

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Relacja z seminarium „Od kompetencji pracowników do efektywności przedsiębiorstwa”,
zrealizowanego w Gdańsku, w dniu 26 marca 2014 r.
w ramach projektu systemowego PARP „Zarządzanie kompetencjami w MSP”.**

Seminarium w Gdańsku było drugim z cyklu seminariów poświęconych zagadnieniom zarządzania kompetencjami w MSP. Już teraz można zauważyć bardzo duże zainteresowanie tym tematem przedsiębiorców, którzy chcą wdrażać systemy zarządzania kompetencjami w swoich firmach. W tym procesie często potrzebują wsparcia - merytorycznej wiedzy i dobrych praktyk. Udział w seminariach „Od kompetencji pracowników do efektywności przedsiębiorstwa” daje taką możliwość. SeminaRIA są realizowane w miastach wojewódzkich. W roli prelegentów występują eksperci oraz przedstawiciele lokalnych firm. Uczestnikami seminariów może być natomiast przedsiębiorcy i kadra zarządzająca tych przedsiębiorstw, które nie wdrożyły w swoich firmach zarządzania kompetencjami.

Pierwszą część merytoryczną seminarium w Gdańsku poprowadził Pan Grzegorz Filipowicz, ekspert zajmujący się od wielu lat tą tematyką. W trakcie sesji pt. „Efektywność pracowników z perspektywy kompetencyjnej”, zapoznał uczestników z zagadnieniami:

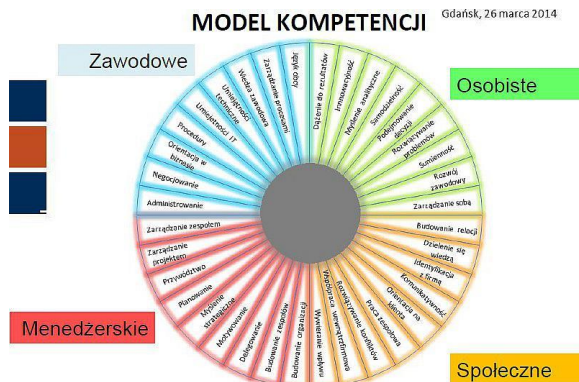


- Czym dla organizacji jest wdrożenie modelu kompetencyjnego
- Paradygmat efektywności z perspektywy zarządzania kompetencjami
- Uwarunkowania efektywności pracowników, zespołów i organizacji
- Znaczenie kompetencji w podnoszeniu efektywności pracowników, zespołów i organizacji
- Kiedy rozwój kompetencji przyczynia się do wzrostu efektywności.

Prelegent zwrócił między innymi uwagę na to, że w organizacji zarządzanie kompetencjami wdraża się często bezrefleksyjnie, a tymczasem warto najpierw rozważyć w jakim celu i jakie kompetencje są przedsiębiorstwu potrzebne. Należy również przeanalizować otoczenie, w którym funkcjonuje firma oraz jej cele organizacyjne. Cele te są realizowane przez cały personel: prezesa, księgowego, handlowca, informatyka itd. i każdy ma swoją określoną rolę. W każdej z tych ról należy generować określone wyniki. Kompetencje muszą być zawsze mierzalne. Dopóki nie znajdziemy możliwości mierzenia i rozwijania danej cechy (np. charyzmy) nie możemy uznawać jej za kompetencję.

Mysząc o wdrażaniu modelu kompetencyjnego trzeba mieć na uwadze rozwijanie odpowiednich zasobów we właściwy sposób, tak aby mogło się to przełożyć na konkretne zadania i wyniki. Ekspert podkreślał, aby rozwijać kompetencje pracowników wszystkich szczebli. Takie podejście tworzy sukces przedsiębiorstwa jako całości.

Prowadzący posłużył się też kilkoma zadaniami praktycznymi. Uczestnicy seminarium mieli między innymi możliwość wybrania z otrzymanej listy 36 kompetencji kilku absolutnie, według nich, niezbędnych do pełnienia funkcji prezesa Zarządu w małej/średniej firmie (zatrudniającej około 50 osób). Najczęściej proponowano: podejmowanie decyzji, budowanie relacji, innowacyjność i elastyczność, motywowanie, przywództwo, zarządzanie oraz kierowanie zespołem.



W kolejnej części seminarium Pani Małgorzata Tobiszewska, reprezentująca Instytut Rozwoju Kadr, podjęła temat budowania marki pracodawcy (Employer Brandingu) na bazie polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

Wprowadzając w zagadnienie Employer Brandingu rozróżniła sytuację funkcjonowania na rynku pracownika i funkcjonowania na rynku pracodawcy. Na pytanie "kto chciałby zatrudniać pracowników wybitnych?" nie wszyscy uczestnicy podnieśli rękę. Niektóre osoby stwierdziły, że bardzo trudno utrzymać u siebie takich pracowników.



Wymieniła kilka elementów, które tworzą mocne marki: strategia personalna, dział marketingu wspierający działania informacyjne na zewnątrz wraz z działem PR i podkreślała, że zawsze należy zacząć budowanie marki od wewnątrz organizacji - zadowolony pracownik jest najlepszym budulcem dobrej i mocnej na rynku marki.

Firmy starają się, aby ich marka była wysoko oceniana w zakresie:

- ✚ aspiracji (ludzie dążą do tego, aby pracować właśnie tam),
- ✚ lojalności (nikt mnie nie podkupi, bo ja chcę pracować właśnie w tej firmie),
- ✚ identyfikacji (jestem dumny, że pracuję w tej firmie),
- ✚ zaangażowania (moją pasją jest praca w tej firmie),
- ✚ zaufania (wiem, że przełożeni mają wizję mojej pracy i przyszłej kariery).

Z reguły mocne marki przyciągają talenty. Uczestnicy zastanawiali się wspólnie - co mogą zrobić małe i średnie firmy, które nie mają dużych budżetów, aby zachęcić najlepszych kandydatów do pracy właśnie u nich. Z sali padały różne pomysły: budowanie relacji, dobra atmosfera, staranny dobór ludzi, umożliwienie kontaktu kandydatowi do pracy z pracownikami firmy.

Ciekawym tematem była analiza aspiracji pracowników w różnych grupach wiekowych. Jeśli chcemy być atrakcyjnym pracodawcą musimy bardzo dobrze poznać czynniki motywujące zatrudniane u nas osoby, jak się okazało, biorąc pod uwagę również wiek.

Inspirującymi uczestników wystąpieniami były studia przypadku - przedsiębiorcy, którzy z powodzeniem wdrożyli w swoich firmach zarządzanie przez kompetencje, dzielili się swoimi spostrzeżeniami.

Pani Sylwia Wódkowska-Peksyk – Manager HR, przedstawiła na bazie doświadczeń zdobytych w Arli Global Financial Service Centre, następujące zagadnienia:

- Budowania organizacji w oparciu o kompetencje ogólnofirmowe
- Komunikacji kompetencji ogólnofirmowych
- Procesów opartych na kompetencjach ogólnofirmowych

Uczestnicy mogli się dowiedzieć o elementach, które dla firmy mogą być bardzo istotne: misja, wizja, strategia, wartości, oraz ludzie - podstawa wszystkich procesów.

Przy wdrożeniu zarządzania przez kompetencje ważne jest, żeby wszyscy pracownicy wiedzieli co dla danej organizacji jest najważniejsze. Prelegentka wskazała, że w Arli liczącymi się kompetencjami są: proaktywność, relacyjność (partnerskie traktowanie współpracowników) oraz kreatywność.

Przekonywała, że wsparcie we wdrażaniu kompetencji musi iść z góry, czyli od samego Zarządu. Nawet najbardziej zaangażowany dział zarządzania zasobami ludzkimi nie poradzi sobie bez odpowiedniego wsparcia. Pracownicy jednak muszą mieć też świadomość, że mogą uczestniczyć w tym procesie. Istotny jest również rozwój pracowników – szkolenia, coaching itd. a koszt takich działań powinien być traktowany jak inwestycja.



Drugie wystąpienie w formie case study zaprezentowali przedstawiciele firmy Kolanko Sp. z o.o: Wioletta Kado - Dyrektor Zarządzająca oraz Łukasz Król - Kierownik Działu Zakupów. Poruszyli temat zarządzania talentami w kontekście kompetencji:

W oparciu o przykład swojej firmy, która prężnie działa na rynku, ma duże obroty, a zatrudnia zaledwie 70 osób, przekonywali jak bardzo ważne jest zadbanie o każdego pracownika. Prelegenci kilkakrotnie podkreślali, że kierowanie małym lub średnim przedsiębiorstwem nie zwalnia z prowadzenia polityki personalnej, a niestety jest to nadal niezwykle rzadko praktykowane.

Firma uruchamia wiele programów, które mają wpływać zachęcająco i motywująco na pracowników. Jednym z takich projektów jest: "Zwiedz Świat w 5 lat z Kolanko". Jest to program adresowany do klientów, ale najlepsi pracownicy, którzy zbierają przez cały rok punkty - też mogą liczyć na udział w projekcie.



Pani Wioletta Kado przekonywała, że w każdej firmie można mówić o rozwoju talentów. W firmie Kolanko stawia się na osoby kreatywne, ale równocześnie wspierane są mocno osoby przeciętne.

W osobach „najstańszych” w pierwszej kolejności wydobywa się kompetencje, które mogą być skrywane z różnych powodów.

Rolą przełożonego jest stworzenie przyjaznego środowiska pracy i obsadzanie pracowników na adekwatnych dla ich kompetencji stanowiskach.

Niezwykle ważna na stanowisku kierownika jest wyobraźnia - trzeba wyprzedzać konkurencję oraz z wyobraźnią podchodzić do zarządzania zespołem. Kierownicy są wspierani w swoich działaniach poprzez spotkania z coachem.

W firmie Kolanko pracownicy mogą zgłaszać innowacyjne pomysły - każdy pomysł jednak powinien nieść za sobą opis sposobu realizacji, ponieważ na ich wdrażanie potrzebne są zwykle środki finansowe. Nieschematyczne i wychodzące poza obowiązki inicjatywy pracowników firmy są nagradzane punktami. W ramach ocen okresowych pracownicy wypełniają ankiety, co pozwala na określenie, również samym zainteresowanym, słabych i mocnych stron – po przełamaniu pierwszych obaw, pracownicy obecnie nie boją się ich wskazywać, gdyż mają świadomość, że służy to podniesieniu ich kompetencji.

W podsumowującej części seminarium – panelu dyskusyjnym czynny udział brali wszyscy prelegenci.

Ekspert rynku regionalnego – Pan Jarosław Chybicki mówił o wartości badania kompetencji. Wskazał, że bardzo trudno jest znaleźć metodologię, która wykluczałaby sprzeczności. Trudna jest szczególnie samoocena, która może być bardzo myląca. W światowej literaturze na temat HR możemy dostrzec powrót do narzędzia zwanego intuicją. Oznacza to, że nie wszystko da się dokładnie zbadać i w zarządzaniu kompetencjami trzeba też zdać się właśnie na intuicję.

Pani Małgorzata Tobiszewska dodała, że bardzo dużym problemem jest zabijanie ważnych kompetencji u pracowników - przełożeni boją się delegować zadania, nie pozwalają na samodzielne myślenie oraz podejmowanie decyzji. A trzeba dać zatrudnionym osobom możliwość rozwoju i taką samodzielność, która pozwoli wyłonić talenty i kompetencje pracownika. W konsekwencji pracownik mocno identyfikuje się z firmą, co jest ważnym elementem Employer Brandingu.

Pan Ireneusz Osiński z Fundacji na Rzecz Rozwoju Talentów wskazywał jak ważne jest inspirowanie ludzi, pozwalanie im na rozwój. Opowiedział o przypadku, kiedy prowadził analizę w pewnej organizacji i zapytał 120 osób, czy kiedykolwiek przełożeni zapytali ich o to, w czym są utalentowani. Wszyscy odpowiedzieli przecząco. Pracodawcy zbyt rzadko interesują się tym, na jakiej płaszczyźnie dana osoba może się spełniać, a ogromnym błędem jest źle obsadzone stanowisko pracy.

Pani Wioletta Kado dodała, że jest wiele firm, w których przełożeni często nie znają swoich pracowników, nie wiedzą nawet z kim pracują, nie mówiąc już o jakimkolwiek rozwoju talentów czy kompetencji.



Uczestnicy seminarium zapytani, o co należy zadbać w dziedzinie kompetencyjnej odpowiedzieli, że ważne jest odpowiednie nastawienie, traktowanie ludzi jako zasób, ważna jest też adaptacyjność - gdyż ciągle musimy dostosowywać się do zmieniającego się rynku. Pan Jarosław Chybicki dodał, że na tą ostatnią kompetencję składa się wiele umiejętności: elastyczność, inteligencja emocjonalna, skłonność do ciągłego podnoszenia kwalifikacji.

Dyskusja uczestników w trakcie panelu dyskusyjnego oraz już po zakończeniu seminarium była bardzo ożywiona, co wskazuje, że tematyka jest nie tylko ciekawa, ale również ważna dla przedsiębiorców.