

NANCY E. ADAMS ⁽¹⁾

University of New Hampshire Durham - New Hampshire (USA)

Tłumaczenie: dr hab. Czesław Nowak, AR Kraków

METODA OCENY PRACOWNIKÓW ODR

Ocena pracy, ocena działania, ocena personelu, to niektóre z określeń corocznego procesu oceny pracowników. Proces ten, w wielu stanach USA oczekiwany przez doradców z obawą z powodu różnorodności metod, właściwie stosowany może być pożytecznym narzędziem w pracy administracji i doradców.

W ODR Częstochowa pod kierunkiem dyrektora Jacka Lupy rozpoczęto pracę nad przygotowaniem nowego systemu oceny pracy. W ostatnich kilku latach stosowano różne metody, z różnym powodzeniem. Wielu pracowników uważało, że kryteria były niejasne, a oceniający stosowali różne normy dla danego systemu.

Poproszono mnie o pomoc w przygotowaniu nowego systemu oceny pracowników, który uwzględniłby te obawy. Poproszono mnie także o przygotowanie i ukierunkowanie dyskusji pracowników na ten temat.

1. Podstawy systemu oceny

Thomas Patterson⁽²⁾ definiuje ocenianie jako:

- 1) przekazanie pracownikowi informacji w jaki sposób może poprawić swoje wyniki w następnych ocenach;
- 2) identyfikację potrzeb szkoleniowych;
- 3) udokumentowanie kryteriów przydzielania nagród;
- 4) ukształtowanie podstaw decyzji o podwyżkach wynagrodzeń, działaniach dyscyplinujących itd;
- 5) utworzenie w instytucji systemu możliwości diagnozy aktualnego stanu i rozwoju;

(1) Doradca rolny przebywający w ODR Częstochowa w ramach Polsko-Amerykańskiego Programu Doradztwa Rolniczego

(2) Thomas F. Patterson: Refining Performance Appraisal, Journal of Extension; Winter 1987, s. 16-18

- 6) ułatwienie komunikacji pomiędzy pracownikiem a administracją;
- 7) urzeczywistnienie polityki doboru pracowników i wykorzystania potencjału ludzkiego, z przestrzeganiem państwowych wymagań zasady Równych Szans Zatrudnienia.

Przygotowane formularze oceny można podzielić na cztery podstawowe kategorie⁽³⁾:

1. **Oceny ogólne:** jednowymiarowa, sumaryczna ocena, w której nie wyróżnia się ocen częściowych (oceny: słaby, dostateczny, dobry, doskonały).
2. **Skale według cech:** wielowymiarowy (lub graficzny), sposób stosowany do pomiaru działania. Niektóre powszechnie stosowane cechy to: lojalność, dyspozycyjność, umiejętność współpracy, inicjatywność, poczucie własnej wartości.
3. **Systemy - według efektywności:** system oparty o „obiektywne” wyniki, przedstawiające miarę wkładu pracy pracownika. „Zarządzanie według celów pracy” (ZWCP) jest popularnym przykładem tego rodzaju metody oceny.
4. **Skale według zachowań (BARS):** metoda, w której wykorzystuje się mierzalne zachowania, nie osobowość. Zapewnia ocenianemu i ocenianemu jasne określenie celów działania, opiera się o gruntowną analizę pracy.

Rozpatrując powyższe przykłady skala *według zachowań* najbardziej odpowiada obecnemu systemowi działania ODR Częstochowa. Systemy *według efektywności* i *według cech*, popularne w doradztwie USA, są silnie powiązane ze szczegółowymi planami programów i technikami oceny, które nie są tu obecnie stosowane. Jeśli chodzi natomiast o metodę BARS (skala zachowań) to mierzy ona zachowania, które przyczyniają się do powodzenia pracownika i organizacji, niezależnie od państwowych granic.

Metodę BARS zastosowano w Stanach Zjednoczonych już w 1979 roku, w Systemie Ocen Zachowań i Osiągnięć Doradców. Badania dotyczyły czterech głównych składników pracy: planowania programów, promocji i relacji społecznych, programu wdrożeń, a także ocen i popierania programów. Dodatkowo włączono także charakterystyki interpersonalne i personalne doradców. Każdy ze składników dotyczący zachowań i wyników pracy ma swoje miejsce na skali o zakresie od 1 - oceny niskiej, do 7 - oceny wysokiej. Takie „zakotwiczenie” skali ilustruje poszczególne stopnie działania i pozwala trzymać się jasnych, czytelnych wytycznych podczas procesu oceniania.

Amerykański model (BARS) zastosowany został jako podstawa do opracowania systemu ocen pracowników ODR Częstochowa. Zaprezentowane powyżej, łącznie pięć, metody oceny według kategorii, przedstawiono jednak w skali od ❶ - oceny niskiej, do ❷ - oceny wysokiej. Rezultaty pracy przedstawiono poniżej.

(3) Tamże, s.16

2. Metody oceny pracy według kategorii (w skali od ④ do ①)

2.1 Ocena pracy: PLANOWANIE PROGRAMÓW

Włączono tu normy oceny zachowań doradcy i wyników pracy przy określaniu potrzeb społeczności włączanie społeczności lokalnych do procesu planowania, przygotowanie długofalowych i rocznych planów, planowanie poszczególnych programów działania oraz gospodarowanie własnym czasem.

Oczekuje się, że doradca:

- ④ – Gruntownie planuje programy przy szerokim zaangażowaniu zorganizowanych grup doradczych, liderów społecznych, urzędników i zainteresowanych przedstawicieli społecznych.
 - Jego działania przebiegają bez zakłóceń, dzięki starannemu planowaniu, określaniu zakresu obowiązków i wykorzystaniu talentu współpracujących ochotników.
 - Ma kontakt z właściwą reprezentacją środowiska rolników przy ustalaniu priorytetów regionu.
 - We właściwym czasie przesyła zawiadomienia do zainteresowanych osób o działaniach ODR.
- ③ – Włącza nowe grupy, w miarę rozwoju potrzeb, do procesu planowania.
 - W zasadzie przygotowuje plany pracy uważnie, ale czasem powinien dokładniej określać sposób kierowania realizacją planu lub zakres obowiązków pracowników i ich zaangażowanie.
 - Niektóre z potrzeb rolników znajdują odbicie w jego działaniach.
- ② – Nie w pełni ustala priorytety, nie są one właściwie zdefiniowane pod względem odbiorców, treści lub oczekiwanych zachowań.
 - Kieruje swoje plany działania tylko do jakiejś ograniczonej grupy społeczności gminnej.
 - Czasami zaledwie dostatecznie wykonuje swoją pracę z powodu odkładania wszystkiego na ostatnią chwilę.
 - Wielokrotnie przegapia istotne punkty, które powinny być omówione podczas spotkań, z powodu braku planu przebiegu zebrań.
- ① – Pisze plan pracy, potem go ignoruje i robi zupełnie inne programy.
 - Rzadko włącza rolników do planowania, realizacji i rozwoju programów.
 - Ma tendencje do korzystania z subiektywnych informacji bardziej niż do opierania się na faktach.
 - Źle organizuje działania, co powoduje brak zadowolenia rolników.

2.2 Ocena pracy: PROGRAM PROMOCJI PRACY I RELACJI SPOŁECZNYCH

Ten fragment dotyczy norm zachowań doradców w promowaniu programów i usług Doradztwa Rolniczego, zdobywania funduszy i wykorzystania publikatorów.

Oczekiwania dotyczące doradcy:

- ④ – Chętnie pracuje z różnymi grupami i organizacjami w celu promocji doradztwa, niezależnie od swoich osobistych odczuć.
 - Potrafi efektywnie komunikować się ze środkami masowego przekazu.
 - Dostarcza materiały, które są w pełni wykorzystywane w wydawnictwach.
 - Ma bardzo pozytywne poparcie społeczne swoich programów.
 - Przygotowuje wiadomości do publikatorów na temat programu, co powoduje wzrost społecznego poparcia dla ODR.
- ③ – Przygotowuje sprawozdania dla grup doradczych, działaczy społecznych według pojawiających się potrzeb lub na zamówienie.
 - W sposób oryginalny wykorzystuje publikatory.
 - Przekonuje działaczy lokalnych o potrzebie realizacji różnych programów.
 - Dostarcza materiały, których tylko niewielka część wymagana poprawy przed podaniem ich do druku.
- ② – Niedostatecznie wykorzystuje publikatory.
 - Stale wspomina, że należy się kontaktować ze środkami masowego przekazu w celu zwiększenia kręgu odbiorców informacji, ale nic nie robi w tym kierunku.
 - Uważa niektóre części programu za mniej ważne i dlatego nie zajmuje się nimi.
 - Dostarcza materiały dla wydawnictwa, ale muszą być one w dużym stopniu przeredagowane.
- ① – Okazuje brak szacunku dla lokalnych zwyczajów i wartości.
 - Zaniedbuje zawiadamianie zainteresowanych o wydarzeniach i działaniach realizowanych przez doradztwo.
 - Nie pisze do biuletynów wydawanych przez ODR.

2.3 Ocena pracy: WYNIKI WDRAŻANIA PROGRAMÓW

Włączono tu normy dotyczące oceny kierowania przez doradcę działaniami programów wdrożeniowych. Działania te zawierają: poszerzanie zaangażowania społecznego w realizację programu, organizację i pracę z grupami, rekrutację, rozwój i pracę systemu liderów wiejskich, przygotowywanie materiałów edukacyjnych, doradztwo i pomoc techniczną, wykorzystywanie pomocy specjalistów.

Oczekuje się, że doradca:

- ④ – Stale poszukuje i znajduje nowych uczestników (rolników) do pracy z nimi.
 - Stosuje odpowiednie techniki i rozwija wyobraźnię uczestników spotkań do zachęcenia ich do prób lub adaptacji zalecanych działań praktycznych.
 - Prowadzi szkolenia powodujące znaczne i godne uwagi zmiany w praktyce rolniczej, WGD lub działach pokrewnych.
 - Jest dla rolników uznanym autorytetem jako specjalista.
 - Realizuje projekty edukacyjne, które mają duży wpływ na społeczność lokalną.
- ③ – Posiada podstawową lub umożliwiającą dyskusję wiedzę w dziedzinie, w której pracuje.
 - Wykonuje na poziomie dostatecznym szkolenia w przydzielonych tematach.
 - Ma umiarkowaną liczbę uczestników swoich programów i czasami poszukuje nowych.
- ② – Uczy wiedzy „książkowej”, nie czyni żadnych wysiłków, aby porównać ją z aktualną rzeczywistością.
 - Nie informuje specjalistów o potrzebach programu.
 - Podaje informacje już znane słuchaczom.
 - Kluczowi członkowie społeczności wykazują obojętność w popieraniu jego programów.
 - W jego spotkaniach uczestniczy dostateczna liczba uczestników, ale nie jest zauważalna jakakolwiek zmiana poziomu ich wiedzy lub zmiany w praktyce.
 - Przedstawia zbyt ogólnie informacje, aby miały one wartość praktyczną.
- ① – Realizuje programy nie odpowiadające potrzebom czasu, okoliczności.
 - Jest niezorganizowany w prowadzeniu prezentacji, szkoleń.
 - Podaje wiadomości „z sufitu”, często nie udokumentowane przez badania naukowe.
 - Pisze artykuły zbyt długie jak na potrzeby odbiorców.

2.4 Ocena pracy: WYNIKI OCENY I WSPIERANIA PROGRAMÓW.

Włączono tu normy dotyczące zachowań doradcy związane z przygotowaniem sprawozdań i oceną działań programowych, kierowaniem pracami biurowymi i zadaniami administracyjnymi oraz kontynuacją rozwoju zawodowego.

Oczekuje się, że doradca:

- ④ – Zawsze kieruje programami, które są wyżej oceniane niż inne.
 - Nawet, gdy nie jest możliwa żadna formalna ocena, wspólnie z rolnikami stara się ocenić słabe i mocne strony programu.
 - Już podczas planowania programu przygotowuje materiały służące do jego właściwej oceny.
 - Systematycznie pracuje nad poprawą swojego poziomu wiedzy zawodowej lub zachowań, które ograniczają jego realizację pracy.
 - Terminowo pisze sprawozdania wskazujące namacalne postępy programu, jak na przykład wyrażone w liczbach, pieniądzu, wyraźnych zmianach podejścia, wiedzy czy umiejętności.
- ③ – Czasami kieruje programami, które są wyżej oceniane niż inne. Przygotowuje sprawozdania na czas i dobrze.
 - Pisze doskonałe sprawozdania, ale spędza nad nimi zbyt dużo czasu.
 - Nieregularnie pracuje nad poprawą swojego poziomu wiedzy zawodowej lub zachowań w celu poprawy pracy zawodowej.
- ② – Wyniki pracy ocenia przy rocznych sprawozdaniach, a nie w sposób ciągły.
 - Czasami przygotowuje sprawozdania zbyt późno lub niekompletnie.
 - Nie zostawia wiadomości na temat swojego planu działań w godzinach pracy.
 - Po szkoleniu wykazuje żadną lub znikomą poprawę profesjonalizmu.
 - Uczestniczy tylko w szkoleniach obowiązkowych.
- ① – Nie omawia programu z nikim, ani nie opracowuje żadnego typu oceny programu po jego zakończeniu.
 - Nie przejmuje się oceną programów, które nie cieszą się dostatecznym zainteresowaniem.
 - Nigdy nie przygotowuje sprawozdań.
 - Jest przeciwny szkoleniom lub działaniom dotyczącym rozwoju zawodowego.

2.5 Ocena pracy: INTERPERSONALNE I PERSONALNE ZACHOWANIA DOTYCZĄCE ZATRUDNIENIA.

Włączono tu normy oceny zachowań w relacjach międzyludzkich i cech charakteryzujących stosunek do obowiązków pracy.

Oczekuje się, że doradca:

- ④ – Zawsze reprezentuje wzorowe zachowania w stosunkach międzyludzkich, może być przykładem wzorowego pracownika ODR.
 - Zawsze znajduje czas, aby pomóc współpracownikom w rozwiązywaniu problemów.
 - Dzieli się pomysłami, materiałami, literaturą z kolegami z pracy w swoim ODR i w sąsiednich.
 - Chętnie wysłuchuje opinii współpracowników.
- ③ – Znosi porażkę bez „przerzucania” winy na innych.
 - Lubi pracę z innymi.
 - Czasami dzieli się pomysłami na temat programu lub materiałami z innymi doradcami.
- ② – Gdy przedstawiane są nowe pomysły, szuka ich wad.
 - Demonstruje negatywny stosunek do administracji, specjalistów i pracowników rejonowych.
 - Okazuje brak entuzjazmu do pracy.
 - Jest przeciwny zmianom.
- ① – Nie jest elastyczny lub kompromisowy w działaniach grupowych.
 - Nie włącza się do prac chociaż inni są zaangażowani.
 - Nie słucha i nie wdraża nowych pomysłów.

Oczywiście pojawia się wiele pytań dotyczących przydatności i efektywności proponowanego systemu ocen. Do chwili obecnej nie został on bowiem sprawdzony w praktyce. Pierwsza jego wersja została przedstawiona podczas corocznego spotkania wszystkich pracowników ODR, w listopadzie 1994. Komentarze z biur rejonowych spodziewane są wkrótce. Po ich otrzymaniu zostanie przeprowadzona niezbędna korekta. Nie mniej jednak należy uznać, iż został zrobiony krok w kierunku ujednolicenia i zredukowania niejednoznaczności w ocenach.