanowanym harmonogramem realizacji;
- monitorowanie wpływu wypełnionych arkuszy oceny;
- udział w spotkaniach rozstrzygających w ramach procedury odwoławczej;
- podziękowanie wszystkim za udział w procesie oceny.

Aneta Kopera
 Menedżer Zespołu Zarządzania Talentami
 HRM partners S.A.