

Kłopoty z modelem

Czy byliby Państwo zainteresowani wsparciem nas w analizie i dopasowaniu obecnego modelu kompetencyjnego w naszej firmie? – To pytanie pojawia się częściej niż prośba o przygotowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego. Dlaczego?

AGNIESZKA BIEGAŃSKA



Opisy kompetencji, jako narzędzie wspierające działy HR, do firm w Polsce trafiły często wraz z innymi dokumentami korporacyjnymi – wizją, wartościami, systemami zarządzania i oceny. Zostały przetłumaczone z języka obowiązującego w firmie matce, przekazane menedżerom do przeczytania i... akceptacji. W ten sposób zaczęły swoje życie. A pewnego dnia okazuje się, że menedżerowie mają ocenić swoich pracowników i przygotować dla nich plany rozwojowe, wykorzystując obowiązujący model kompetencyjny.

Wtedy zazwyczaj pojawiają się kłopoty.

- Co to są te kompetencje?
- Skąd ja mam wiedzieć, czy mój pracownik je ma?
- Ten opis nie jest dla mnie jasny!
- Skoro realizuje zadania, to po co rozmawiać o jakichś kompetencjach?
- Co z tego, że je akceptowałem, skoro nie wiedziałem, do czego to będzie służyło?
- Miałem wpływ na opis? Rzeczywiście przyszło coś do przeczytania, ale był wtedy inny priorytet, więc zgodziłem się, bo myślałem, że będzie to można zmienić. A tak naprawdę, to nie miałem czasu przeczytać...

Są oczywiście firmy, w których modele kompetencyjne działają zgodnie z oczekiwaniami. Menedżerowie wiedzą, jak szukać kompetencji, jak rozmawiać o nich z pracownikami, jak rozwinąć potencjał pracownika, by skutecznie go wykorzystywał. Jednak moje doświadczenie pokazuje, że takich organizacji nie jest zbyt wiele. Muszę przyznać, że jeśli spotykam menedżerów, którzy faktycznie zarządzają kompetencjami swoich pracowników, chylę czoła przed nimi i składam gratulacje im i pracownikom działów HR.

Dlaczego tak trudno wdrożyć model kompetencyjny?

Podczas warsztatów z tego tematu mówię czasami, że kompetencje to takie nowoczesne podejście do umiejętności. Przecież specjaliści od „zasobów ludzkich” też muszą tworzyć coś nowego, żeby pokazać wagę i możliwości rozwoju w tym obszarze. Dlatego pojawiają się nowe nazwy, nowe pojęcia, nowe definicje. Stąd i kompetencje, czyli trzy w jednym: wiedza, umiejętności i postawa pracownika, które zwiększają jego skuteczność w realizacji zadań i strategii firmy.

Wiedza? Łatwe. Umiejętności? Można sobie poradzić. Ale postawa, podejście, jakiego oczekujemy przy realizacji zadań, to wyzwanie. Pojęcie trudne do określenia tak, by było proste i zrozumiałe.

Kluczem do dobrego działania modelu jest prawidłowy i zrozumiały opis kompetencji.

W sytuacji gdy są one tłumaczone na język polski, zdarza się, że tłumacz nie rozumie idei i, przekładając słowa, niechcący zmienia kontekst i sens definicji – choć słownikowo wszystko pozostaje w porządku. Spotkałam się z komentarzem osoby, która stwierdziła, że opis oryginalnych kompetencji w firmie w Niemczech jest inny niż to, nad czym pracowaliśmy po polsku. Jak to możliwe? Kompetencje korporacyjne z języka niemieckiego najpierw były przetłumaczone na język angielski (obowiązujący w organizacji na całym świecie), a następnie na język polski. Różni tłumacze, różne rozumienie, różne słowa... Czy można się dziwić?

Zdarza się też, że model zawiera w sobie bardzo dużo kompetencji: korporacyjne, funkcyjne, stanowiskowe, twarde, osobno opisane dla stanowiska pracy, osobno do rekrutacji. Jaki jest tego skutek? Niewielu menedżerów wie wtedy, z których kompetencji i kiedy należy korzystać. Często wiedzą to jednak pracownicy HR, ale nie bardzo zgadzają się z narzuconym ogólnie podejściem i nie potrafią sensownie odpowiedzieć menedżerom zadającym proste pytanie – po co ich aż tyle? Ci zwykle słyszą w odpowiedzi: cóż, wymogi korporacyjne.

■ Jest jeszcze jedna kwestia, która powoduje, że modele nie działają.

O kompetencjach pracowników trzeba z nimi rozmawiać. I z tym bywa kłopot. Czasami menedżerowie mówią otwarcie: nie wiem, jak mówić o zachowaniach opisanych w kompetencjach, bo pracownicy zaprzeczają, proszą o dowody, czują się urażeni i żądają konfrontacji. Pytają, jakie to ma znaczenie, jeśli osiągną trudne cele. I szefowie nie wiedzą, co im powiedzieć.

Do rozmowy o kompetencjach trzeba się starannie przygotować, rozumieć, czym są i dlaczego warto je wykorzystać, mieć dobrze przygotowany model z ich opisem. Dopiero wtedy można podjąć wyzwanie, a rozmowa staje się łatwiejsza, wartościowa dla obu stron i jest szansa, że ustalenia faktycznie zwiększą skuteczność organizacji. Tymczasem znacznie łatwiej uzgodnić cel lub zadanie do realizacji niż plan rozwoju. Mówiąc o kwestiach merytorycznych, łatwiej wykorzystać SMART-a, opisać rezultat pracy, określić twardej wynik, termin realizacji, przedyskutować narzędzia, pokazać nagrodę i... pozwolić działać. A potem ocenić wynik, porozmawiać o tym i zdefiniować kolejne działania związane ze strategią firmy.

■ Co zrobić, żeby model kompetencyjny był skutecznym narzędziem w organizacji?

Czasami zacząć od początku! Kompetencje powinny być jednoznacznie zdefiniowane.

Przykładem pojęcia, które może być interpretowane przez każdego inaczej, jest „komunikacja”. Kiedyś podczas warsztatu jego uczestnicy podali własne definicje: budowanie relacji, przekazywanie i zbieranie informacji, pozyskiwanie klienta, współpraca, stosowanie prostego języka i aktywne słuchanie innych... Każdy miał zakodowane własne znaczenie tego słowa! Jednak w przypadku kompetencji istotne dla organizacji jest to, by wszyscy przyjęli wspólne ich rozumienie, zaakceptowali je i w taki sam sposób o nich mówili.

Oprócz jasnej definicji bardzo ważny jest opis kompetencji, czyli przykłady 5–8 konkretnych zachowań. Muszą być one – co sprawia największą trudność – obserwowalne i konkretne. Tak, by menedżer mógł stwierdzić, że pracownik je prezentuje lub nie. Tylko wówczas będzie mógł rozmawiać z nim o posiadaniu lub braku kompetencji. – Musisz się lepiej komunikować! – słyszy często pracownik. – Ale co mam robić – pyta menedżera. – No, popraw współpracę z Iksińskim i więcej rozmawiaj z Igrekiem. Czy pracownik wie, co robić? Należałoby podać w tej sytuacji przykład konkretnego zachowania z opisu kompetencji, którego brakuje pracownikowi. Upewnić się, że zgadza się on z naszą oceną i ustalić razem, co powinien robić, by postępować zgodnie z oczekiwaniem.

Aby możliwe było takie podejście, menedżer powinien rozumieć kompetencje i wiedzieć, że są ważnym narzędziem w firmie, a pracownik, który je przejawia, zwiększa też szanse swojego szefa na sukces. Stąd też niezwykle istotny jest etap wdrożenia kompetencji i włączenie kadry menedżerskiej w przygotowanie modelu.

Często stosowane rozwiązanie polega na opracowywaniu definicji i przygotowaniu opisów kompetencji przez szefów oraz kluczowe osoby podczas warsztatów z HR. Warto na tym etapie włączyć także konsultanta praktyka, którego rolą będzie moderowanie dyskusji. To on powinien zapewnić, by definicje były jednoznaczne, nie pokrywały się wzajemnie, a zachowania były obserwowalne, konkretne i uwzględniały element wynikowy, który pozwoli menedżerowi stwierdzić obecność kompetencji. Rola specjalisty zewnętrznego na tym etapie to czasem także twarde niezgodzenie się na proponowane rozwiązania, wyjaśnienie, dlaczego oraz skuteczne przekonanie menedżerów do wypracowania wspólnego nowego stanowiska, co bywa trudne dla pracowników HR.

■ Czy można skorzystać z gotowego modelu i wdrożyć go w firmie?

Być może tak. Przestrzegabym jednak przed kupnem modeli, które sprawdziły się w podobnych firmach czy w tej samej bran-

ży. Każdy zbiór kompetencji powinien być powiązany ze strategią konkretnej firmy, wynikać z jej wartości, uwzględniać specyfikę działania. Moim zdaniem tylko wtedy, gdy odzwierciedla organizację, może być zaakceptowany i stosowany przez pracowników. Można więc wykorzystać model, który działa gdzieś indziej, ale konieczne jest dopasowanie go do własnej firmy.

Na etapie wdrożenia ważne jest także ustalenie od razu, do czego model będzie wykorzystywany, w jaki sposób będzie wspierane rozwijanie kompetencji, jakie narzędzia dostaną menedżerowie i kiedy o kompetencjach należy rozmawiać.

■ Każdy model kompetencyjny powinien być prosty, logiczny i zrozumiały.

Według mnie najważniejsza jest prostota. Zawsze próbuję zachęcić firmy, by ich model składał się z nie więcej niż z 8–12 kompetencji. Czasami słyszę, że to za mało, że organizacja jest bardzo szczegółowa i wymagania kompetencyjne są ogromne. Kiedy jednak zaczynamy pracować, okazuje się, że to dość dużo, a wiele obszarów jest wspólnych. Resultatem są modele z 9–10 kompetencjami. Dlaczego im mniej, tym lepiej? Bo wówczas łatwiej menedżerom i pracownikom zrozumieć i zapamiętać, czego dotyczą kompetencje, rozróżnić obserwowalne zachowania i przyporządkować je do odpowiedniej kompetencji. Wiedzieć, jaki mają wpływ na realizację zadań.

■ Aby model kompetencyjny faktycznie działał, powinien być wykorzystywany w systemie oceny, programach rozwoju pracowników czy ścieżkach kariery.

Określając kompetencje niezbędne na stanowisku (profile kompetencyjne stanowisk), można wskazać, jakie zachowania należy prezentować, by spełniać oczekiwania na obecnym stanowisku, a także czego oczekuje się na kolejnych etapach rozwoju. Warto szukać kluczowych kompetencji (krytycznych i wysokich) u nowych kandydatów. Im więcej zachowań oczekiwanych przez organizację spełniają od chwili zatrudnienia, tym szybciej osiągną oczekiwaną efektywność. Proces rekrutacji prowadzony w ten sposób pozwoli dobierać ludzi z odpowiednią postawą. Wiedzę i umiejętności łatwiej jest uzupełnić!

Autorka jest project managerem i trenerem w DOOR Poland SA. Wcześniej (1993–1998) była dyrektorem Departamentu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w BIG Banku Gdańskim SA (obecnie Millennium) oraz (1998–2003) dyrektorem banku ds. zarządzania kadrami i organizacji w Raiffeisen Banku Polska SA