



zarządzanie kompetencjami

perspektywa firmowa i osobista

grzegorz filipowicz



Wolters Kluwer

wydanie IV

POLECAMY TAKŻE:

HR Business Partner. Koncepcja i praktyka, wyd. III
G. Filipowicz

Ludzie – nie zasoby. Jak reagować na zmiany i budować kulturę zaangażowania
R. Grzębowski

13 wzorców dobrej komunikacji i relacji. Analiza transakcyjna w praktyce
M. Dawid-Sawicka, E. Stelmach

Karty pracy DISC. Ćwiczenia z budowania relacji w życiu zawodowym i osobistym
A. Czaplińska

Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka, wyd. II
J. Liksza (red. nauk.)

Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników
J. Liksza (red. nauk.)

Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej
M. Sidor-Rządkowska, Ł. Sienkiewicz

Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach. 33 zasady skutecznego naboru pracowników
P. Prokopowicz

Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy, wyd. II
M. Puchalska-Kamińska, A. Łądka-Barańska

grzegorz filipowicz

zarządzanie kompetencjami

perspektywa firmowa i osobista

wydanie IV

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2024

Wydawczyni
Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca
Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne
Anna Kunz

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
©VERTEX SPACE - stock.adobe.com

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2024

ISBN 978-83-8358-438-6

4. wydanie

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. +48 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

<http://www.wolterskluwer.pl>
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wykaz najważniejszych skrótów	7
Wprowadzenie	9
Rozdział 1. Podstawy	11
Parę słów o historii	11
Paradygmat efektywności	17
Zarządzanie efektywnością – przykład wdrożenia	26
Dlaczego kompetencje?	31
Definicje	43
Predyspozycje a kompetencje	65
Opisywanie kompetencji	78
Katalogi kompetencji – opracowanie i wykorzystanie	93
Profile kompetencji	109
Rozwój kompetencji zawodowych	123
Rozdział 2. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi	147
Sposób wdrażania zarządzania kompetencjami zawodowymi	151
Kompetencyjne opisy stanowisk	161
Audyt kompetencyjny	183
Rekrutacja i selekcja	226
System ocen pracowników	241
Szkolenia	266
Zarządzanie talentami	284
Budowanie ścieżek kariery	291
Kultura organizacyjna	300
Trudności wdrożeniowe	305
Narzędzia IT wspomagające zarządzanie kompetencjami	312
Rozdział 3. Studium przypadku	318
Sytuacja wyjściowa	318
Realizacja projektu	319
Rekomendacja dla dalszych działań	331

Rozdział 4. Mapa kompetencji – przykładowe opisy	341
Zarządzanie sobą	341
Rozdział 5. Profile kompetencyjne dla ról zawodowych	364
Słownik podstawowych pojęć	373
Bibliografia	377
Indeks	383

Wykaz najważniejszych skrótów

HPI	– <i>human performance improvement</i> (podnoszenie wydajności zawodowej pracowników)
HRMS	– <i>human resources management system</i> (system zarządzania zasobami ludzkimi)
KOSP	– karta opisu stanowiska pracy
KPI	– <i>key performance indicators</i> (kluczowe wskaźniki efektywności)
OSP	– opis stanowiska pracy
ROI	– <i>return on investment</i> (zwrot z inwestycji)
SO&R	– systemy ocen i rozwoju
SOP	– systemy ocen pracowniczych
ZKZ	– zarządzanie kompetencjami zawodowymi
ZZL	– zarządzanie zasobami ludzkimi

Wprowadzenie

Sfera działań zawodowych to jeden z najbardziej fascynujących obszarów naszej aktywności. Zarówno wtedy, gdy sami prowadzimy firmę lub odpowiadamy za jakiś aspekt jej funkcjonowania, jak i wtedy, gdy myślimy o swojej karierze zawodowej, zastanawiamy się niejednokrotnie nad tym, co można zrobić, aby było jeszcze lepiej. Książka ta jest w znacznej mierze efektem przemyśleń związanych z tym właśnie pytaniem. Oczywiście nie zakładam, że uda mi się w wyczerpujący sposób omówić wszystkie niuanse tak szerokiej kwestii. Ponad trzydzieści lat doświadczenia doradczego we współpracy z kilkuset firmami oraz kontakty z wielką liczbą osób odnoszących sukcesy zawodowe skłaniają mnie jednak do przekonania, że prezentowany materiał może być ciekawy dla wielu odbiorców.

Układ książki został pomyślany w taki sposób, aby była ona w maksymalnym stopniu użyteczna dla różnych grup czytelników. Specjaliści i menedżerowie HR znajdą tu informacje i wskazówki dotyczące tego, jak budować i wdrażać systemy zarządzania kompetencjami w firmie. Kadra menedżerska może skorzystać szczególnie z tych części, które pokazują, w jaki sposób rozwój kompetencji może przyczynić się do wzrostu efektywności pracowników. Sami pracownicy natomiast mogą być zainteresowani zagadnieniami związanymi z rozwojem i karierą zawodową. Wszystkich może (a nawet powinno) zainteresować nowoczesne spojrzenie na organizację, w którym paradygmat rozwoju i efektywności decyduje o niemal wszystkich aspektach funkcjonowania.

Dziękuję wszystkim osobom, które przyczyniły się do tego, że książka ta powstała w takiej formie.

Podstawy

Parę słów o historii

Ponad dwadzieścia pięć lat temu pierwsze polskie organizacje miały możliwość zetknięcia się z koncepcją zarządzania kompetencjami. W wielu krajach koncepcja ta była wykorzystywana już kilkanaście lat wcześniej. Myliłby się jednak ten, kto by uznał, że idea ta pojawiła się właśnie w tym czasie. Spróbujmy przyjrzeć się historii tego sposobu myślenia, gdyż łatwiej będzie nam wówczas zrozumieć znaczną część tego, co się w tym obszarze dzieje obecnie.

Jeśli chcielibyśmy sięgnąć do prapoczątków wykorzystania pojęcia „kompetencje”, to pewnie należałoby cofnąć się do starożytności. W starożytnym Rzymie słowo *competentia* oznaczało tyle co „odpowiedniość”, „zgodność”, „gotowość do czegoś”. Źródłosłowem tego określenia jest łacińskie słowo *competere*, czyli „zgadzać się”, „nadawać się do czegoś”, lub *competens* – „odpowiedni”, „zdolny”. Odnosiło się ono często do rzemieślników, mistrzów w swoim fachu, sędziów i urzędników mogących wypowiadać się w danej sprawie, wydawać sądy w sprawach im podlegających. Co ciekawe, odnosiło się również do gladiatorów, którzy – po latach treningu – byli gotowi do walki na arenie. Być może dlatego słowo to etymologicznie jest pokrewne angielskiemu *compete* – czyli „walczyć”, „zмагаć się”. Inaczej mówiąc, za osobę kompetentną uznawano kogoś gotowego (a przez to uprawnionego) do realizowania określonych działań, podejmowania decyzji itd. Już to odniesienie pozwala postawić kilka тез:

1. Kompetencja odnosi się do określonego obszaru działalności. Nie można być kompetentnym „w ogóle”, w całości i w odniesieniu do wszystkiego. Kompetentny gladiator nie mógł przecież wydawać sądów, a i sędzia nie bardzo nadawał się do występowania na arenie.
2. Kompetencja uprawomocnia nasze działania i decyzje. Będąc kompetentnymi, możemy samodzielnie podejmować się różnych zadań bądź decydować o pewnych sprawach. W ten sposób łączymy dwa aspekty: gotowość do określonych działań z prawem do ich wykonywania. Było to szczególnie istotne w przypadku rzemieślników – kompetentny

rzemieślnik to taki, który potrafił wykonać swoją pracę na odpowiednim poziomie, a przez to zyskiwał jednocześnie prawo do działania w swoim fachu.

3. Kompetencji nabywa się dzięki odpowiedniemu przygotowaniu, a szczególnie dzięki wiedzy i umiejętnościom wynikającym z edukacji i doświadczenia. Bez odpowiedniego przygotowania i doświadczenia nikt nie powinien zostać ani gladiatorem, ani sędzią, ani też rzemieślnikiem.

Tak rozumiana kompetencja ma wiele wspólnego z równie starym pojęciem cnoty, wprowadzonym przez Sokratesa, a rozwijanym przez Arystotelesa. Cnota według Arystotelesa to „sprawność, sposobność, zdolność czy dyspozycja do spełniania czynów dobrych” (Aristoteles 2001, s. 104). Tak rozumiana cnota powstaje na bazie doświadczenia i jest tym, co prowadzi człowieka do doskonałości w danej dziedzinie. Kluczowe znaczenie w rozwoju doświadczenia miała mieć wiedza, którą pozyskujemy i która umożliwia dalsze uczenie się oraz doskonalenie. Ciekawe, że według Arystotelesa cnót powinno być tyle, ile czynności czy też specyficznych zadań realizowanych przez ludzi. Cnoty można ponadto grupować i oceniać, naszą powinnością zaś jest ich rozwijanie i systematyczne doskonalenie. Warto zauważyć, że takie rozumienie zdecydowanie zbliża nas do tego, czym obecnie chcemy się zajmować. W pewnym sensie, gdyby słowo „cnota” zastąpić słowem „kompetencja”, można by uznać Arystotelesa za prekursora koncepcji zarządzania kompetencjami.

Oczywiście można by prześledzić historię interesującego nas pojęcia w ciągu wieków, lecz nie zmieniłoby to zasadniczo obecnego jego rozumienia. Istotne jest to, że powoli pojęcie to ze sfery filozofii przechodziło do sfery rozważań praktycznych. I tak, już w 1782 roku Johann Rudolf de Joseph Meyer w dziele *Theoretische Einleitung in die praktische Wechsel- und Warenhandlung* opisał kompetencje przedsiębiorców i handlowców (za: Konarski 2006, s. 41), zwracając sporo uwagi na to, co dziś nazwalibyśmy pewnie kompetencjami interpersonalnymi i biznesowymi. W tym też mniej więcej czasie rozważania dotyczące kompetencji zaszczerpiono na grunt raczkującej jeszcze psychologii. Zaczęto bowiem zadawać sobie pytanie: dlaczego ludzie osiągają różne rezultaty w swoich działaniach, nawet jeśli mają podobne wykształcenie i doświadczenia? Dość szybko jednak rozważania w tym zakresie skoncentrowały się wokół zagadnień związanych z inteligencją oraz osobowością. Począwszy od Alfreda Bineta z jego testami na inteligencję, poprzez takich klasyków psychologii, jak Charles Spearman, Hans Eysenck, Raymond Cattell, aż po Martina Seligmana i Daniela Golemana z jego pojęciem inteligencji emocjonalnej, źródeł efektywności psychologicznej szukali przede wszystkim w predyspozycjach osobowościowo-intelektualnych. Oczywiście dokonujemy tutaj pewnego uproszczenia. Psychologia

to dziedzina zawierająca niezwykle zróżnicowane koncepcje, wciąż toczą się w niej spory i dokonuje się wielu zadziwiających odkryć. Nie wszyscy psycholodzy byli i są zwolennikami tłumaczenia naszej aktywności w sferze zawodowej czynnikami osobowościowymi bądź naszym potencjałem intelektualnym. Wręcz przeciwnie – wielu psychologów twierdziło i twierdzi, że czegoś takiego jak osobowość po prostu nie ma, że jest to zbiór uogólnień na nasz temat.

Nie chcę jednak zagłębiać się w meandry rozwoju koncepcji psychologicznych, chociaż w wielu miejscach tej książki będę się do nich odwoływał. Ze względu na interesujący nas zakres przedmiotowy należy jednak stwierdzić, że pojęcie kompetencji w naukach psychologicznych na wiele lat zostało zepchnięte raczej na boczne tory. Do dziś właściwie kompetencje nie należą do głównego nurtu zainteresowań psychologów, co należałoby uznać za zjawisko samo w sobie ciekawe. Na szczęście równolegle – i w znacznej mierze niezależnie – rozwijała się nauka o zarządzaniu, i tu dzieje się bardzo dużo.

W opracowaniach dotyczących koncepcji zarządzania wzmianek o kompetencjach można się doszukać już na początku ubiegłego wieku. Mówiono wówczas o umiejętnościach menedżerskich (obecnie umiejętności są uważane za jeden z podstawowych elementów kompetencji). Jako jeden z pierwszych wypowiadał się o nich w 1911 roku twórca nowoczesnych podstaw nauki o zarządzaniu – Frederick Taylor. Jego syntetyczne myślenie zaowocowało wieloma ciekawymi, choć także kontrowersyjnymi tezami. Twierdził on na przykład, że większość ludzi nie nadaje się do prac wymagających zdolności intelektualnych, zatem powinni oni dostać taką pracę, do jakiej zostali stworzeni – prostą i jednoznacznie opisaną. Współgrało to z jego raczej mechanistyczną wizją świata (był inżynierem). Z jednej strony należy pamiętać o olbrzymim sukcesie w podnoszeniu efektywności zakładów przemysłowych, z drugiej jednak nie możemy zapomnieć o kosztach z tym związanych (np. strajki w zakładach Henry'ego Forda). Na prawdziwe zainteresowanie koncepcją zarządzania kompetencjami zawodowymi trzeba było jednak poczekać do lat siedemdziesiątych XX wieku.

W 1973 roku na łamach „American Psychologist” David McClelland opublikował swój przełomowy artykuł pt. *Testing for competence rather than for “intelligence”*. Po pierwsze, udowodnił w nim, że wyniki testów na inteligencję i osobowości nie są wyznacznikami sukcesu zawodowego, a ponadto są obciążone bardzo dużym błędem pomiaru. Po drugie, wykazał, że podobnie kiepskim predykatorem kariery są wyniki uzyskiwane podczas studiów. Po trzecie wreszcie, pokazał, że to właśnie kompetencje decydują o jakości naszego funkcjonowania w miejscu pracy. Zgodnie z dominującym wówczas kierunkiem badań skupił się na poszukiwaniu różnic pomiędzy pracownikami odnoszącymi sukcesy a tymi bez sukcesów. Na bazie wypracowanej przez siebie metody – *Behavioral Event Interview* (BEI), opartej

na precyzyjnej analizie obserwacji uczestniczącej, systematycznie określał te cechy osobowe, które wyróżniały najbardziej efektywnych pracowników. Dzięki temu McClelland wykazał, że wspólna analiza takich cech, jak motywacja, charakter, postawy, wiedza i umiejętności, z dużym prawdopodobieństwem pozwala określić, w jakim stopniu dana osoba sprawdzi się w danym obszarze zawodowym. Oznacza to, że pracownicy o wysokiej motywacji, odpowiednich postawach, szerokiej wiedzy i dobrych umiejętnościach powinni jednocześnie należeć do najbardziej wydajnych. Teza ta – obecnie dość oczywista – była w tamtym czasie czymś w rodzaju eureka zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. McClelland zwrócił też uwagę na aspekt podatności kompetencji na proces uczenia się, odróżniający je od trwałych predyspozycji. Niestety główne nurty psychologii pozostały wierne swojej fascynacji inteligencją i osobowością.

Prace oraz koncepcję McClellanda rozwijali inni badacze i konsultanci. Niewątpliwie do bardziej rozpoznawalnych należy Richard Boyatzis, który nie tylko jest autorem wielu książek i artykułów na temat kompetencji, lecz także uczestniczył w tworzeniu jednego z najpopularniejszych w owym czasie modeli kompetencji, a wypracowanego przez firmę konsultingową McBer & Company (założoną przez McClellanda, której Boyatzis był dyrektorem zarządzającym). Boyatzis wyodrębnił trzy poziomy kompetencji: względnie trwałe poziom motywów i cech osobowości, modyfikowalny poziom przyjmowanych ról społecznych i obrazu własnej osoby oraz stosunkowo łatwy do rozwijania poziom umiejętności. Model ten z niewielkimi zmianami jest wykorzystywany między innymi przez jedną z największych firm konsultingowych – Hay, która zresztą przejęła McBer & Company. Zarówno podejście, jak i sam model zostały dość szczegółowo przedstawione w książce małżeństwa Lyle’a M. oraz Signe M. Spencerów *Competence at Work – Models for Superior Performance*. Pozycja ta przez wielu specjalistów została okrzyknięta „biblią” kompetencji. Nawet jeśli w określeniu tym jest wiele przesady, to do dziś opracowanie to jest jednym z najrzetelniejszych w dziedzinie kompetencji. W ten sposób wkraczamy już w czasy niemal nam współczesne, co oznacza przede wszystkim rosnącą liczbę badań i modeli. W latach dziewięćdziesiątych XX i na początku XXI wieku bardzo popularnym modelem było podejście wypracowane przez firmę Lominger. Zakładało ono rozbudowanie bazy kompetencji do 67 i potrzebę precyzyjnego dopasowania kluczowych kompetencji do różnorodnych ról zawodowych. W ten sposób rozwinęło się myślenie w kategoriach profili kompetencyjnych, które obecnie należy uznać za standard (szerzej na ten temat w dalszej części opracowania).

Równoległe z kształtowaniem się samej koncepcji gwałtownie rozwijała się praktyka związana z jej wykorzystaniem zarówno w odniesieniu do organizacji, jak i potrzeb samych pracowników.

Wydaje się, że pierwsze „firmowe” modele kompetencji zawodowych zostały opracowane w odpowiedzi na potrzeby dużych ponadnarodowych korporacji szukających możliwości uwspólniania pewnych procesów zarządzania zasobami ludzkimi w różnych lokalizacjach. Rosnąca skala działania, zmiany technologiczne i wielokulturowość stały się istotnymi wyzwaniami, którym firmy te musiały sprostać. Okazało się, że trudno przełożyć jeden schemat postępowania i zarządzania na różne wzorce kulturowe, lokalne doświadczenia itd. Z drugiej strony nie można było dopuścić, aby poszczególne oddziały tej samej firmy funkcjonowały w oparciu o sobie tylko znane wzorce. Jak doprowadzić do sytuacji, w której możliwa byłaby wzajemna wymiana doświadczeń i pracowników?

Na początku prace szły w kierunku poszukiwania wzorca (modelu) „idealnego” lidera, a później efektywnego menedżera oraz pracownika. Szybko też stwierdzono, że wszelkie opracowania powinny uwzględniać kilka kluczowych czynników związanych z następującymi wyzwaniami:

1. Dynamika rozwoju firmy (ze względu choćby na postęp technologiczny i zmieniające się oczekiwania klientów) jest uzależniona od poziomu jakości zasobów ludzkich. Organizacja musi posiadać narzędzia oceny i rozwoju tych zasobów czytelne dla kadry zarządzającej. W przeciwnym razie nie można określić szans na sukces ani na rynku lokalnym, ani globalnym. Model kompetencji zawodowych miał być odpowiedzią na to zapotrzebowanie.
2. Zmiany w otoczeniu zewnętrznym spowodowane przez konkurencję, oczekiwania klientów oraz sytuację gospodarczą są tak szybkie, że organizacja również musi być gotowa do ciągłych zmian. Trudno w tej sytuacji przewidzieć, jakie konkretnie zadania będą wykonywać pracownicy wielu działów w perspektywie kilku lat. Stabilność odchodzi w sposób nieunikniony do historii. Chociaż początkowo problem ten dotyczył głównie działu IT (techniki informacyjnej), szybko okazało się, że rewolucja elektroniczna wymusza zmiany zadań właściwie na wszystkich stanowiskach. Równie gwałtownie, czasem nawet skokowo, następują zmiany oczekiwań klientów wywoływane konkurencją na rynku. Także ten aspekt czynił koniecznym poszukiwanie rozwiązań wzmacniających elastyczność działań samych pracowników.
3. Dynamicznie zmieniający się zakres zadań oraz coraz trudniejszy rynek pracy powodowały, że często firmy stawały wobec problemu braku fachowej siły dostępnej w odpowiednim czasie. Z drugiej strony wdrażanie programów rozwojowych i szkolenie pracowników odbywały się z reguły dość późno, były reakcją na pojawiające się problemy. Nowe podejście miało pozwolić na „wyprzedzenie” problemów zarówno przez odpowiednie działania na rynku pracy, jak i wdrożenie niezbędnych projektów rozwojowych.

Kompleksową odpowiedzią na te wyzwania okazał się model zarządzania kompetencjami zawodowymi. Jego skuteczność w wielkich organizacjach doprowadziła do tego, że powoli stał się powszechnym modelem zarządzania zasobami ludzkimi w wielu przodujących pod względem polityki personalnej firmach.

Nie uniknięto oczywiście pewnych błędów wynikających albo z nadmiernej komplikacji opracowywanych systemów, albo ze zbytnich uproszczeń w tym zakresie. Duże firmy szczególnie dbały o to, by wypracowywane rozwiązania odzwierciedlały ich specyfikę. Dość często okazywało się, że jest to jedna z pułapek, w jakie łatwo wpaść przy próbie wykorzystania myślenia kompetencyjnego w firmie. Między innymi z tego powodu wiele organizacji ma ambiwalentną postawę względem tworzonych przez siebie rozwiązań. Wdrożenia w tym zakresie przeplatają się z odchodzeniem od wypracowanych koncepcji, a po jakimś czasie znów się do nich wraca. Warto jednak w tym kontekście zwrócić uwagę na kilka faktów.

Rozwój nowych technologii spowodował, że zmiany na rynku pracy dokonują się w sposób skokowy i trudny do przewidzenia. Szacuje się, że wiedza „podwaja się” w ciągu piętnastu lat. Zakres i dynamika zmian w środowisku zawodowym nabrały niespotykanego tempa. Ludzie ze swoimi zdolnościami percepcyjnymi już dawno nie są w stanie ogarnąć ilości dostępnych informacji. Tendencje te nie tylko się utrzymują, lecz także wyraźnie nasilają. Często zdarza się, że opisy stanowisk, tworzone dużym nakładem pracy, stają się nieaktualne niemal natychmiast po opracowaniu. Konieczne zatem wydaje się budowanie takich opisów, które można elastycznie dopasować do wymogów zmiennej sytuacji. Dodatkowo łatwo zauważyć, że przeciętne szkoły nie uczą kompetencji ważnych w pracy zawodowej. Nie musi to wynikać z niechęci lub braku możliwości, lecz może być związane z tym, że po prostu formalne procesy edukacyjne nie nadążają za potrzebami rynku. Okazuje się na przykład, że pracodawcy cenią takie kompetencje społeczne, jak rozwiązywanie konfliktów, umiejętność pracy zespołowej, ale szkoły i uczelnie praktycznie nie przygotowują absolwentów do takich wymagań, koncentrując się na wiedzy i umiejętnościach specjalistycznych i technicznych. W wielu krajach doprowadziło to do prób opracowania wymogów kompetencyjnych dla poszczególnych zawodów, które mają być swoistym przewodnikiem dla szkół, uczelni, instytucji edukacyjnych, a także dla samych pracowników i pracodawców. Rozwinięte systemy tego typu (na przykład w Wielkiej Brytanii *National Vocational Qualifications* (NVQ – Państwowe Kwalifikacje Zawodowe) stanowią podstawę rozwoju procesu kształcenia, zwłaszcza osób dorosłych. Ciekawą inicjatywą w tym zakresie jest projekt Parlamentu Europejskiego, w którego ramach wyodrębniono grupę ośmiu kompetencji niezbędnych, zdaniem twórców, do sprawnego funkcjonowania we współczesnych realiach społeczno-gospodarczych i mających

tworzyć podstawę wszelkich programów edukacyjnych. Oznacza to, że wszystkie kraje członkowskie UE powinny uwzględniać te właśnie kompetencje w tworzonych programach edukacyjnych na każdym etapie kształcenia. Nie zmienia to jednak faktu, że aby nadążyć za dynamiką zmian na rynku pracy, potrzebujemy pewnego modelu myślenia, języka pozwalającego nie tylko na opisywanie rzeczywistości, lecz także na projektowanie odpowiednich działań – zarówno w warstwie organizacyjnej (co zrobić, aby mieć możliwie najlepszych pracowników), jak i indywidualnej (co zrobić, aby odnieść sukces zawodowy). Coraz częściej modele kompetencyjne pełnią taką właśnie rolę. W tradycyjnym podejściu do przygotowania zawodowego przywiązuje się dużą wagę do świadectw, uprawnień i dyplomów. Myślenie w kategoriach kompetencji to założenie, że zasadniczym sposobem rozwijania własnej efektywności jest adekwatne wykorzystanie gromadzonych doświadczeń oraz nieustanne kształcenie się w trakcie aktywnego życia zawodowego. Zmiana dotyczy także rozumienia oceny pracowników dokonywanej podczas procesu selekcji lub ocen okresowych. Do niedawna określano przydatność pracownika do pracy na podstawie jego przeszłych dokonań. W ramach myślenia o kompetencjach zawodowych większy nacisk kładzie się na umiejętność wykorzystania potencjału pracownika w warunkach, w jakich prawdopodobnie będzie musiał pracować. Coraz bardziej myślimy o tym, jak przygotować się do przyszłych wyzwań – i to wydaje się najciekawszą perspektywą.

Paradygmat efektywności

Niezależnie od tego, co sami myślimy o roli i funkcjonowaniu organizacji, musimy liczyć się z tym, że w gospodarkach bazujących na realiach rynkowych najważniejszym czynnikiem jest ich efektywność. W dużym uproszczeniu efektywna organizacja to taka, która osiąga (lub przekracza) zakładane rezultaty przy wykorzystaniu dostępnych zasobów. Im bardziej efektywna jest organizacja, tym lepsze rezultaty osiąga przy wykorzystaniu możliwie jak najmniejszej ilości zasobów. Jeśli dwie firmy telekomunikacyjne świadczące bardzo podobne usługi generują podobne przychody oraz obsługują podobną liczbę klientów, to bardziej efektywna jest ta, która zatrudnia mniej pracowników. Oznacza to jednocześnie, że sami pracownicy tej firmy są bardziej efektywni. Chciałbym być dobrze zrozumiany – nie musi to oznaczać, że pracownicy ci pracują ciężiej bądź dłużej. Może być wręcz przeciwnie, gdy ich potencjał jest lepiej wykorzystywany.

Większość osób zajmujących się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi właściwie bezrefleksyjnie przyjmuje założenie, że „ludzie to największy

i najcenniejszy z zasobów każdej organizacji”. Przykładów na poparcie takiej tezy jest właściwie nieograniczona liczba, a analizy i opracowania takich osobistości, jak Peter Senge czy Jim Collins, także nie pozostawiają większych wątpliwości. Z drugiej jednak strony zadziwiającą kwestią jest to, jak wiele organizacji w żaden sposób nie weryfikuje rzeczywistego wkładu poszczególnych osób w sukces (lub porażkę) firmy. Na podstawie spotkań z dość dużą grupą menedżerów HR i prowadzonych badań ankietowych sędzę, że przynajmniej w 50% firm dominuje styl pracy, który można nazwać „orientacją na działanie”. Podstawą wszelkich relacji między firmą a pracownikiem jest wykonywana praca – jej rodzaj, zakres itd. – bez względu na to, czy praca ta ma sens, czy też nie. Pracownicy realizują powierzone im zadania oraz są wynagradzani za czynności, które wykonują. Firma to miejsce wykonywania pracy, pracownicy są nastawieni raczej na działanie niż na efekty. W takiej sytuacji najczęściej brakuje przełożenia celów ogólnooorganizacyjnych na poziom zespołów i osób. Następne około 30% organizacji podejmuje próby weryfikowania wydajności pracowników, lecz robi to niekonsekwentnie bądź po prostu nieskutecznie. Tylko około 20% może pochwalić się działającym skutecznie systemem oceny i monitoringu efektywności swoich pracowników. A przecież dla organizacji pracownik wart jest tyle, ile warte są efekty jego pracy! Inaczej mówiąc – pracownik nieefektywny to pracownik nieopłacalny dla organizacji. Jest to prawdą, niezależnie od tego, czy akurat borykamy się z kryzysem rynkowym, czy też korzystamy z dobrodziejstw hossy. Oczywiście w czasie kryzysu prawdę tę możemy odczuć bardziej boleśnie.

Warto także zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt tej sytuacji. Przyzwolenie na brak efektywności to zjawisko nieetyczne. Prowadzi ono do podważenia podstawowej zasady, na której oparta jest relacja między pracownikiem a firmą, a która brzmi: dobra (efektywna) praca = dobre wynagrodzenie. Brak systemu wyznaczania, monitorowania i rozliczania poziomu efektywności prowadzi do unikania odpowiedzialności i rozwoju postaw roszczeniowych.

W tym ujęciu kluczowe znaczenie ma znalezienie odpowiedzi na pytanie: co decyduje o naszej efektywności zawodowej? To właśnie poszukiwanie czynników wpływających na właściwą realizację zadań w miejscu pracy doprowadziło nas do zainteresowania się pojęciem kompetencji. Od początku jednak należy wystrzegać się zbyt wielu uproszczeń. Jeśli ktoś oczekuje, że za pomocą kompetencji będzie mógł wyjaśnić wszelkie różnice w poziomie wykonywania pracy, to lojalnie ostrzegam – to niemożliwe. Nasza efektywność jest uwarunkowana różnymi czynnikami i dopiero ich wspólne oddziaływanie prowadzi nas do oczekiwanych rezultatów.

Czym jest efektywność?

Zacznijmy od kwestii podstawowej, czyli od wyjaśnienia, jak należy rozumieć efektywność działania na różnych poziomach organizacji. Na najbardziej podstawowym poziomie – niezależnie od tego, czy mówimy o całej organizacji, poszczególnych zespołach, procesach biznesowych, czy wreszcie o konkretnych osobach – efektywność jest określana przez poziom wykonania, osiągnięty efekt, konkretny, mierzalny rezultat. Wymaga to wskazania tego, co powstaje w wyniku realizowanych prac, jaką to ma konkretną wartość dla odbiorcy – klienta wewnętrznego bądź zewnętrznego. Nie wszystko bowiem, co wytwarzamy w pracy, ma rzeczywistą wartość dla kogokolwiek i przyczynia się do wysokiej efektywności. Tak określana efektywność opiera się na kilku podstawowych założeniach.

Po pierwsze, podkreślamy znaczenie klienta – wewnętrznego bądź zewnętrznego. Efektywna praca oznacza, że tworzymy coś wartościowego dla odbiorcy. Na przykład efektywna księgowa na czas i bez błędów rozlicza wydatki służbowe pracowników, dzięki czemu menedżerowie poszczególnych działów na bieżąco orientują się w sytuacji finansowej, szczególnie po stronie kosztów. Pozwala im to na realizację swoich zadań. Możemy wówczas mówić, że jej praca jest wykonana terminowo oraz zgodnie z oczekiwaniami dotyczącymi jakości. Zauważmy, że nawet w tym prostym przykładzie widać, iż nie interesuje nas to, jak dokładnie księgowej udaje się rozliczać wydatki służbowe, ani to, jak dużo jej to zajmuje czasu, ani też to, jakie oprogramowanie przy tym wykorzystuje. W tym momencie liczy się efekt dla odbiorców. Jeśli nasza księgowa z opóźnieniem bądź błędnie rozliczałaby wydatki służbowe, to poszczególni menedżerowie nie wiedzieliby na przykład, czy rozmowy telefoniczne pracowników nie przekraczają ustalonych limitów. A jeśli nie będą tego wiedzieć, to być może cały ich budżet legnie w gruzach – nawet jeśli o tym jeszcze nie wiedzą. Konsekwencje takiego stanu rzeczy można oczywiście mnożyć. Inaczej mówiąc, poszczególnym kierownikom zależy na tym, aby księgowa na czas i bez błędów rozliczała wydatki służbowe ich pracowników. Efektywność jej pracy jest postrzegana przez pryzmat spełnienia oczekiwań w tym zakresie. W ten sposób można wskazać obszary efektywności właściwie dla każdego stanowiska i każdego pracownika. Efektywny konsultant działu obsługi klienta udziela praktycznych i prawidłowych informacji określonej grupie klientów, co oznacza, że może być rozliczany z liczby obsłużonych klientów i jakości udzielanych informacji. Efektywny informatyk może być rozliczany między innymi na podstawie bezawaryjnego funkcjonowania wewnętrznych systemów IT – każda awaria to wymierna strata czasu, danych i nerwów końcowych użytkowników. I tak dalej. Miary efektywności w odniesieniu do poszczególnych pracowników najczęściej są określane poprzez

wskaźniki (*Key Performance Indicators* – KPI), które powinny być podstawowym elementem opisów stanowisk pracy, procesów ocen i systemów premiowych.

Po drugie, efektywność (poziom wykonania) jest oczywiście związana z celami, które możemy stawiać poszczególnym pracownikom, lecz nie zawsze jest z nimi tożsama. Jeśli celem dla informatyka byłoby na przykład wdrożenie nowego systemu IT, to pełna realizacja tego celu może być jednym ze wskaźników efektywności, innym natomiast może być ocena jego pracy ze strony klientów wewnętrznych, czyli użytkowników tego nowego systemu. Inaczej mówiąc, wskaźniki efektywności można budować w odniesieniu do różnych zakresów funkcjonowania pracownika i nie zawsze względem wszystkich tych zakresów określa się precyzyjne cele. Warto jednak monitorować wskaźniki w tych zakresach, zwłaszcza jeśli mają one przełożenie na wyniki i funkcjonowanie innych osób.

Po trzecie, należy pamiętać, że poziom realizacji wskaźników efektywności jest wypadkową wielu czynników, nie zawsze bezpośrednio zależnych od samego pracownika. Aby jednak nie poprzestać na tak ogólnym sformułowaniu, warto posłużyć się jakimś modelem ułatwiającym identyfikację różnych czynników decydujących o efektywności oraz ich wzajemnych powiązaniach. Ciekawy i użyteczny w praktyce model zaproponowany został pierwotnie przez Thomasa F. Gilberta (1996), który zaleca, aby wszelkie potencjalne czynniki rozpatrywać w sześciu obszarach:

1. Zasoby – wykorzystywane narzędzia pracy, wyposażenie (na przykład komputery, telefony, samochody służbowe), ergonomia miejsca pracy, sprzęt, maszyny, wsparcie technologiczne, systemy IT, instrukcje postępowania, czas i finanse do dyspozycji.
2. Procesy biznesowe/organizacja pracy – opisy zadań, procesów biznesowych i stanowisk, zależności między różnymi stanowiskami i jednostkami organizacyjnymi, cele – od poziomu organizacji po poszczególne komórki organizacyjne i osoby, opisy procedur postępowania, normy jakości, systemy i zasady raportowania, organizacja pracy ze strony przełożonych, misja, wizja, wartości i oczekiwania.
3. Informacje – jasno wyrażone oczekiwania względem wykonywanych zadań (głównie w kategoriach efektów, ilości, jakości, czasu), omówienie standardów pracy, informacje zwrotne dotyczące poziomu wykonania i spełniania oczekiwań, dostęp do danych i informacji związanych z wykonywaną pracą.
4. Wiedza specjalistyczna i kompetencje – wiedza ogólna i profesjonalna z zakresu wykonywanej pracy, kompetencje (umiejętności i postawy), możliwości rozwoju zawodowego (szkolenia, ścieżki kariery itd.) i zdobywania wiedzy specjalistycznej.

5. Motywacja/zaangażowanie – czynniki wpływające na zaangażowanie w realizację zadań. Poziom satysfakcji z wynagrodzenia i wszelkie systemowe rozwiązania w zakresie nagradzania i premiowania. Identyfikacja z firmą, poczucie bezpieczeństwa pracy, poczucie wpływu na wykonywane zadania oraz możliwości rozwoju, kariery, awansu.
6. Jakość życia i aspekty zdrowotne związane z pracą w organizacji (*well-being*) – dbałość o szeroko rozumiane aspekty zdrowia fizycznego, emocjonalnego i psychicznego oraz dobrostan osobisty i równowagę między życiem zawodowym a osobistym.

Jak widać, pierwsze trzy obszary odnoszą się przede wszystkim do samej organizacji i jej oddziaływania na pracę poszczególnych osób, a następne – bardziej bezpośrednio do samych pracowników.

We współpracy z różnymi organizacjami często proponuję pracownikom, aby każdy zastanowił się, czego sam potrzebuje, aby zwiększyć swoją efektywność w pracy – na przykład o 10%. Wystarczy w dowolny sposób rozdystrybuować 10 punktów pomiędzy poszczególne obszary.

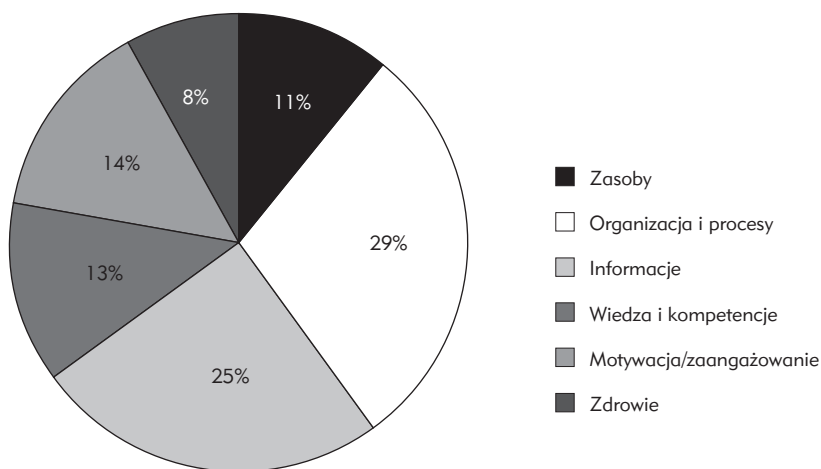
Tabela 1.1. Obszary efektywności

Czego potrzebujemy, aby zwiększyć efektywność pracy?		
ZASOBY Narzędzia, technologia, materiały, wyposażenie, finanse, dostawcy.	ORGANIZACJA/ PROCESY Jasne systemy raportowania, wsparcie menedżerskie, zarządzanie jakością, racjonalne procedury, strategia, misja, wizja, odpowiednia struktura organizacyjna.	INFORMACJE Informacja zwrotna na temat pracy, jasne standardy, informacje od klientów, wiarygodne dane, materiały itd.
Pkt:	Pkt:	Pkt:
WIEDZA/KOMPETENCJE Szkolenia (klasyczne, w miejscu pracy, e-learning), programy rozwojowe, coaching, mentoring, edukacja szkolna (uczelnie).	MOTYWACJA / ZAANGAŻOWANIE Uznanie, udział w zyskach, płaca powiązana z osiągnięciami, bonusy, bezpieczeństwo pracy, prestiż, możliwości awansu, dobre relacje wewnętrzne, lider.	ZDROWIE (WELLBEING) Opieka zdrowotna, aktywność fizyczna, dieta, wsparcie w sytuacjach stresowych.
Pkt:	Pkt:	Pkt:

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gilbert 1996.

Eksperyment taki można zrobić we własnej firmie – wyniki mogą nas nieco zaskoczyć. Przeciętny pracownik niemal niezależnie od pozycji, którą zajmuje, najczęściej wskaże na „organizację pracy/procesy” oraz „zasoby” (ogółem: 50–65% wskazań). Z pozostałych obszarów dość często pojawiają się „informacje” oraz „motywacja”. Oznacza to, że większość ludzi zawodowo czynnych źródła poprawy swej efektywności lokuje po stronie usprawnień organizacyjnych. Dane uzyskane ze specjalnie przygotowanej ankiety HPI wypełnionej przez ponad 8000 przedstawicieli pracowników i kadry menedżerskiej podstawowego i średniego szczebla można przedstawić za pomocą prostego wykresu (ilustracja 1.1).

Ilustracja 1.1. Wyniki ankiety HPI wypełnianej przez pracowników



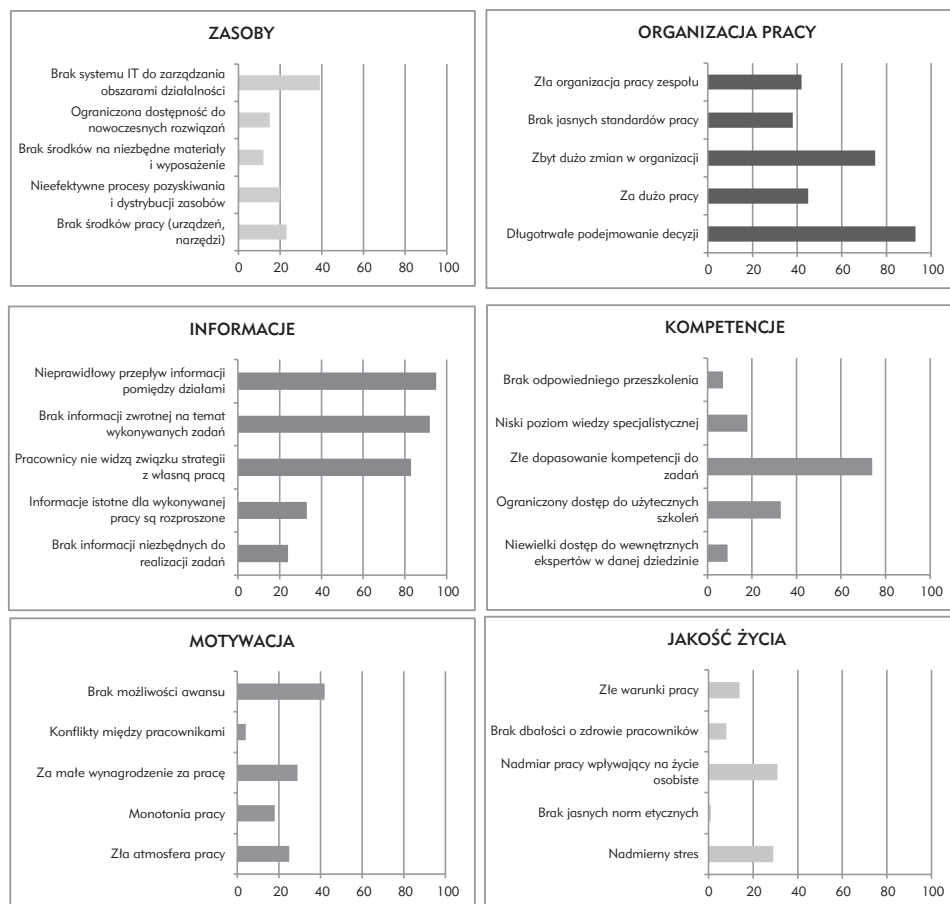
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner.

Jak widać, dominują dwa czynniki: dostęp do adekwatnych informacji oraz organizacja pracy. Tylko 13% ankietowanych przyznaje, że ma istotne braki w zakresie wiedzy zawodowej i kompetencji, a 14% stwierdza, że nie ma odpowiedniej motywacji. Obydwa wyniki mogą nieco zaskakiwać. Po pierwsze, w świetle tych danych warto poważnie zastanowić się nad opłacalnością inwestowania w rozbudowane programy szkoleniowe. Po drugie, trzeba także ze sporą ostrożnością podchodzić do wszelkich działań mających na celu zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników. Rozumiem, że obie tezy mogą brzmieć niemal jak herezja, jednak wskazania pracowników są właśnie takie. Nawet jeśli uznamy, że wyniki te prezentują subiektywną perspektywę pracowników, to należy odczytywać je jako przestrogę przed szukaniem problemów tam, gdzie być może ich nie ma, oraz wdrażaniem rozwiązań, które w rzeczywistości niczemu nie służą. Według zaprezentowanych danych prawdziwe problemy znacznie częściej tkwią w sferze

organizacji pracy i przepływu informacji. Wygląda to tak, jakby pracownicy byli po prostu niedoinformowani i musieli nie tylko realizować swoje zadania, ale także walczyć z własną organizacją.

Omawiana ankieta daje także możliwość dużo dokładniejszej analizy danych w odniesieniu do poszczególnych obszarów. Zobaczmy, jak kształtują się odpowiedzi na poszczególne pytania z ankiety (ilustracja 1.2).

Ilustracja 1.2. Szczegółowe wyniki ankiety HPI



Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, w poszczególnych obszarach przeszkadzają nam dość specyficzne kwestie. W zakresie organizacji pracy największe problemy to czas podejmowania decyzji i liczba zmian w organizacji. Rzeczywiście – kto z nas nie miał czasem wrażenia, że spotyka się ze swoistym „paralizem decyzyjnym”, który może udaremnić wszelkie wysiłki i podważyć sens całej naszej

pracy? Z drugiej strony „zmiany” dla wielu organizacji stały się swoistym fetyszem powodującym, że wielu pracowników ma poczucie funkcjonowania w chaosie – skoro nie wiemy, co będzie jutro, to po co się wysilać, by spełniać dzisiejsze oczekiwania? Inaczej mówiąc, wielu z nas przywitałoby z ulgą większą stabilność przy usprawnianiu procesów decyzyjnych (nawiasem mówiąc – ciągle zmiany i paraliż decyzyjny to jak najbardziej powiązane zjawiska).

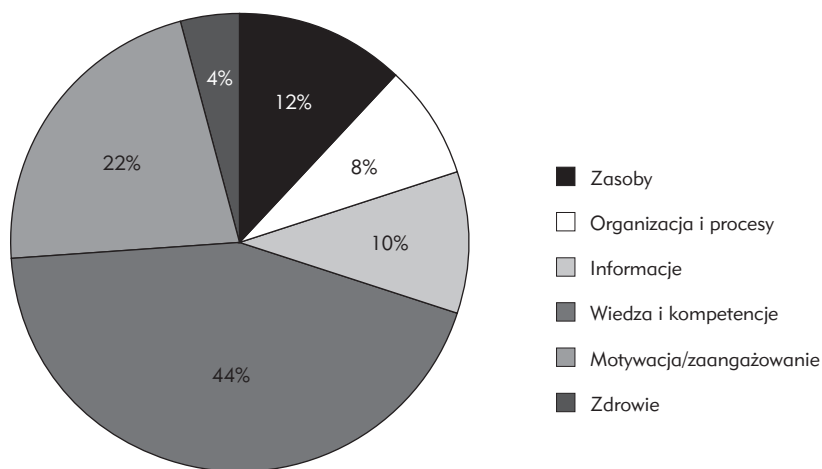
W obszarze dostępu do informacji aż trzy różne czynniki są powszechnie postrzegane jako źródło problemów: nieprawidłowy przepływ informacji pomiędzy działami, brak informacji zwrotnej na temat wykonywanych zadań, brak związku strategii, misji i aktualnie podejmowanych inicjatyw z własną pracą. Wygląda to trochę tak, jakby wielu z nas działało w jakiejś próżni informacyjnej. Nie wiemy, co robią inni, nie wiemy, czy to, co robimy, jest wykonywane właściwie, a co ciekawe – tak naprawdę nie wiemy, po co to robimy. I niestety wydaje się, że w takiej sytuacji niewiele pomogą kolejne szkolenia z komunikacji interpersonalnej bądź ogólnofirmowe imprezy integracyjne. Problem nie leży bowiem w tym, że nie umiemy się komunikować bądź nie lubimy się wzajemnie (i w związku z tym nie odzywamy do siebie), lecz w tym, że brakuje systemowych rozwiązań i kultury wymiany informacji na każdym poziomie – poczynając niestety od zarządu i kadry zarządzającej.

Warto także zauważyć, że w obszarze kompetencji jeden czynnik jest dominujący: poczucie, że wiedza i kompetencje pracowników nie mają odzwierciedlenia w przydzielanych im zadaniach oraz wynagrodzeniach. Jest to nie tyle przyznawanie się do braków w zakresie własnych kompetencji, ile wskazywanie, że to, co potrafimy, ma się średnio do tego, co rzeczywiście robimy. Istotne jest, aby nie odczytywać tego stwierdzenia kierunkowo (czyli umiemy więcej niż trzeba do powierzanych zadań), lecz wprost – jako stwierdzenie, że zakresy zadań są niedopasowane do naszych kompetencji oraz potencjału. Jeśli jest to choćby w części prawdą, to trudno oczekiwać od pracowników nie tylko efektywności, lecz także odpowiedniego zaangażowania – jeśli robię nie to, w czym jestem najlepszy, to prędzej czy później uznam tę pracę za uciążliwą i frustrującą. Co więcej, w wielu przypadkach znacznie łatwiej byłoby dopasować te dwie sfery (kompetencje i zadania) niż wdrażać kolejne programy szkoleniowe.

Z ciekawszych wskazań warto jeszcze zwrócić uwagę na to, że w grupie pracowników (nieprodukcyjnych) brak możliwości awansu wydaje się większym demotywatorem niż niskie płace. Warto o tym pomyśleć, zanim uruchomimy kolejny program typu *Talent Management*, który jeszcze bardziej rozbudza oczekiwania awansowe, nie zawsze możliwe do spełnienia. Zauważmy także, że stosunkowo niewiele osób narzeka na brak odpowiedniego przeszkolenia (przykra informacja dla trenerów i menedżerów szkoleń) oraz konflikty między pracownikami.

Co ciekawe, jeśli tylko nieznacznie zmienimy pytanie i skierujemy je do menedżerów: „Czego potrzebują twoi pracownicy, aby zwiększyć efektywność wykonywanej pracy?”, obraz ulega całkowitej zmianie. Najczęstsze odpowiedzi wskazują na braki w zakresie kompetencji i motywacji pracowników. Warto się zastanowić, dlaczego kadra menedżerska tak łatwo źródło trudności w osiągnięciu wyższego poziomu efektywności lokuje w tym właśnie obszarze. Pewnie dla nikogo nie będzie zaskoczeniem, jeśli dodam, że najczęściej przyczyną takiego stanu rzeczy okazuje się chęć zrzucenia z siebie odpowiedzialności za takie aspekty pracy, jak zasoby, organizacja pracy bądź przepływ informacji. A przecież właśnie za to odpowiada kadra menedżerska i zarządzająca. Łatwiej jest stwierdzić: „To oni...”. Oczywiście zatem staje się twierdzenie, że niemal w każdej sytuacji poszukiwania metod zwiększenia efektywności pracowników należy brać pod uwagę wiele możliwości.

Ilustracja 1.3. Wyniki ankiety HPI wypełnianej przez menedżerów



Źródło: opracowanie własne na podstawie niepublikowanych badań Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner 2023.

Oczywiście trudno jednoznacznie interpretować przytoczone dane – nie wiemy, jak jest w tak zwanej rzeczywistości. Jedna kwestia wydaje się oczywista – osobiste czynniki, takie jak kompetencje, motywacja czy też zdrowie, tylko w części tłumaczą fenomen różnicowania w zakresie efektywności pracowników. Daleki jestem od tego, aby deprecjonować działania dotyczące rozwoju kompetencji i motywacji pracowników. W następnych rozdziałach spróbuję pokazać, że wykorzystanie innych metod badawczych pozwala na bardziej precyzyjne określenie związku między kompetencjami a efektywnością. Ważne jest jednak, aby dążyć do zwiększenia

efektywności, pamiętać o różnych jej uwarunkowaniach. Co więcej, wydaje się, że wszystkie wyróżnione czynniki tworzą układ warunków koniecznych. Inaczej mówiąc, każdy z nich musi być zagwarantowany na co najmniej przyzwoitym poziomie, aby pracownik mógł wykazać się odpowiednim poziomem efektywności.

Zarządzanie efektywnością – przykład wdrożenia

Podejście do praktyki działań w obszarze ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi) podejmowanych z perspektywy zarządzania efektywnością warto zobrazować przykładem.

Firma działa w branży IT. Zatrudnia około 300 pracowników. Funkcjonuje od 12 lat i w tym czasie powoli, ale systematycznie się rozwijała. Kilka miesięcy wcześniej, korzystając z projektów dofinansowanych przez UE, podjęto szereg działań mających na celu zweryfikowanie użyteczności różnych koncepcji HR. Opracowano zatem katalog kompetencji, przygotowano założenia przyszłej polityki szkoleniowej (wraz z narzędziami do planowania tej polityki) oraz sporządzono nowy format opisu stanowisk (ale nie dokonano jeszcze opisu wszystkich stanowisk). Po kilkumiesięcznej przerwie zarząd firmy zdecydował się kontynuować działania, zobowiązując wybraną osobę do przygotowania kompleksowego rozwiązania oraz nawiązania współpracy z dostawcą zewnętrznym (ewentualnie dostawcami zewnętrznymi). Zaprzyjaźniona firma doradczo-szkoleniowa została poproszona o opracowanie działań, których głównym celem byłoby przygotowanie ścieżek kariery dla pracowników, ale w taki sposób, który prowadziłby do zwiększenia ich efektywności. Od samego początku do takiego zadania powinno się podchodzić ostrożnie, gdyż związek między funkcjonowaniem programów ścieżek kariery a efektywnością nie jest wcale oczywisty (swoją drogą ciekaw jestem, kto z czytelników ma jakiegokolwiek **twarde dowody** wskazujące, że zastosowanie ścieżek kariery doprowadziło do podniesienia efektywności). W takiej sytuacji istnieje ryzyko, że firma wdroży mocno propagowany w ostatnich latach, a przez to szeroko spopularyzowany koncept, lecz nie osiągnie spodziewanych wyników. Zorganizowano więc spotkanie konsultacyjne, w trakcie którego zaczęto rozważać różne przedsięwzięcia, zastanawiając się przy tym nie tylko nad tym, co możemy zyskać, lecz także co ryzykujemy oraz jakie namacalne rezultaty osiągniemy. Kilka wniosków znajduje się w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Potencjalne zyski z działań rozwojowych i ryzyko

Ścieżki kariery	
Co możemy zyskać?	Co ryzykujemy?
Większe zaangażowanie pracowników. Większy poziom lojalności – mniejszy poziom fluktuacji spowodowany odejściami z firmy z inicjatywy pracowników.	Rozbudzenie postawy roszczeniowej w rodzaju: „Rozwijam się zawodowo, więc awans mi się należy!”. Frustrację, jeśli program nie doprowadzi do realnych awansów. Wzrost fluktuacji spowodowany zwiększoną wartością rynkową pracowników.
Wniosek: Pomysł ciekawy, ale trudno jednoznacznie wskazać zyski z wdrożenia.	

System ocen	
Co możemy zyskać?	Co ryzykujemy?
Informacje o osiągnięciach i potencjale pracowników – podstawę do zróżnicowania nagród w systemie motywacyjnym. Dobłą podstawę do kształtowania spersonalizowanych planów rozwojowych.	Zepsucie atmosfery współpracy poprzez uruchomienie elementów rywalizacji oraz podział na „lepszych i gorszych”. Sformalizowanie procesu wymiany informacji zwrotnych. Znaczne zaangażowanie czasowe pracowników i kadry menedżerskiej. Rozbudzenie oczekiwań rozwojowych pracowników i ich możliwe zniechęcenie, jeśli plany rozwojowe nie będą realizowane.
Wniosek: Opcja raczej do odłożenia w czasie.	

Talent Management	
Co możemy zyskać?	Co ryzykujemy?
Nagrodzenie najlepszych pracowników za ich osiągnięcia. Możliwość wykorzystania potencjału wybranych pracowników.	Silne rozbudzenie postaw roszczeniowych uczestników programu w rodzaju: „Skoro jestem taki dobry, to powinienem...”. Odejście najlepszych pracowników. Zniechęcenie pracowników, którzy nie weszli do programu. Duże zaangażowanie finansowe firmy.
Wniosek: Opcja dość ryzykowna – do przemyślenia.	

Źródło: opracowanie własne.

Może to oczywiście wyglądać na coś w rodzaju braku świadomości potrzeb w zakresie ZZL, jednak dzięki tej rozmowie uczestnicy doszli do

wniosku, że jeśli firma chce rzeczywiście wdrożyć program przekładający się na efektywność pracowników, to należy do tego podejść nieco inaczej. Najważniejszym rezultatem spotkania było przyjęcie wspólnego stanowiska co do tego, że wdrożenie jakiegokolwiek działania nie może opierać się na jego powierzchownej atrakcyjności i popularności, lecz na twardych przesłankach.

Co zatem robić?

W takiej sytuacji kluczowe jest przywrócenie właściwej kolejności pytań. Należy bowiem pamiętać, że najważniejsze pytanie brzmi: Jakie efekty **biznesowe** chcemy osiągnąć? Dopiero potem należałoby się zastanowić, jakie działania mogą nas do tego doprowadzić oraz skąd wiemy, że to zadziała. Zapewne dla większości czytelników kwestia ta wydaje się oczywista, tym bardziej zatem dziwi, jak często zapominamy o tej podstawowej zasadzie. Uczestniczyłem jakiś czas temu w panelu dyskusyjnym „Wyzwania zarządzania kompetencjami pracowników w Polsce”, gdzie zastanawialiśmy się między innymi nad tym, co zrobić, aby zarządy firm uznały systemy zarządzania kompetencjami za strategiczne przedsięwzięcie firmy. Zauważyliśmy, że także tutaj prawdopodobnie popełniono klasyczny błąd – zastanawiamy się nad tym, *co zrobić*, aby upowszechnić koncepcję zarządzania kompetencjami, a przecież powinniśmy przede wszystkim szukać dowodów na to, że podejście to może znacząco przyczynić się do realizacji celów firmy. Jestem bowiem przekonany, że gdybyśmy mieli twarde dowody pokazujące wpływ rozwoju kompetencji na efektywność pracowników, zespołów oraz całych organizacji, to zarządy firm z całą mocą wspierałyby te projekty. Co ciekawe, kiedy zapytałem, czy ktoś na sali dysponuje takimi wymiernymi dowodami, to właściwie nikt się nie odezwał. Jedna osoba próbowała powołać się na dane wskazujące na to, że poziom inwestycji w rozwój kompetencji koreluje ze wzrostem wartości rynkowej firmy (dane z rynku amerykańskiego). Warto jednak pamiętać, że korelacja to nie związek przyczynowo-skutkowy, jako że nawet jeśli zależność istnieje, to nie wiadomo, co wpływa na co. Równie przekonująca jest teza, że firmy skądinąd dobrze radzące sobie na rynku stać na większe inwestycje w rozwój pracowników.

Wróćmy jednak do naszej firmy i zastanówmy się nad możliwymi i pożądanymi efektami. W trakcie spotkania z zarządem firmy (do którego udało się doprowadzić) zapytano oczywiście o oczekiwane rezultaty. Zaczęło się dość typowo: „Chcielibyśmy mieć zmotywowanych i zaangażowanych pracowników”. Jest to sformułowanie tak oczywiste, że z zasady nie można na nim poprzestać, gdyż po prostu nic ono nie wnosi. Warto też podkreślić, że na pytanie, jak objawiają się kłopoty z zaangażowaniem, padła odpowiedź:

„Tak właściwie to nie mamy kłopotów z zaangażowaniem!”. Okazało się również, że:

- Fluktuacja jest niska (co może wskazywać na wysoką lojalność pracowników).
- Klienci są zdecydowanie zadowoleni z poziomu usług firmy.
- Nie ma większych kłopotów z realizacją planów.
- Atmosfera pracy jest dobra – co potwierdzały wyniki badania.
- Zarobki są przyzwoite (choć oczywiście zdaniem pracowników mogłoby być lepiej).

Po prostu żyć, nie umierać! Po co zatem wdrażać jakiekolwiek projekty ZZL?

Po jakimś czasie punkt ciężkości rozmowy przeniósł się na zagadnienia związane z kwestią wyzwań, przed którymi stoi firma. Okazało się, że w ocenie zarządu:

- Firma ma za mało innowacyjnych pomysłów na nowe produkty.
- Zdecydowanie zbyt długo trwają procesy wdrażania nowych rozwiązań/produktów na rynek.
- Firma traci bardzo dużo okazji na pogłębienie relacji z klientami, gdyż nie potrafi odpowiednio szybko reagować na zgłaszane przez nich potrzeby.
- Specjalizacja w jednym obszarze (oprogramowanie dla branży finansów i ubezpieczeń) spowodowała, że firmie trudno wejść na inne rynki, a przedłużający się kryzys zmusza ją do dywersyfikacji źródeł przychodu.
- Firma opiera się na scentralizowanych procesach decyzyjnych – wiele decyzji (niepotrzebnie) jest podejmowanych na poziomie kadry zarządzającej i menedżerskiej. Prowadzi to do zahamowania wielu inicjatyw i do zatorów decyzyjnych.

To już jest zdecydowanie inny punkt wyjścia do dalszych rozważań. Przede wszystkim możemy w sposób racjonalny zastanowić się nad odpowiedzią na wspomniane problemy przeformułowane na poziom efektywności pracowników:

- Zwiększenie poziomu innowacyjności biznesowo-produktowej pracowników.
- Usprawnienie pracy zespołowej związanej z wprowadzaniem nowych rozwiązań na rynek (*New Product Development* – NPD). Pożądane byłoby skrócenie co najmniej o 50% czasu opracowywania i wdrażania nowych rozwiązań.
- Zwiększenie poziomu samodzielności decyzyjnej i wykonawczej.

Czy na tej podstawie można już podjąć próbę sformułowania propozycji konkretnych działań w obszarze ZZL? Myślę, że tak! Wśród tych propozycji zaś nie znalazłyby się zapewne ani system ocen, ani *Talent Management*, ani

też ścieżki kariery – a przynajmniej nie jako priorytetowe działanie. Czym zatem należałoby się zająć?

Wypracowane wspólnie propozycje obejmowały:

1. Ustalenie i kompleksowe wdrożenie do kultury organizacyjnej i wszystkich kluczowych obszarów ZZL kilku wartości podkreślających znaczenie innowacyjności, przedsiębiorczości, pracy zespołowej i subsydiarności (silnie powiązanej z delegowaniem i nowocześnie pojmowanym motywowaniem).
2. Przygotowanie systemowych rozwiązań motywacyjnych uwzględniających monitoring i nagradzanie innowacyjności, przedsiębiorczości oraz pracy zespołowej.
3. Audyt potencjału zawodowego pracowników ukierunkowany na diagnozę talentów zawodowych i przygotowanie na tej podstawie zindywidualizowanych planów rozwojowych.

Uważny czytelnik powinien teraz zadać co najmniej dwa pytania:

1. Jakich wymiernych efektów się spodziewano?
2. Jakie efekty osiągnięto?

Przyjrzyjmy się zatem efektom działań (tabela 1.3).

Tabela 1.3. Efekty działań rozwojowych

Zakres	Stan początkowy	Stan końcowy
Liczba zgłaszanych przez pracowników innowacji i usprawnień dotyczących produktów oraz procesów biznesowych	Średnio 5 pomysłów zgłaszanych w skali roku, z czego wdrażane są 2!	Średnio 20 pomysłów zgłaszanych w skali roku i 10 zrealizowanych!
Czas wdrażania nowych produktów (NPD)	Średnio 14 miesięcy od momentu podjęcia decyzji.	Średnio nie więcej niż 10 miesięcy od momentu podjęcia decyzji.
Decyzyjność	Okolo 70% decyzji podejmowanych na poziomie kadry zarządzającej. Niemal cała reszta decyzji należy do kadry menedżerskiej.	Nie więcej niż 30% decyzji podejmowanych przez kadrę zarządzającą; 30% – przez kadrę menedżerską; 40% – przez pracowników.
Dywersyfikacja rynku	Okolo 10% przychodu pochodzi spoza sektora finansowo-ubezpieczeniowego.	Po upływie roku osiągnięto 20%; docelowo nie mniej niż 40%.

Źródło: opracowanie własne.

Czy warto podejmować działania nastawione na osiągnięcie takich efektów? Mam nadzieję, że dla wszystkich czytelników jest to pytanie retoryczne!

Trzeba też podkreślić, że takie „zakotwiczenie” programów spowodowało, że zarząd firmy nie tylko je zaakceptował, lecz stał się również ich gorącym orędownikiem, a to bardzo dobrze wróży przyszłości każdego podobnego przedsięwzięcia.

Kilka wniosków z opisanego wdrożenia

Niezależnie od tego, czy reprezentujemy wewnętrzny dział HR, czy też zewnętrzną firmę doradczo-szkoleniową, zachęcam do przestrzegania kilku prostych reguł postępowania:

1. Pamiętajmy, że pierwsze pytanie, jakie powinniśmy sobie zadać, brzmi: jakie efekty **biznesowe** chcemy osiągnąć? Oczywiście na to pytanie najlepiej szukać odpowiedzi razem z zarządem firmy.
2. Dopiero potem można się zastanowić, jakie działania mogą nas do tego doprowadzić. Jest to już pytanie do specjalistów HR. Przy każdym wyborze powinniśmy jednak ustalić, jakie mamy dowody na to, że dane działanie może być skuteczne.
3. Kwestią już niemal techniczną jest to, jak zadbać, by dane przedsięwzięcie okazało się sukcesem. Wiele książek oraz publikacji z zakresu ZZL rozwija to zagadnienie. Pamiętajmy jednak, że nawet największa biegłość wdrożeniowa nie wystarczy, jeśli nie powiążemy naszych działań z ważnymi dla organizacji wymiarami efektywności.

Dlaczego kompetencje?

Niemal od początku usystematyzowanych rozważań nad źródłami efektywności pracowników jako oczywiste przyjmowano założenie, że takie cechy, jak inteligencja, temperament, system wartości czy talenty, determinują nie tylko rodzaj działalności zawodowej, lecz także ewentualny sukces bądź porażkę. Przekonania tego typu doprowadziły do powstania licznych teorii, w których wskazywano taki bądź inny zespół podstawowych cech osobowych predestynujących daną jednostkę do wybitnych osiągnięć. Ze szczególną determinacją poszukiwano cech gwarantujących sukces w pełnieniu roli lidera/przywódcy. W trakcie tych poszukiwań opracowano mnóstwo modeli przywództwa wskazujących na niemal dowolny zbiór cech uznawanych za najważniejsze. Stworzono sporo narzędzi badawczych i programów rozwojowych, które miały zapewnić powodzenie rozwijającej się kadrze menedżerskiej. W wielu książkach i opracowaniach o obiecująco brzmiących

tytułach prezentowano różnorodne „recepty na pewny sukces”. Wydaje się zresztą, że poszukiwania w tym obszarze nadal cieszą się olbrzymią popularnością. Książki obwieszczające nowy model przywództwa ciągle okupują czołowe miejsca na listach bestsellerów, a ich autorzy szybko zyskują status wyroczni w tej dziedzinie. Sęk w tym, że dalsze badania z reguły nie potwierdzały stałego, istotnego związku większości tych cech z sukcesem zawodowym – także w roli przywódcy.

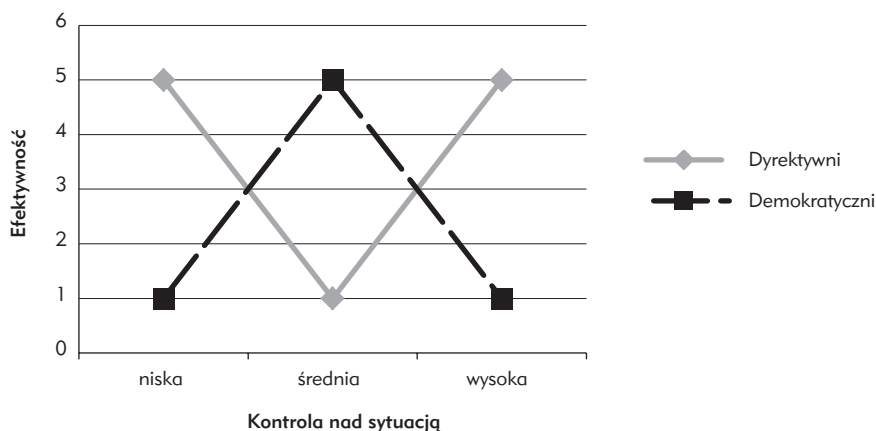
Co więcej, rosnąca liczba publikacji i modeli przywództwa zdaje się korelować z czymś, co można nazwać kryzysem przywództwa we współczesnych społeczeństwach. Już w latach osiemdziesiątych XX wieku sprawdzono na przykład korelację ponad stu czynników z sukcesami odnoszonymi przez prezydentów Stanów Zjednoczonych. Okazało się, że tylko trzy cechy – wzrost, wielkość rodziny i liczba opublikowanych przed elekcją książek – były skorelowane z sukcesem na stanowisku prezydenta. Nijak się to ma do oczekiwań większości teoretyków, którzy głoszą tezy o znaczeniu takich czy innych cech osobowości bądź inteligencji (także emocjonalnej). Jeśli przyjrzymy się również różnorodnym zestawieniom cech pożądanych u pracowników, przyjdzie nam stwierdzić, że i w tym wypadku trudno się doszukać wyraźnych, stałych i jednoznacznych wskazań (poza zgodnością z panującą w danym momencie modą na jakąś cechę).

Można zatem wysnuć wniosek, że związek cech osobowości z sukcesem zawodowym nie jest ani tak oczywisty, ani tak prosty, jak to się może na pierwszy rzut oka wydawać. Nie zmienia tego prawdopodobnie także kolejne publikacje prezentujące coraz to nowe sprawdzone metody na osiągnięcie sukcesu zawodowego w tej czy innej dziedzinie. Aktualne jednak i niezmiennie ważne pozostaje pytanie o to, co w sferze wewnętrznej warunkuje nasz sukces zawodowy. Ten kierunek poszukiwań miał decydujący wpływ na kształtujące się modele kompetencji. Pionierzy w tym zakresie, tacy jak McClelland czy Boyatzis, rozpoczynali od prób wyodrębnienia kompetencji wyróżniających najlepszych menedżerów (a później pracowników) na tle tych przeciętnych bądź po prostu słabszych. Krótko mówiąc, ich modele opierały się na tym, że porównywali pod względem posiadanych kompetencji wysoko- i niskoelektywnych pracowników. Na tej podstawie wyodrębniali kluczowe dla różnych ról zawodowych kompetencje. Pytanie, czy jest to użyteczny sposób myślenia o kompetencjach, pozostaje żywe i chyba do dzisiaj nierozstrzygnięte. Nie wiadomo na przykład, czy przypisane dla konkretnych ról kompetencje można uznać za uniwersalne, czy też zależne od kultury społeczeństwa, a nawet danej organizacji.

Ciekawy kierunek rozważań w tej materii wyznaczył wiele lat temu inny amerykański badacz Fred E. Fiedler. Jeszcze w latach pięćdziesiątych XX wieku wykazywał on, że efektywność stylu zarządzania zależy przede wszystkim od rodzaju sytuacji, z którą ma do czynienia dana osoba (por. ilustrację 1.4). To dość zdroworozsądkowe stwierdzenie znalazło potwierdzenie

w licznych prowadzonych przez niego badaniach. Okazało się na przykład, że kierownicy dyrektywni (zorientowani głównie na realizację zadań oraz budujący relacje z podwładnymi poprzez system poleceń i nakazów) dobrze radzą sobie zarówno w sytuacjach zupełnie niejasnych, typu „nikt nic nie wie”, jak i przy wykonywaniu zadań mocno ustrukturalizowanych, gdzie „praktycznie wszystko wiadomo”. Przy działaniach łączących w sobie elementy niejasności i ułożonej struktury lepiej funkcjonują liderzy bardziej demokratyczni, zwracający większą uwagę na jakość relacji z ludźmi. Na podstawie tych spostrzeżeń powoli rozwijano koncepcje w coraz większym stopniu uwzględniające znaczenie zmienności sytuacji.

Ilustracja 1.4. Efektywność stylu zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się bowiem, że to, co sprawdza się w pewnych konkretnych uwarunkowaniach, może być całkowicie błędnym działaniem przy wykonywaniu podobnego zadania, lecz występującego w innym kontekście. Inaczej mówiąc, na przykład sposób delegowania takich zadań, motywowania pracowników, podział prac itd. powinny wyglądać zupełnie inaczej w zależności od tego, jaką mamy sytuację w firmie, bądź też od tego, jaką mamy relację z danym pracownikiem. W dziedzinie zarządzania sztandarowym przykładem rozwinięcia tego sposobu myślenia jest tzw. sytuacyjna koncepcja zarządzania Kena Blancharda. W całej serii książek, wydanych pod wspólną nazwą „Jednominutowy menedżer”, opisuje on, jak zadania i wykorzystywane umiejętności menedżerów zależą od uwarunkowań sytuacyjnych. W ten sposób dochodzimy do jednej z zasadniczych tez – mianowicie do tezy mówiącej o tym, że odpowiedź na każde pytanie o optymalne cechy menedżera, handlowca, specjalisty itd. zaczyna się od stwierdzenia: „To zależy od...”. Inne cechy i umiejętności będą potrzebne pracownikom małej firmy działającej w branży zaawansowanych

technologii, a inne kadrze dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Na co innego trzeba zwrócić uwagę w firmach dynamicznie się rozwijających, a na co innego w firmach o ustabilizowanej pozycji rynkowej. Dyrektor sprawdzający się w pracy w międzynarodowej korporacji o silnej kulturze administracyjno-biurokratycznej może sobie nie poradzić po przejściu do firmy rodzinnej zbudowanej na kulturze władzy. Liczbę warunków „To zależy od...” można właściwie dowolnie mnożyć, co powoduje, że zakres możliwych odpowiedzi również jest niemal nieograniczony. W tej sytuacji warto szukać pojęcia bardziej elastycznego niż „osobowość” czy „temperament”, co często prostą drogą prowadzi nas do myślenia w kategoriach kompetencji.

Kolejny milowy krok wiąże się z pracami wspomnianego już wybitnego amerykańskiego psychologa Davida McClellanda. Jako jeden z pierwszych udowodnił on w serii badań, że cechy utożsamiane z kompetencjami są najlepszym predykatorem sukcesu zawodowego. Jak już pisałem, w 1973 roku opublikował na łamach „American Psychologist” artykuł zatytułowany *Badać raczej kompetencje niż „inteligencję”*, w którym wykazywał, że testy psychologiczne czy oceny szkolne nie pozwalają przewidzieć, w jakim stopniu dana osoba odniesie sukces zawodowy. Skoncentrował się zatem na identyfikowaniu zachowań i cech – innych niż inteligencja i osobowość – charakteryzujących osoby odnoszące sukcesy. W ten sposób przyczynił się do odejścia od paradygmatu zakładającego dominującą rolę wrodzonych predyspozycji w osiąganiu sukcesu zawodowego. Zbudował przejście do bardziej elastycznych koncepcji koncentrujących się na umiejętnościach i gotowości do konkretnych zachowań. Kontynuatorzy tego sposobu myślenia to przede wszystkim przedstawiciele założonej przez McClellanda firmy konsultingowej McBer & Company (ich model zostanie pokrótce opisany w dalszych rozdziałach książki) oraz znany w Polsce R. Boyatzis (jej dyrektor zarządzający).

Warto jednak podkreślić, że badacze ci szukali w pierwszej kolejności kompetencji wyróżniających najlepszych menedżerów i pracowników. Określali je mianem kompetencji różnicujących (*differentiating competencies*) w opozycji do – znacznie mniej ich zdaniem istotnych – kompetencji progowych (*threshold competencies*). Ten drugi rodzaj kompetencji uznawali za coś w rodzaju warunku koniecznego, za niezbędne do tego, aby w ogóle wykonywać dany zawód. Podstawowy zarzut, jaki niemal od samego początku wysuwano wobec tej koncepcji, dotyczył tego, że podchodzi ona do faktu posiadania kompetencji w kategoriach zero-jedynkowych. Inaczej mówiąc, zakładamy, że dana osoba albo ma pewne kompetencje, albo ich nie ma, a przecież czynnikiem różnicującym pracowników wysoko- i niskoefektywnych może być poziom rozwoju poszczególnych kompetencji. Należy jednak podkreślić wkład obu wspomnianych przed chwilą autorów w upowszechnienie myślenia wiążącego kompetencje z efektywnością. Boyatzis wprowadził do praktyki zarządzania model efektywności wykonania pracy (*Model of Effective Job Performance*),

w którym podkreśla wagę oceny nie tego, co pracownik może zrobić, ale co faktycznie robi, aby osiągnąć zamierzone rezultaty. W myśl tego modelu kompetencje stanowią główną determinantę osiąganych sukcesów. Badacze skupieni wokół firmy McBer z biegiem czasu uwzględnili te argumenty i tworzyli modele kompetencji zakładające różnicowanie w ich poziomie przyswojenia. Zasadniczo jednak nie zmienili swojego podejścia i można ich uznać za intelektualnych ojców tych koncepcji kompetencji, które koncentrują się na poszukiwaniu źródeł efektywności i sukcesu zawodowego.

Praktyka większości firm poszła wszakże w kierunku szukania kompetencji wpływających nie tyle na sukces liderów, co na efektywność możliwie szerokiego grona pracowników. Kompetencje, utożsamiane z umiejętnościami (*skills*), zostały oczywiście dostrzeżone w badaniach nad zachowaniami przywódczymi, ale też przez dłuższy czas pozostawały one w cieniu koncepcji dominujących cech osobowości. W wyniku tych badań powstały definicje umiejętności oraz stworzono wiele ich klasyfikacji. Już na samym początku okazało się też, że znalezienie wspólnego mianownika tych definicji i klasyfikacji będzie praktycznie niewykonalne z powodu olbrzymiego różnicowania kontekstów sytuacyjnych, w których działają pracownicy. Różne branże, systemy zarządzania, wartości i kultury, sytuacja ekonomiczna itd. powodowały (i nadal powodują), że tworzone są różne modele. Obecnie uważa się, że najważniejsze są praktyczne umiejętności wpływające na skuteczne wykonywanie określonych czynności w optymalnym czasie, realizowanych zgodnie ze specyficznymi wymogami danej sytuacji. Oznacza to między innymi, że kompetencje przestały być traktowane jako cechy elitarne, charakteryzujące wybitne jednostki, a zaczęły być postrzegane jako egalitarne – możliwe do oceny i rozwoju u wszystkich pracowników.

Dość oczywista okazała się ponadto konstatacja, że to nie tylko umiejętności wpływają na osobistą efektywność zawodową szerokich grup pracowników. Równie ważna jest wiedza – zarówno ta specjalistyczna, związana z zawodem, jak i ogólna, pozwalająca lepiej zrozumieć uwarunkowania sytuacyjne. Czynnikiem o elementarnym znaczeniu jest także postawa, która determinuje to, w jakim stopniu wykorzystujemy i rozwijamy umiejętności oraz wiedzę. Do kompetencji można zatem z powodzeniem zaliczyć aspekty wiedzy, ale i postawy oraz nastawienia motywacyjne. W ten sposób poszerzamy samo pojęcie kompetencji, a co za tym idzie – idee związane z koncepcją zarządzania kompetencjami zawodowymi.

Efektywność a kompetencje – w poszukiwaniu związku

Z punktu widzenia logiki związek pomiędzy kompetencjami a poziomem wykonania zadania wydaje się naturalny. Im lepiej rozwinięte kompetencje

pracowników, tym większej efektywności powinniśmy się spodziewać. Należy oczywiście pamiętać, że efektywność może mieć różnorodne uwarunkowania, czy jednak oczekiwanie dotyczące wzrostu efektywności przy wzroście kompetencji ma swoje uzasadnienie? Podstawą wszelkich programów rozwojowych jest założenie, że rozwijając wiedzę, umiejętności i kształtując prawidłowe zachowania pracowników, wpływamy na poziom realizacji ich zadań.

Od czasów ustaleń McClellanda wiemy, że posiadane kompetencje wydają się lepszą przesłanką przy przewidywaniu sukcesu zawodowego pracownika niż na przykład wyniki testów psychometrycznych. Mimo to nadal zaskakująco niewiele wiadomo na temat bezpośrednich związków pomiędzy kompetencjami a efektywnością. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że istnieje niewielka liczba rzetelnych badań nad związkami między kompetencjami a obiektywnymi miarami wydajności czy skuteczności realizacji celów biznesowych, i to zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Można również zauważyć, że dosyć duże zamieszanie definicyjne wokół pojęć „kompetencja” oraz „efektywność” nie ułatwia przeprowadzenia tego typu analiz. Dokładniej mówiąc, często dochodzi do mieszania wiedzy, umiejętności i postaw z zachowaniami obserwowalnymi w pracy oraz samym jej wynikiem. Dzieje się tak, gdy mówimy, że kompetencja oznacza efektywność w danym zakresie. W tym ujęciu wysoki poziom kompetencji określonej jako „negocjowanie” oznaczałby, że wszystkie negocjacje kończą się sukcesem. Jak już wiemy, wcale tak nie musi być, gdyż sukces negocjacji może zależeć także od takich czynników, jak uprawnienia, dostęp do informacji czy motywacja do „walki o interesy firmy”. To zamieszanie terminologiczne stworzyło swoiste błędne koło w korzystaniu z modeli kompetencyjnych. Z jednej strony, oceniając kompetencje, bierze się pod uwagę skuteczność prezentowanych zachowań, z drugiej, przy braku obiektywnych kryteriów oceny wyników pracy, utożsamia się je z efektywnością. Warto to podkreślić – jeśli utożsamiamy poziom rozwoju kompetencji z poziomem realizacji zadań i efektywnością, to wysiłki zmierzające do znalezienia zależności między tymi aspektami pracy stają się bezcelowe. Jest to błąd nie tylko terminologiczny i metodologiczny, lecz także pragmatyczny, gdyż uniemożliwia wyciąganie jakichkolwiek użytecznych wniosków.

Na szczęście nawet z nielicznych dostępnych empirycznych doniesień możemy wyciągnąć pewne wnioski. Większość z nich wskazuje, że poziom i rodzaj kluczowych kompetencji, które odpowiadają za wyniki, są silnie związane z rodzajem zadań i kluczowych wskaźników efektywności. Tym samym prawdopodobnie inne kompetencje będą determinowały skuteczność realizacji celów sprzedażowych w przypadku sprzedawcy samochodów, a inne w przypadku agenta ubezpieczeniowego. Należy zatem przypuszczać, że stosowanie prostych i uogólnionych modeli kompetencyjnych odbiera wartość przewidywaniom w zakresie związku kompetencji i efektywności.

Idąc dalej tym tokiem rozumowania, trzeba stwierdzić, że wyciąganie ogólnych wniosków mówiących na przykład o tym, że komunikatywność sprzyja działaniom sprzedażowym, należy ograniczyć do absolutnego minimum.

Z drugiej zaś strony wśród kluczowych czynników powodujących rosnące zainteresowanie modelami kompetencyjnymi wymienia się ich elastyczność i skuteczność. Jednym z głównych wyróżników sprawnych organizacji jest niewątpliwie ich zdolność do przyciągania, wybierania i utrzymania najlepszych – czyli najbardziej efektywnych – pracowników. Jeśli poprzez badania kompetencji udaje się wyselekcjonować takich pracowników z szerokiego grona kandydatów do pracy, to już ten aspekt wykorzystania modeli powinien nas zainteresować. Z kolei źle wdrażane modele kompetencji mogą być bardzo kosztowne, mogą bowiem obniżać motywację pracowników, ich wydajność i zaangażowanie. Z międzynarodowych badań wynika, że większość pracowników uważa, że stosowane wobec nich systemy oceny nie pomagają im ani w rozwoju, ani w efektywnym działaniu. Nie wierzą także w uczciwość oceny (Aberdeen Group za: Markus, Cooper-Thomas, Allpress 2005). Oznacza to, że w przyszłości należy przywiązywać większą wagę do budowania modeli kompetencyjnych opartych na rzeczywistych potrzebach poszczególnych organizacji i ich związku z efektywnością. Bez takiego odniesienia zawsze ryzykujemy, że proponowane modele zostaną odrzucone.

Badania własne

Jedna z podstawowych kontrowersji dotyczących badań w obszarze ZZL sprowadza się do tego, czy na podstawie wyników badań realizowanych w innych realiach kulturowych, na przykład w Stanach Zjednoczonych, można wyciągać wnioski dotyczące funkcjonowania polskich firm. Dlatego też wyjątkowo cenne wydają się te sytuacje, gdy badania takie można przeprowadzić na miejscu. Najlepszą okazją do takich badań są projekty związane z realizacją audytu kompetencyjnego różnych grup pracowniczych. Niżej kilka przykładów.

PRZYPADEK 1

Przy poszukiwaniu związków między kompetencjami a efektywnością w pierwszej kolejności trzeba sobie zadać zasadnicze pytanie, czy różnice w poziomie rozwoju kompetencji uznanych za kluczowe dla osób pracujących na danym stanowisku w jakikolwiek sposób przekładają się na poziom efektywności. Inaczej mówiąc, warto sprawdzić, czy osoby bardziej kompetentne są także bardziej wydajne. Prowadzi to do jednego z najprostszych schematów badania – porównania pracowników ocenionych wysoko w zakresie przyswojenia kompetencji z tymi, którzy zostali ocenieni słabo. Taką analizę udało się przeprowadzić w trakcie realizacji jednego z projektów wdrożeniowych.

Badanie zależności pomiędzy oceną kompetencji metodą *Development Center* oraz 180 stopni a kluczowymi wskaźnikami efektywności u kierowników liniowych w firmie produkcyjnej

Firma XYZ należy do międzynarodowej grupy, w Polsce jest liderem w swojej branży, choć ma silnego konkurenta. XYZ stosuje zaawansowane technologie produkcyjne. Pracownicy funkcjonują w nowoczesnym środowisku, ich działania są mierzone, a sam proces produkcji jest wciąż udoskonalany. Pracownicy często uczestniczą w szkoleniach branżowych. W związku z koniecznością działania w sytuacji zmiennych oczekiwań ze strony klientów, a tym samym elastyczności w przebiegu produkcji, od pracowników wymagana jest „uniwersalność kompetencji” umożliwiająca wzajemne zastępowanie się przez pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy. Specyfika pracy wymaga ponadto bieżącego sprawnego organizowania pracy zespołów produkcyjnych. Tak zdefiniowane oczekiwania powodują, że stanowiska menedżerskie średniego szczebla odgrywają kluczową rolę – ze względu na wagę planowania i organizowania bieżącej pracy, a także znaczenie rozwoju kompetencji podwładnych.

Opis sytuacji problemowej: XYZ zapewnia swoim pracownikom dostęp do nowoczesnie wyposażonych, świetnie przygotowanych stanowisk pracy. Mimo to uzyskiwane wyniki uznano za niezadowalające. Firma ponadto boryka się z trudnościami personalnymi związanymi z niską motywacją (duża absencja) i pewnym oporem przed poszerzaniem zakresu zadań. Firma na bieżąco monitoruje wskaźniki efektywności na poziomie organizacyjnym oraz poszczególnych pracowników (czyli np. produktywność konkretnych linii produkcyjnych, ilość i jakość wyrobów), do tej pory jednak nie analizowała kompetencji swoich pracowników. Podejmowane działania rozwojowe miały charakter akcyjny, nieregularny i intuicyjny.

Zarząd XYZ zdecydował o podjęciu działań rozwojowych wobec menedżerów średniego szczebla zarządzania. Pojawiły się jednak pytania:

- Jakie szkolenia wybrać (czyli w czym szkolić)?
- Jaki powinien być poziom trudności szkoleń (powinny dostarczać podstawowej czy eksperckiej wiedzy w zakresie kompetencji)?
- Jak ocenić skuteczność szkoleń, aby mieć pewność, że poniesione koszty przyniosły zamierzone efekty?

Podjęte działania: Korzystając z wiedzy i doświadczeń członków zespołu projektowego, konsultanci zewnątrzni opracowali profil kompetencyjny dla menedżera liniowego. Projekt zyskał poparcie zarządu. Do zespołu projektowego oddelegowani zostali pracownicy o dużym potencjale, bardzo zaangażowani, dysponujący szeroką wiedzą na temat organizacji oraz co do zakresu zadań realizowanych na stanowiskach kierowników liniowych. Dbając o jak najwyższą rzetelność, zdecydowano się na kilka niezależnych źródeł oceny kompetencji (*Development Center*, testy kompetencyjne oraz ocenę 180 stopni). Kolejnym etapem była analiza kompetencji pod kątem ich wpływu na efektywność działań podejmowanych przez osoby poddawane badaniu.

Wnioski: Spośród zidentyfikowanych (z wykorzystaniem panelu ekspertów) ośmiu kompetencji kluczowych z punktu widzenia skuteczności działań podejmowanych w miejscu pracy **cztery** z nich w najwyższym stopniu wpływają na rzeczywiste efekty osiągane przez pracowników. W wypadku tych kompetencji istnieje pozytywna i istotna statystycznie korelacja między oceną poziomu rozwoju a uzyskiwanymi efektami.

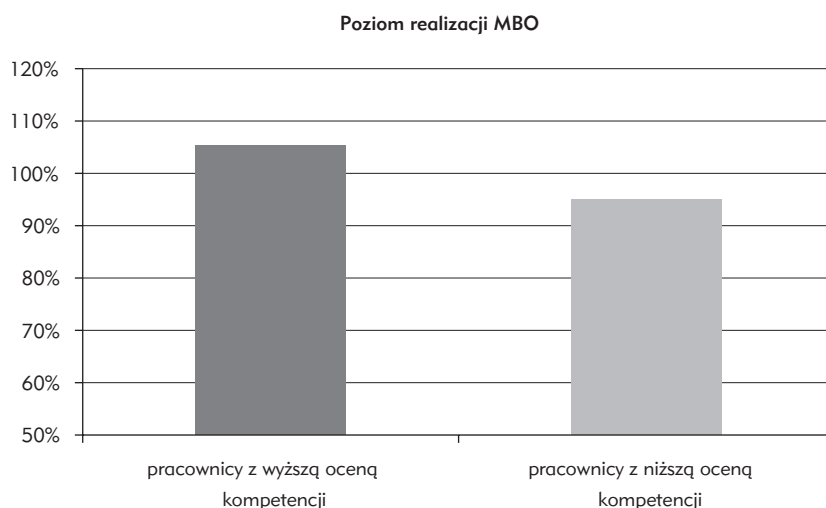
Tabela 1.4. Wpływ kompetencji na efektywność

Kompetencje zawarte w profilu kompetencyjnym (panel ekspertów)	Kompetencje w najwyższym stopniu wpływające na efektywność pracowników (na podstawie analiz korelacji)
Komunikatywność Kontrola menedżerska Przywództwo Radzenie sobie ze stresem Rozwiązywanie problemów Współpraca wewnątrzfirmowa Podejmowanie decyzji Kierowanie zespołem	Rozwiązywanie problemów Współpraca wewnątrzfirmowa Podejmowanie decyzji Kierowanie zespołem

Źródło: opracowanie własne na podstawie praktyki doradczej.

Dalsze analizy wykazały, że grupa osób, które w zakresie owych czterech kompetencji uzyskały oceny rozwoju o jeden poziom wyżej niż grupa porównawcza ze słabszą oceną, była aż o 10,4% bardziej produktywna.

Ilustracja 1.5. Porównanie produktywności w grupach o zróżnicowanym poziomie rozwoju kluczowych kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie praktyki doradczej.