

PETER SHUMWAY

Polsko-Amerykański Program Doradztwa Rolniczego

METODY OCENY KADRY DORADCZEJ

POZYTYWNA OCENA PRACY to ciągły PROCES, nie ZDARZENIE.

Korzystanie z Pozytywnej Oceny Pracy: ćwiczenie zarówno dla pracodawców jak i pracowników.

Ustalanie celów, jasne określenie charakteru pracy i zakresu obowiązków, dwustronna komunikacja, minimalizacja zarówno krytyki jak i zbytnej pasywności prowadzą do produktywnej oceny wykonywanej pracy.

Wszyscy partnerzy powinni opierać się na „Złotej Zasadzie”:

traktuj innych tak, jakbyś chciał/a, aby traktowano ciebie.

Pozytywne podejście:

wszyscy partnerzy powinni postugiwać się metodą Pozytywnej Oceny Pracy, aby podnieść jakość pracy.

Brak napięć:

jako ćwiczenie służące podnoszeniu jakości pracy Pozytywna Ocena Pracy nie może stwarzać poczucia zagrożenia dla żadnej ze stron.

Jasne określenie kryteriów oceny pracy:

każdy z partnerów powinien rozumieć postawione przed nim cele i odpowiednie wykonywanie pracy, które będzie prowadzić do osiągnięcia tych celów.

Krytyka jako nieodłączna część procesu oceniania:

przy takim założeniu obaj partnerzy mogą przyjąć konstruktywną siłę krytyki.

Wielostronność pracy:

obaj partnerzy powinni mieć jasną wizję wykonywania pracy, choćby osiąganą z odmiennnej, odrębnej perspektywy.

Analiza mocnych i słabych stron:

obaj partnerzy (pracodawca i pracownik) muszą mieć znajomość mocnych i słabych stron pracownika i wiedzieć jak ich użyć aby podnieść jakość pracy.

Wskazówki i instruktaż:

każdy partner powinien uważać udzielane wskazówki i naukę za nieodłączną i niezbędną część procesu oceniania.

Ustalanie celów do pracy:

każdy z partnerów powinien być aktywnie włączony do procesu zakładania i uzgadniania celów. Wszyscy powinni regularnie sprawdzać postępy poczynione przy ich realizacji, zwłaszcza pod kątem podnoszenia jakości pracy.

Właściwy odzew jest czynnikiem warunkującym sukces.

Pozytywna ocena pracy:

Dwie ważne funkcje jakie powinna spełniać pozytywna ocena pracy to:

1. dostarczanie informacji o jakości wykonanej pracy,
2. wspólne opracowanie metody określania oraz osiągania nowych celów.

Podstawą efektywności oceny pracy jest dwustronna komunikacja.

Ocena pracy:

- Pozwala pracownikowi przedstawić konkretne dowody osiągniętych sukcesów.
- Pozwala pracownikowi określić oraz zapisać nowe cele.
- Pozwala pracodawcy oraz pracownikowi zastanowić się nad ważnością celów.
- Pozwala pracodawcy na kierowanie oraz określanie kierunków przyszłych celów oraz osiągnięć.

Żeby POP była sukcesem, ważne jest aby Pracodawca oraz Pracownik:

- Posiadali wspólny system wartości.
- Mieli wspólne cele dla ODR.
- Odnosili się do siebie z szacunkiem.
- Otwarcie i szczerze ze sobą rozmawiali.
- Konstruktywnie rozwiązywali sytuacje konfliktowe.
- Dzielili się odpowiedzialnością.
- Nie mieli zbyt wysokich wymagań wobec siebie.

Trzy czynniki które są niezbędne aby ocena pracy była sukcesem:

- Otwarta, szczerza, dwustronna komunikacja.
- Chęć obydwu partnerów poprawienia jakości pracy.
- Takt oraz dyplomacja ze strony obydwu partnerów.

Ocena pracy jest ważnym krokiem w procesie profesjonalnego rozwoju pracowników, pozwalającym im odnieść sukces.

Pozytywna Ocena Pracy (POP) może stanowić doskonałą platformę do dialogu - zapewniając dwustronną komunikację - co powinno prowadzić do podniesienia jakości pracy.

POP motywując może podnosić morale i przynosić rezultaty w postaci wysokiego poziomu wywiązywania się z zadań.

Jeśli stosowana nieefektywnie, może przynieść zupełnie odwrotne rezultaty.

POP zakłada, że pracownik jest cenionym partnerem, członkiem zespołu, osobą wymagającą szkolenia, zachęty, otwartości... traktowania takiego, jakiego sami chcielibyśmy doświadczyć.

ODPOWIEDZ PISEMNIE:

Skąd twoi pracownicy wiedzą, że wykonują pracę dobrze??.

Często tylko BRAK AKCJI DYSCYPLINARNYCH lub KAR sygnalizuje pracownikowi, że dobrze wykonuje swoją pracę.

Rezultatami udanego stosowania POP są :

- Wspólna WIZJA
- Wspólna ODPOWIEDZIALNOŚĆ
- Wspólny SUKCES

Podstawowe zasady zwierzchnictwa

Pracownicy zawsze muszą dokładnie wiedzieć, czego się od nich oczekuje - mieć jasno wytyczone cele i zadania;

- Pracownicy muszą mieć wskazówki do wykonywania swojej pracy;
- Dobra praca musi zawsze być zauważona;
- Zła praca zasługuje na konstruktywną krytykę;
- Pracownicy powinni mieć możliwość zaprezentowania swojej gotowości do przyjęcia większej odpowiedzialności;
- Pracownicy powinni być zachęcani do ciągłego samodoskonalenia się;
- Pracownicy powinni uzyskiwać konkretny odzew aby wiedzieć jak dobrze wykonują swoją pracę.

ZANIM PRZYSTĄPIMY DO OCENY PRACY.

Poniższe pytania mogą zainspirować Państwa przy przygotowywaniu oceny pracy. Czytając poszczególne pytania proszę jednocześnie myśleć o wykonaniu, postępie i planach na poprawę w przyszłości.

1. Jakich zdolności i umiejętności wymaga moja praca? Do jakiego stopnia odpowiadam tym wymaganiom?
2. Które z aspektów mojej pracy odpowiadają mi najbardziej?
Które z aspektów mojej pracy odpowiadają mi najmniej?
3. Jakich celów czy standardów nie udało mi się osiągnąć?
4. W jakich obszarach mojego zawodu potrzebne jest mi nabycie nowych doświadczeń i przeszkolenie?
5. W jaki sposób mój zwierzchnik mógłby mi pomóc w lepszym wykonaniu pracy?
6. Czy w jakiś sposób organizacja bądź mój zwierzchnik opóźniają moją pracę? Wprowadzenie jakich zmian mogłoby korzystnie wpłynąć na moją pracę?
7. Czy chętnie widziałbym wprowadzenie do mojej pracy jakichś zmian, które zwiększyłyby jej efektywność?
8. Czy moje możliwości są w pełni wykorzystywane w mojej obecnej pracy?
Jak mógłbym okazać się bardziej produktywny?
9. Jakie określone rzeczy muszę zrobić w przyszłym roku dla własnego rozwoju?
10. W jaki sposób moje obecne stanowisko może przygotować mnie do przyjęcia większej odpowiedzialności i obowiązków?
11. Jak przedstawiają się moje plany na odległą przyszłość? Jaką pracę chciałbym wykonywać za pięć lat? Jak się do niej przygotowuję?
12. Jakie nowe cele i standardy powinny zostać ustalone na kolejny okres oceny pracy? Które ze starych kryteriów powinny być zmodyfikowane bądź opuszczone?

Formularz oceny działalności pracowników doradztwa rolniczego

Uwagi pracownika i pracodawcy/ów

Proszę wypowiedzieć się na temat postępu pracownika, jego kluczowych osiągnięć i mocnych stron, odnosząc je do wcześniejszych celów. Należy skomentować nie osiągnięte wyniki, nie wypełnione zadania, oraz istotne problemy związane z pracą (wyłączając czynniki poza kontrolą pracownika).

.....

Nazwisko pracownika:

Ocena za okres od do

Cele

Formularz oceny działalności pracowników ma na celu ulepszenie:

1. Doradztwa i komunikacji. Doradcy powinni być oceniani w sposób regularny. Powinien on być podstawą dyskusowania i rozwiązywania problemów ważnych zarówno dla pracownika, jak i dla zwierzchnika.
2. Podnoszenia kwalifikacji. Proces oceny powinien być wykorzystany do określania potrzeb i możliwości podejmowania dodatkowych szkoleń stosownie do aspiracji zawodowych doradcy i potrzeb wynikających z jego obowiązków służbowych.
3. Decyzji personalnych. Formularz ten może być ważnym składnikiem decydującym o awansie finansowym czy służbowym.

Instrukcje

Pierwsze dziewięć kryteriów oceny działalności stosuje się do wszystkich typów doradców. Kryterium dziesiąte (zdolności kierownicze) stosuje się wyłącznie wobec tych, których obowiązki obejmują nadzór nad innymi pracownikami doradztwa.

- Każde kryterium (sekcje od A do J) wymaga od oceniającego:
- wypunktowania działalności przez zakreślenie odpowiedniego numeru (od 1 do 12) lub

- dokonania oceny opisowej w sekcji „uwagi” lub
- uwzględnienia obu elementów oceny: punktowego i opisowego.

Ocena ogólna (sekcja K) wymaga zastosowania punktacji w sekcjach poprzedzających.

Należy pamiętać o tym, że sekcja opisowa ma dodatkową wartość punktową, dlatego też zachęcamy wszystkich wypełniających do korzystania z możliwości poczynienia komentarzy lub sugestii. Każde kryterium, przy którym doradca otrzymuje ocenę za niską (od 1 do 3), wymaga obowiązkowego komentarza oceniającego.

W każdym wypadku, kiedy ocena według określonego kryterium lub też ocena ogólna uznana jest za niedostateczną, należy także użyć rubryki „sugestie”. Wspólna dyskusja nad sugestiami dotyczącymi np. dodatkowego szkolenia lub zmiany celu działalności może pomóc zarówno pracownikowi jak i jego zwierzchnikowi.

Pewne kryteria mogą nie pasować do poszczególnych stanowisk. W takiej sytuacji należy wpisać po prostu „nie stosuje się”. W części przeznaczonej na uwagi można też dołączyć osobną kartkę z takimi kryteriami, które danego stanowiska dotyczą, a tu nie zostały uwzględnione.

Część opisowa każdego kryterium ma na celu wyłącznie zasugerowanie możliwych rozwiązań. Jeśli jakieś zdanie lub przykład zachowania nie wydaje się adekwatny do oceny doradcy, zwierzchnik może to po prostu skreślić. Wyjaśnienia dotyczące takich problemów należy zamieszczać w uwagach.

Czyste egzemplarze niniejszego formularza są dostępne dla doradców w każdej chwili, ponadto bardzo pożyteczna może okazać się wspólna dyskusja nad zakresem obowiązków danego doradcy przed lub po ocenie.

Uniwersytet Stanu Pensylwania **Formularz oceny działalności pracowników**

Nazwisko pracownika: stanowisko:

Rejon: ocena za okres od do

Data rozpoczęcia pracy:

Od kiedy zajmuje stanowisko:

A. WIEDZA FACHOWA:

zakres obowiązków. Poziom fachowości zależnie od stażu i doświadczenia. Indywidualna motywacja do podnoszenia kwalifikacji w formie dodatkowych szkoleń lub studiów czy też innych form kształcenia w godzinach i po godzinach pracy.

1 2 3 niedostateczny poziom wiedzy fachowej - konieczne dodatkowe kształcenie.

4 5 6 czasem ma dobre wyniki, ale nie jest to zjawisko stałe.

7 8 9 wykazuje średni do wysokiego poziom kwalifikacji.

10 11 12 wykazuje szczególnie wysoki poziom kwalifikacji

Uwagi:

Sugestie:

B. REALIZACJA PROGRAMU:

Indywidualne osiągnięcia w realizacji programu - według podziału zadań i planu pracy, stopień samodzielności doradcy jeśli chodzi o planowanie, wdrażanie i ocenę programu szkoleniowego. Stopień wykorzystania opinii rolników przy identyfikacji lokalnych potrzeb, określaniu celów i przeprowadzaniu oceny skuteczności szkoleń. Staż indywidualny na danym stanowisku i doświadczenie fachowe.

1 2 3 minimalne efekty działalności widoczne u rolników. Minimalne zaangażowanie opinii publicznej przy planowaniu, trudności w zdobyciu audytorium, nie dociera do grup trudno osiągalnych. Mało jasno określonych celów, nierealistyczne plany pracy, prawie zupełny brak oceny skuteczności.

4 5 6 widać pewne oznaki korzyści, jakie odnoszą szkoleni rolnicy, widać pewne zaangażowanie ich opinii przy planowaniu szkoleń, widoczne usiłowanie rozwijania tych programów, które spotykają się z pozytywnymi reakcjami szkolonych, realistyczny plan pracy dostosowany do celów i priorytetów, widoczne próby oceny skuteczności.

7 8 9 pozytywne szkolenia widoczne u rolników są lepsze niż średnie; to samo dotyczy ich roli w planowaniu dalszych szkoleń. Widać, że mniejszości i grupy trudno osiągalne są objęte programem szkoleń. Plan pracy realistyczny, cele wymierzalne, dostosowane do lokalnych priorytetów. Efektywnie stosowana metoda oceny skuteczności szkoleń.

10 11 12 widoczna wyjątkowo duża skuteczność szkolenia. Duże zdolności do włączania reprezentatywnych grup rolników w proces planowania. Duży udział w szkoleniach mniejszości i grup trudno osiągalnych. Twórcze i rozwija-

jące plany pracy, jasno określone i łatwo wymieralne cele, doskonałe zrozumienie znaczenia metod oceny skuteczności kształcenia.

Uwagi:

Sugestie:

C. INICJATYWA:

Stopień samodzielności i zakres podejmowania odpowiedzialności, kiedy brakuje określonych instrukcji szefa; sposób postępowania i stosowność podejmowanych działań.

1 2 3 wymaga szczegółowych instrukcji; potrzebuje ciągłego nadzoru aby wykonać nałożone nań obowiązki.

4 5 6 wykonuje pewne działania bez konieczności ciągłego nadzoru; wymaga jednakże pewnych wskazówek, by był w stanie kontynuować pracę.

7 8 9 samodzielnie rozpoczyna pracę; jest w stanie samodzielnie realizować powierzone mu zadania.

10 11 12 wyjątkowo samodzielny; starannie i odpowiedzialnie wykonuje powierzone mu zadania bez konieczności kontaktu ze zwierzchnikiem.

Uwagi:

Sugestie:

D. ZARADNOŚĆ I TWÓRCZA POSTAWA.

W jakim stopniu doradca samodzielnie znajduje narzędzia i sposoby wypełniania zadań i pokonywania trudności zawodowych. Ewentualne zalecenia dotyczące zmian stosowanej taktyki w celu lepszego dostosowania jej do wymagań i okoliczności.

1 2 3 rzadko wynajduje efektywne sposoby i narzędzia pracy.

4 5 6 od czasu do czasu występuje z dobrymi pomysłami i propozycjami jeśli się go do tego zachęci.

7 8 9 wykazuje niezbędną zaradność w znajdowaniu lub proponowaniu nowych metod, przystosowywaniu istniejących do zmieniających się warunków.

10 11 12 stale występuje z interesującymi propozycjami. Chętnie poszukuje nowych pomysłów i sposobów rozwiązywania problemów.

Uwagi:

Sugestie:

E. OSĄD:

Widoczne zdolności analizowania dostępnych danych lub okoliczności towarzyszących danej sytuacji, znajdowania rozwiązań alternatywnych i wyboru lub sugerowania właściwego sposobu postępowania.

1 2 3 stale popełnia błędy w ocenie. Często przeocza skutki określonych decyzji.

4 5 6 osąd z reguły poprawny w normalnych okolicznościach, czasem zdarza się niezbyt szczęśliwa decyzja.

7 8 9 dobrze rozwinięta zdolność oceny; świadomość wpływu decyzji na poszczególne problemy.

10 11 12 wyjątkowo rozsądny i wrażliwy osąd, potrafi przewidywać i ocenić wpływ decyzji na związane z nimi problemy.

Uwagi:

Sugestie:

F. STOSUNKI MIĘDZYLUDZKIE.

W jaki sposób doradca potrafi współpracować z innymi, w tym z kierownictwem i rolnikami podczas wykonywania obowiązków służbowych. Efektywność współpracy z kolegami, podwładnymi, kierownictwem i reprezentantami innych instytucji. Ocena gotowości współpracy, taktu i kultury osobistej doradcy.

1 2 3 ma trudności we współpracy z rolnikami i innymi. Nie jest dobrze przygotowany do współpracy.

4 5 6 w miarę dobrze odnosi się do klientów i ludzi, z którymi współpracuje. Z niektórymi osobami współpracuje lepiej niż z innymi.

7 8 9 dobrze współpracuje z ludźmi. Ułatwia wzajemne kontakty.

10 11 12 bardzo łatwo i skutecznie nawiązuje kontakty. Wyjątkowo dobrze współdziała z rolnikami, podwładnymi, kolegami i przełożonymi.

Uwagi:

Sugestie:

G. POSTAWA.

Entuzjazm, zaangażowanie, zainteresowanie wykonaną pracą, chęć podejmowania nowych zadań, udziału w programie działania ODR jako całości, elastyczność wobec zmieniających się okoliczności. Podtrzymywanie dobrej opinii o sobie przez odpowiednią postawę i skuteczne działanie.

1 2 3 okazuje generalnie negatywną postawę wobec pracy. Krytykuje nie proponując żadnych konstruktywnych rozwiązań. Nieelastyczny, niefachowy.

4 5 6 akceptuje obowiązki wynikające z zajmowanego stanowiska, czasem okazuje niechęć, czasami działa w sposób dowodzący nieznajomości rzeczy.

7 8 9 okazuje zainteresowanie pracą i wykonywanymi zadaniami. Elastycznie dostosowuje się do zmieniających się warunków. Działa w sposób fachowy.

10 11 12 bardzo zaangażowany i entuzjastyczny. Wspiera i pomaga osiągać cele działania całej organizacji. Wysoki stopień fachowości.

Uwagi:

Sugestie:

H. ZARZĄDZANIE I SKUTECZNOŚĆ ORGANIZACYJNA.

Stopień, w jakim działalność doradcy zgadza się z podstawowymi zasadami planowania i organizacji pracy. Skuteczność doradcy przy planowaniu i organizacji czasu pracy. Skuteczność doradcy przy planowaniu i organizacji czasu pracy. Terminowość wykonywania zadań, przydatność przy realizacji zadań nieprzewidywanych i pilnych. Umiejętność określania celów i priorytetów.

.....
1 2 3 wykazuje niezorganizowanie i nieterminowość.

.....
4 5 6 właściwie wykonuje zadania służbowe. Ma trudności przy realizacji zadań skomplikowanych, czasem nie wykonuje zadania w terminie.

.....
7 8 9 średni lub lepszy niż średni. Planuje większość swoich działań, organizuje sobie pracę, działa skutecznie i na czas.

.....
10 11 12 wyjątkowa zdolność organizacji pracy i terminowego wypełniania zadań.

Uwagi:

Sugestie:

I. ZDOLNOŚCI KOMUNIKACYJNE.

Skuteczność przekazywania innym pomysłów, informacji i poleceń. Ocena jasności komunikatów pisemnych i ustnych związanych z obowiązkami służbowymi danego doradcy. Czy dany doradca jest dobrym nauczycielem i czy skutecznie rozpowszechnia informacje?

.....
1 2 3 wykazuje niezdolność do jasnego komunikowania się. Nie ma zdolności nauczycielskich.

.....
4 5 6 czasem brak mu jasności lub zwięzłości. Ogólnie jest w stanie przekazać żadaną informację.

.....
7 8 9 przekazuje informacje w sposób jasny, sprawny i uporządkowany. Jest dobrym nauczycielem.

.....
10 11 12 wyjątkowo uzdolniony informator. Doskonale przekazuje nawet skomplikowane informacje. Świetny nauczyciel.

Uwagi:

.....

Sugestie:

.....

J. ZDOLNOŚCI KIEROWNICZE.

(stosuje się tylko do osób na stanowiskach kierowniczych) Czy dany doradca jest dobrym zwierzchnikiem i czy wykonuje związane z tym czynności w sposób właściwy? Widoczne zdolności rozbudzania u podwładnych entuzjazmu i zainteresowania w celu pobudzenia ich do realizacji zadań, nie zaś poleganie wyłącznie na metodzie poleceń służbowych. Zdolności doboru współpracowników.

1 2 3 stwarza problemy związane z podejściem do pracy. nie potrafi właściwie ustawić stosunków między pracownikami.

4 5 6 dość kompetentny jako kierownik, jakkolwiek nie zawsze.

7 8 9 zachęca podwładnych do podnoszenia kwalifikacji. Dbą o dobrą atmosferę w pracy.

10 11 12 jest dynamicznym kierownikiem, pomagającym podwładnym w podnoszeniu kwalifikacji i rozwijaniu własnych możliwości. Inspiruje ich, jest dla nich przykładem.

Uwagi:

.....

Sugestie:

.....

K. OGÓLNA OCENA.

Powinna ona odzwierciedlać wszystkie kryteria. Przy ocenie należy też wziąć pod uwagę staż na danym stanowisku i doświadczenie.

1 2 3 wymaga poprawy kwalifikacji, by efekty były zadawalające.

4 5 6 postawa ogólna zadawalająca. Konieczna poprawa w określonych dziedzinach.

7 8 9 dobrze wykonuje obowiązki. Bywa wybitny.

10 11 12 doskonały doradca. Należy do najlepszych pracowników.

Uwagi:

Sugestie:

.....
Podpis oceniającego

.....
Data

.....
Podpis sprawdzającego

.....
Data

.....
Podpis ocenianego*

.....
Data

*Wymagany tylko wtedy, gdy ocena została sprawdzona i nie oznacza zgody. Pusta przestrzeń poniżej może być przeznaczona na odpowiedź zainteresowanego, można też dołączyć dodatkową kartkę.

Streszczenie

Główne umiejętności:

...mogą być wzmocnione poprzez wykonywanie następujących zadań:

Główne dziedziny wymagające poprawy:

...mogą być lepiej wykorzystane w następujących zadaniach:

Uwagi pracownika i zwierzchnika: