Perspektywiczny Plan Rozwoju:

- Efektywności
- Kompetencji
- i Zaangażowania

Pracownika

--- wskazówki do rozmowy ---

MIĘDZYNARODOWA PLATFORMA SZKOLENIOWA
WWW.MPS.NET.PL

Wprowadzenie

Wskazówki do przeprowadzenia rozmowy z pracownikiem po zakończonym szkoleniu „Piramida Skutecznego Kierowania”

Materiał powstał w celu ułatwienia przeprowadzenia rozmowy z pracownikiem, tak, aby skorzystać z nowej wiedzy, którą zdobył w zakresie ustalania zasad współpracy i zakresu odpowiedzialności. Rozmowa przeprowadzona w poniższy sposób umożliwia osiągnięcie kilku celów:

- Omówienie obszarów, w których powinno pojawić się mniejsze / większe zaangażowanie przełożonego – dla uzyskania większej samodzielności pracownika.
- Pełniejsze zrozumienie przez rozmówców wzajemnego postrzegania swojej roli i oczekiwań drugiej strony.
- Wzrost przewidywalności zachowania obu stron.
- Weryfikacja tego, czy pracownik zajmuje się właściwymi zadaniami i omówienie tego na co poświęcany jest czas.
- Wzrost zaangażowania pracownika poprzez dookreślenie zasad współpracy z przełożonym.
- Wyjaśnienie kluczowych obszarów utrudniających pracownikowi pełną odpowiedzialność i ustalenie działań w celu ich usunięcia.
- Utrwalenie wiedzy uzyskanej na szkoleniu i zachęcenie do precyzyjnej komunikacji z przełożonym i innymi osobami w zakresie koniecznych do wprowadzania zmian.

Na pierwszą rozmowę z pracownikiem należy zarezerwować ok 45- 60 min czasu. Kolejne rozmowy, bazujące na stworzonej już liście zadań są co do zasady znacznie krótsze.

WAŻNE

Nasze doświadczenie dotyczące setek wdrożeń tego programu w różnych organizacjach produkcyjnych wskazuje na to, że prowadzenie tego typu rozmowy powoduje nie tylko wzrost efektywności współpracy – w praktycznie każdym przypadku takiej rozmowy, ale także wzrost satysfakcji obu osób z wykonywanej pracy i redukcję poziomu stresu zawodowego.

Przed spotkaniem

1) **Zaproś pracownika na spotkanie**, aby omówić z nim realizowane obecnie przez niego zadania i zasady współpracy pomiędzy Wami w tym zakresie.
2) **Poproś pracownika o stworzenie listy swoich zadań** realizowanych obecnie na stanowisku. Powinny się na niej znaleźć: zadania wynikające z zakresu obowiązków, te, które wykonuje bez wpisywania w zakres oraz zadania związane z realizacją kompetencji menedżerskich: kontrolowanie pracowników, udzielanie informacji zwrotnych, prowadzenie spotkań.
3) W ramach listy pracownik powinien **zdiagnozować swój poziom kompetencji do poszczególnych zadań** (wpisując wg skali od E0 do E5).
4) Zapoznaj się (lub odśwież wiedzę) **dotyczącą koncepcji pracy w oparciu o 6 etapów rozwoju**, opisaną na plakacie „Współpraca w ramach organizacji". Plakat szczegółowo opisuje, po czym można poznać, że pracownik posiada dany poziom kompetencji do konkretnego zadania.
   E0 – nigdy wcześniej nie wykonywał,
   E1 – uczy się,
   E2 – zderza się z problemami, których nie potrafi rozwiązać,
   E3 – dość samodzielny - ma wątpliwości ale też sporo dobrych doświadczeń w tym temacie,
   E4 – samodzielny - potrafi wykonać zadanie zgodnie z oczekiwaniami,
   E5- ekspert, który posiada wiedzę potrzebną do samodzielnego zarządzania zadaniem.
5) Przełożony czyta listę zadań i zaznacza w formie komentarzy:
   a. **Jakie zadania pojawiły się na liście, a zdaniem przełożonego kto inny powinien się nimi zajmować.** Być może ktoś przesunął na Twojego pracownika odpowiedzialność za zadania, na które poświęca czas, zamiast zajmować się priorytetami.
   b. **Jakie zadania nie pojawiły się na liście, a powinny**. Być może pracownik o nich zapomniał, a być może nie wie, że oczekujesz od niego realizacji niektórych zadań.
   c. W których obszarach **nie zgadzasz się z autodiagnozą kompetencji** postawioną przez pracownika. Istnieją dwa warianty:
      i. Pracownik wskazał **wyższy poziom rozwoju** (wyższy poziom E0-E5) niż wynika z oceny przełożonego. Może to wynikać z niepełnych informacji dotyczących sytuacji posiadanych zarówno przez pracownika, jak i przez przełożonego.
      ii. Pracownik przypisał sobie **niższy poziom rozwoju** (niższy poziom E0-E5) niż wynika z oceny przełożonego. Być może natrafił na problemy, o których przełożony nie wie i potrzebuje w tym zakresie wsparcia.
   d. Zaznacz 3-4 zadania w zakresie realizacji których chcesz aby pracownik **podniósł swój poziom kompetencji i samodzielności**.

Na spotkaniu

1) **Podziękuj** za przygotowaną listę zadań.
2) **Określ główny cel spotkania** – aby omówić realizowane zadania i ustalić w jakim zakresie potrzebne jest wsparcie z Twojej strony, a w jakim mniej kontroli i więcej swobody decydowania przez pracownika.
3) Omów **listę zadań** z pracownikiem:
    a. Zapytaj pracownika o to, które zadania są **jego zdaniem priorytetowe**.
    b. Przedstaw **Twoje priorytety** i omówcie różnice jeśli się pojawią.
    c. Ustal jakie zadania pojawiły się, a Twoim zdaniem **nie powinny.**
    d. Ustal **jakich zadań zabrakło**, a spodziewałeś się je zobaczyć.
    e. Potwierdź pracownikowi **z diagnozą których sytuacji się zgadzasz**.
    f. Poproś pracownika o informację – **w jakim zakresie oczekuje od Ciebie więcej wsparcia, a w jakim pozostawienia więcej samodzielności**. Omówcie te oczekiwania.
    g. Wskaż pracownikowi, w jakich zadania **postrzegasz go jako bardziej samodzielnego** niż to opisał (np. zaznaczył E3 - problemy, a Ty uważasz, że jest E4 – samodzielny). Wyjaśnijcie różnicę. W przypadku gdy pracownik jest przekonany co do swojej diagnozy poproś go o działania wynikające z danego etapu – opisane na plakacie. Skoro wskazał E3, to czytacie wspólnie tabelkę – „Przełożony może oczekiwać od Ciebie, że…" omawiacie punkty, które uznacie za najbardziej istotne.
    h. Wskaż pracownikowi, w jakich zadaniach **uważasz, że potrzeba więcej kontroli** (wpisał E5-ekpsert, a Ty uważasz, że E3). Wyjaśnij jakie konkretnie sytuacje wpływają na Twoją ocenę jego kompetencji. Ustalcie, co musi się zmienić, abyś mógł podjąć działania zgodne z oczekiwaniami pracownika.
    i. Ustal **w jakich zadaniach** (zwłaszcza priorytetowych) **pojawiają się problemy** utrudniające skuteczną realizację zadania.
    j. Poproś pracownika, aby nazwał problemy w 3 obszarach (mogą wystąpić wszystkie lub część z nich):
        i. **Merytorycznym** – np. czy komuś brakuje wiedzy, doświadczenia, żeby realizować zadanie skuteczniej (Twojemu pracownikowi, jego współpracownikom, klientom, innym osobom w organizacji).
        ii. **Organizacyjnym** – np. brak zasobów, nieskuteczny proces, niejasny podział odpowiedzialności, sprzeczne cele.
        iii. **Komunikacyjnym** – np. jakościowo lub ilościowo niewystarczające informacje otrzymywane od innych osób, a także wszystkie trudności w prowadzeniu rozmów z konkretnymi osobami.
    k. Omówcie problemy i ustalcie **sposoby ich rozwiązania**.
        i. Jeśli pracownik jest zdiagnozowany jako E3-E5 to poproś go o propozycję rozwiązania.
        ii. Jeśli pracownik jest zdiagnozowany jako E0-E2 – to Ty zaproponuj rozwiązania.
4) **Ustal plan działania**
    a. W jakich 3-4 zadaniach powinien **nastąpić rozwój samodzielności** pracownika, co trzeba w tym kierunku zrobić i po czym poznacie efekty.
    b. Za co w ramach współpracy **pracownik weźmie większą odpowiedzialność**.
    c. Za co w ramach współpracy **przełożony** powinien **wziąć odpowiedzialność** – np. wyjaśnienie wątpliwości, udzielanie informacji zwrotnych, konsultacje, zabezpieczenie budżetu, oddziaływanie na inne osoby / działy.

d. **Spiszcie wnioski** – aby ułatwić sobie pracę. Gdy będziecie w przyszłości omawiać zmiany, które nastąpiły będziecie mogli odnieść się do tego, co każdy obiecał zrobić i co należy w przyszłości zmienić.
e. **Ustalcie formę kontroli**, czyli kiedy i w jaki sposób wyciągniecie wnioski, czy udało się zrealizować plan działania.

5) **Podziękuj pracownikowi** za rozmowę i solidne przygotowanie się do niej.

Po spotkaniu

1) Udzielaj pracownikowi regularnej **informacji zwrotnej**, w zakresie wprowadzania zmian na które się umówiliście. Zwłaszcza w zakresie rozwoju jego inicjatywy i samodzielności (przechodzenie na wyższy poziom etapów rozwoju E0 → E5)

2) **Zrealizuj możliwie szybko zadania** do których sam się zobowiązałeś względem pracownika. To element Twojej wiarygodności.

3) Wskazuj pracownikowi **realne efekty przeprowadzonej rozmowy** – co się poprawiło, co wyjaśniliście, gdzie nastąpiły zmiany, których oczekiwał, jak jego działanie wpływa na biznes i na Waszą współpracę.

4) **Ustal za jaki czas ponownie spotkasz się z pracownikiem**, aby omówić kompleksowo zmiany, które nastąpiły i te, które powinny jeszcze nastąpić w ramach Waszej współpracy, aby była co raz bardziej efektywna.