

AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Output 1 / Activity 4

Article: Rola kierowników w procesie wykorzystania wyników oceny

Article author

Brigitte Zörweg

MERIG – Austria

Date of delivery

30 listopad 2015

Project partners



Streszczenie

Artykuł omawia rolę kierowników w wykorzystaniu wyników oceny pracowniczej. Przedstawione informacje są ważne dla rozwoju metody CAWC. Artykuł przedstawia listę tematów, które należy uwzględnić przy wykorzystywaniu wyników oceny i sugeruje, jakie kroki należy podjąć zgodnie z trzema kluczowymi modelami zarządzania zmianą.

1. Co należy uwzględnić przy wykorzystywaniu wyników oceny

Ten rozdział zawiera omówienie wielu tematów, które kierownik powinien rozważyć w procesie wykorzystywania wyników oceny.

Instrumenty oceny, jak każde narzędzie, mogą być niezwykle przydatne, jeśli stosuje się je właściwie, ale nieprawidłowo zastosowane, mogą być przeciwnie skuteczne. Często niewłaściwe wykorzystanie wynika z braku jasnego zrozumienia, co zmierzono i dlaczego. Ważne jest, aby w decyzjach dotyczących doradztwa lub szkolenia nie opierać się wyłącznie na jednym instrumencie oceny. Na przykład zastosowanie różnorodnych narzędzi oceny ułatwi uzyskanie pełniejszego i dokładniejszego obrazu pracownika. Obok zestandaryzowanych wyników testów należy uwzględnić takie informacje jak ocena wykształcenia, doświadczenie zawodowe i inne czynniki ważne dla pracy zawodowej. Kierownik powinien zawsze starannie monitorować implementację wyników oceny i w miarę potrzeby ją regulować. Ocena powinna być postrzegana raczej jako trwały proces, a nie jednorazowe wydarzenie lub raport z sytuacji w określonym momencie. Wyniki często rodzą nowe pytania. Pytania, które wcześniej uznano za mniej ważne, mogą zyskać na znaczeniu, kiedy znane są wyniki oceny.



Po zaplanowaniu zmiany należy zadbać o dobrą komunikację o jej przebiegu i realizacji. Skuteczny harmonogram pozwala na przygotowanie nowego sprzętu, zasobów lub szkoleń przed pełną implementacją. Realizacja bez logicznej kolejności może prowadzić do frustracji osób odpowiedzialnych za całość zadania. Komunikacja na temat zmiany wymaga struktury i systematyczności. Jeśli komunikacja jest zła i pojawiają się plotki, może powstać opór wobec zmiany. Proaktywna komunikacja może zminimalizować opór i sprawić, że pracownicy poczują się częścią tego procesu. Komunikacja powinna służyć informowaniu różnych interesariuszy o przyczynach zmiany (dlaczego?), korzyściach z jej skutecznej realizacji (co na tym zyskamy, co na tym zyskacie) oraz szczegółach zmiany (kiedy? gdzie? kogo dotyczy? jakie będą koszty? itp.) Czasami konieczne jest indywidualne doradztwo, które ma złagodzić obawy związane ze zmianą.



Ważne jest, aby w oparciu o wyniki oceny opracować skuteczny system edukacji, szkolenia i/lub rozwijania umiejętności dla organizacji. Uczciwość i przejrzystość mają kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o zapewnienie udziału wszystkich interesariuszy. Czasami zmiany przekraczają docelowe oczekiwania, ale zdarza się, że nie po prostu nie działają zgodnie z planem. Jeśli tak się dzieje, kierownictwo powinno uznać, że plan nie zadziałał i dokonywać korekt aż do osiągnięcia pożądanego rezultatu. Może się zdarzyć, że pracownicy napotkają bariery w realizacji zmian. Takimi barierami mogą być inni pracownicy, inne działy, niewystarczające przeszkolenie, brak sprzętu lub zasobów. Czasami kierownicy muszą sobie także radzić z oporem lub „trudnymi” pracownikami. To zarząd ma obowiązek zapewnić pracownikom możliwość realizacji zmiany bez przeszkód i oporu.

2. Kluczowe modele w zarządzaniu zmianą

Ten rozdział przedstawia trzy modele zarządzania zmianą. Mogą one stanowić wskazówkę dla kierowników, jak najlepiej zaprojektować proces wykorzystania wyników oceny.

Model pierwszy: dr John P. Kotter zaproponował proces 8 kroków w zarządzaniu zmianą:

1. Uświadomienie pracownikom konieczności wprowadzania zmian;
2. Stworzenie zespołu kierującego zmianami;
3. Sformułowanie wizji i strategii;
4. Informowanie o wizji zmiany;
5. Przekazanie pracownikom uprawnień do szerokiej akcji;
6. Wytworzenie krótkoterminowych sukcesów;
7. Konsolidacja zysków i tworzenie dalszej zmiany;
8. Utrwalenie nowych postaw w kulturze organizacyjnej.

Więcej informacji można znaleźć na stronie: <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

Model drugi: model zarządzania zmianą LaMarsh™ obejmuje cztery etapy:

1. Ustalenie, że zmiana jest potrzebna;
2. Przygotowanie i planowanie zmiany;
3. Realizacja zmiany;
4. Podtrzymanie zmiany

Więcej informacji można znaleźć na stronie: <http://www.lamarsh.com/successful-change-management/>

Model trzeci: cykl planowanie-realizacja-kontrola-działanie autorstwa W. Edwardsa Deminga to metoda zarządzania, która ma poprawić sposób działania w celu kontroli i ciągłego rozwijania procesów i produktów. Obejmuje cztery etapy:

1. Planowanie (Plan) - ustalenie celów i procesów;
2. Realizacja (Do) - wykonanie planu, realizacja procesów, wytworzenie produktu;
3. Kontrola (Check) - zbadanie faktycznych wyników i porównanie ich z oczekiwaniami;
4. Działanie (Act) - wprowadzenie nowych standardów.

Więcej informacji można znaleźć na stronie:

<https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>