Feedback intervju- godišnji razgovor za procenu radnog učinka

Elementi koji čine sastavni deo razgovora

Razgovor o proceni učinka predstavlja specifičnu vrstu razgovora između pojedinaca i spada u jednu širu kategoriju međuljudske komunikacije.

Svaki razgovor karakterišu specifični ciljevi koje treba postići (od jednostavnog prenošenja informacija do aktivnog učešća, od izlaganja do prihvatanja koncepta).

Osoba koja vodi razgovor, da bi mogla da garantuje njegovu efikasnost, mora na najbolji način da vlada elementima koji su u igri.

U nastavku je navedeno šest elemenata koji treba da omoguće efikasnost razgovora o proceni učinka:

- „Izvor" koji započinje komunikaciju, a to je određeni rukovodilac u hijerarhiji (procenjivač);
- Primalac komunikacije, ili osoba koja podleže proceni;
- Sadržina poruke, teme komunikacije (postignuti rezultati, utvrđena ponašanja, znanja i veštine koje procenjena osoba koristi, planirane inicijative za usavršavanje i razvoj, inicijative namenjene poboljšanju učinka);
- Način na koji se obavlja komunikacija;
- Okruženje u kome se odvija razgovor;
- Vreme koje se posvećuje razgovoru, u pogledu dužine trajanja, kao i u pogledu odabira ispravnog trenutka u kome će se voditi razgovor.

Procenjivač mora da bude svestan važnosti svih navedenih elemenata i da bude sposoban – psihološki i operativno - da ih što bolje iskoordinira, na jedan koherentan i usklađen način.

Ciljevi razgovora

Postoje dva cilja razgovora:

- prvi je da se na jasan, otvoren i efikasan način saopšti odgovarajuća procena osobe koja podleže proceni za određeni posao;
- drugi je da se stvore uslovi kako bi procenjena osoba kasnije mogla da poboljša svoj učinak, kroz potenciranje sopstvenih potencijala i/ili kroz uključivanje adekvatnih radnji za razvoj eventualnih oblasti koje treba poboljšati.

Prvi cilj obuhvata radnje koje su se dogodile u prošlosti i sastoji se od jedne vrste rezimea svega onoga što je procenjena osoba uradila u prethodnom periodu, u odnosu na zahteve predviđene njenim radnim mestom.

Drugi cilj se tiče bliske budućnosti i sastoji se od jedne realistične pretpostavke metoda koje mogu da poboljšaju učinak, i od inicijativa utvrđenih od strane procenjene osobe, procenitelja, ili i jednog i drugog zajedno – koje treba primeniti kako bi to poboljšanje bilo zagarantovano.

Razgovor, dakle, predstavlja čvrstu vezu između prošlosti i budućnosti koja obezbeđuje uslove za poboljšanje;

Nakon što su određeni opšti ciljevi kojima razgovor treba da se upravlja, neophodno je zapitati se na koji način je moguće sprovesti „dobar razgovor“ o proceni učinka.

Za rešavanje ovog pitanja ne postoje magične formule, ali postoje zapažanja koja mogu da omoguće dobar tok razgovora i da pomognu procenitelju i procenjivanoj osobi da na neposredniji način izdvoje bitne potencijale.

Metodologija pripreme

Prvi aspekt se tiče metodologije pripreme razgovora, ili strategije komunikacije koju procenjivač treba prvo da razjasni samom sebi, odgovarajući na neka pitanja:

- Koji su moji ciljevi?
- Koje rezultate želim da postignem?
- Ko je moj sagovornik?
- Kakva očekivanja on može da ima?
- Koji je referentni kontekst?
- Koje sadržaje nameravam da saopštim?
- Koje tehnike nameravam da koristim?
- Kakvu sliku o sebi i funkciji koje obavljam želim da stvorim?
- Kako mogu da proverim svoju efikasnost?

Faze razgovora

U toku razgovora, najčešće se izdvajaju tri faze:

1. Usredsređenost na primaoca
2. Usredređenost na predmet komunikacije
3. Usredsređnost na primaoca i predmet komunikacije

Odnos efikasnosti i vremena, tj. trajanja razgovora odgovara normalnoj raspodeli, što znači da se najbolji efekat postiže u središnjem delu.

U prvoj fazi, koja je koncentrisana na procenjivanu osobu, poželjno je stvoriti atmosferu u kojoj će se ona dobro osećati, imati utisak da razgovor predstavlja vreme posvećeno njoj, sa ciljem da se dva učesnika razgovora zbliže na jedan produktivan način. Često je procenjivač zbog ograničenog vremena sklon da odmah uđe u suštinu problematike i da zanemari važnost početnog trenutka koji treba da se iskoristi za pokazivanje važnosti zaposlenog – ostvarene i željene – u cilju dobrog funkcionisanja organizacione jedinice.

Početnu fazu karakterišu sledeći ciljevi:

- stvoriti adekvatan ambijent, usredsrediti se na osobu;
- stvoriti utisak o spremnosti vođenja razgovora i ozbiljnosti pristupa;
- jasno izložiti cilj i aproksimativno trajanje sastanka
- obrazložiti operativne metode koje su planirane da se koriste;
- potvrditi stvarnu spremnost za slušanje sagovornika.

U središnjoj fazi ulazi se u suštinu i ciljevi su sledeći:

- istaći ključne tačke;
- biti dosledan (pravovremeno i jasno odgovarati na pitanja sagovornika);
- dati sagovorniku prostora (ako je potrebno smanjiti ciljeve razgovora)
- kontrolisati efikasnost komunikacije.

Treba podsetiti da je zadatak procenjivača, od samog početka ove faze, da razgovara, razume i obrazloži (nikako da se raspravlja ili protivreči).

Finalna faza je po mnogim karakteristikama najosetljivija, budući da istovremeno treba raditi na aspektu odnosa (usredsređenost na zaposlenog), kao i na kognitivnom aspektu (produbljivanja sadržaja).

Glavni ciljevi su:

- Ponovo preći obrađene teme i sažeti ih;
- Izvući zaključke;
- Obrazložiti na koji način će se koristiti informacije dobijene u toku razgovora;
- Pokazati sagovorniku spremnost: da se razgovor produbi, da mu se pomogne u poboljšavanju učinka;
- Ostaviti pozitivan utisak da je zadatak ispunjen i da se razgovor pokazao kao koristan i obavljen na profesionalan način (procenjivač se u svakom slučaju mora ponašati kao profesionalac).

Još jedna korisna napomena: svaki razgovor karakteriše racionalni aspekt (shvaćenost) i emotivni aspekt (prihvaćenost, biti na istoj talasnoj dužini sa sagovornikom); čak i u sredinama koje karakteriše visok stepen racionalnosti, kao što su kompanije, emotivna komponenta je prisutna i ima odlučujuću ulogu u olakšavanju i podsticanju međuljudskih odnosa.

I na kraju, u cilju obezbeđivanja efikasnosti, može se utvrditi da razgovor o proceni učinka treba da bude:

- Pripremljen - prethodno treba prikupiti sve neophodne informacije
- Zaštićen - od prekidanja i mešanja drugih ljudi
- Finaliziran - sa unapred utvrđenim ciljevima
- Celovit - kroz analizu i harmonizovano upravljanje svim aspektima
- Detaljno razmotren - posvetiti razgovoru koliko god je vremena neophodno
- Motivišući - ne treba ga koristiti kao trenutak za kažnjavanje ili traženje krivca, već kao priliku za poboljšanje, ističući pojedinačne karakteristike zaposlenog

U svakom razgovoru, pored odgovornosti za poslatu informaciju, neophodno je razviti sposobnost aktivnog slušanja sagovornika.

Ovo su uobičajene prepreke koje ometaju adekvatno slušanje onoga što nam sagovornik poručuje:

- Poređenje – Osoba je usredsređena na poređenje ko je pametniji, kompetentniji, sposobniji, emotivno stabilniji – ona sama ili njen sagovornik

- Čitanje misli – Pokušaj otkrivanja šta druga osoba misli i oseća („Ona kaže da bi išla na izložbu, ali ja znam da je umorna i da joj se ne ide.“). Ove osobe obraćaju manje pažnje na reči, a više na način na koji su izgovorene, tražeći istinu u tome.

- Pripremanje – Potpuna koncentracija je usredsređena na pripremanje sledećeg komentara. Osoba deluje zainteresovano, jer se aktivno bavi pripremom njenog komentara, a ne slušanjem ono što sagovornik saopštava.

- Filtriranje – Osoba selektivno sluša ono što sagovornik govori. Fokusira se samo na ono što želi da čuje, a sve ostalo izgovoreno uklapa u taj kontekst i zanemaruje stvarno značenje ili ih tretira kao da nisu ni izgovorene.

- Predrasude – Osoba pretpostavlja da je sagovornik nesposoban, neobrazovan, nekvalifikovan, te ne obraća pažnju na ono što govori.

- Sanjarenje – Osoba je sklona da odluta u mislima, kada je tema razgovora za nju nezanimljiva, ili je zabrinuta zbog nekih stvari. Takođe, dešava se da sagovornik pomene nešto što odjednom pokrene lančanu reakciju privatnih asocijacija slušaoca.

- Biti u pravu – Osoba je spremna na sve – preokretanje činjenica, vikanje, izmišljanje izgovora i optužbi – samo da bi izbegla mogućnost da nije u pravu. Nije u stanju da sasluša kritiku ili korekciju, ne prihvata savete.

- „Slušanje“ – Osoba sluša „napola“, dovoljno da zna o čemu se radi, ali nije stvarno uključena u razgovor. Ponekad osoba želi da bude prijatna, ugodan sagovornik koji će se dopasti drugima, pa se stoga slaže sa svime što čuje.