

*Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

**Relacja z seminarium „Od kompetencji pracowników do efektywności przedsiębiorstwa”,  
zrealizowanego w Katowicach, w dniu 7 maja 2014 r.  
w ramach projektu systemowego PARP „Zarządzanie kompetencjami w MSP”.**

**7 maja 2014 roku w Katowicach odbyło się kolejne z cyklu seminariów „Od kompetencji pracowników do efektywności przedsiębiorstwa”**

Tradycyjnie seminarium rozpoczęło się sesją networkingową służącą integracji i nawiązywaniu kontaktów między uczestnikami oraz informacją wprowadzającą przedstawiciela PARP, który poinformował uczestników o założeniach i celach projektu „Zarządzanie kompetencjami MSP”.

**Kompetencje a cel biznesowy**

Pierwszą prelegentką seminarium była Monika Ziaja - konsultantka zajmująca się wzmocnieniem efektywności organizacji, współtwórczyni i menedżer projektu „Badanie efektywności inwestowania w kapitał ludzki”.



Na początku sesji uczestnicy zostali zaangażowani w pracę grupową – zadaniem było znalezienie dwóch pozytywnych cech charakteryzujących mieszkańców Górnego Śląska. Ćwiczenie – przyjęte z dużym entuzjazmem - pozwoliło na wskazanie kilku dominujących cech, jakimi są m. in.: uczciwość, pracowitość, otwartość, gościnność, wytrzymałość. Praca w grupach była wstępem do rozmowy na temat kompetencji - jak definiuje się kompetencje, i w jaki sposób przekładają się one na konkretne działania. Jak podkreśliła prowadząca – posiadanie kompetencji nie zawsze oznacza ich zastosowania w praktyce – odzwierciedla to przykład osoby, która ma prawo jazdy, ale na co dzień nie prowadzi samochodu. Istnieje wiele czynników, zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych, które powstrzymują ludzi przed wykorzystaniem posiadanych kompetencji, przez co nie przeradzają się one w oczekiwane zachowania. Ma to szczególne znaczenie w rzeczywistości biznesowej.

Monika Ziaja podkreślała, wagę kompetencji dla rozwoju każdej firmy, wskazywała, że kompetencje muszą być mierzalne, a pracownicy powinni mieć możliwość ich rozwijania.

Jak identyfikować kompetencje w organizacji? Po pierwsze, niezbędny jest konkretny cel biznesowy i określone role pracowników. Dla każdej roli przydzielane są konkretne zadania, aby osiągnąć zamierzone efekty. Każda firma musi zdecydować, jakie kompetencje potrzebne są pracownikom, by mogli realizować konkretne działania służące realizacji celów biznesowych. W ten sposób najprościej zidentyfikować kompetencje potrzebne w firmie.

W czasach permanentnych zmian cele pojawiają się równie dynamicznie jak i często ulegają zmianie, dlatego model kompetencji nie może być implementowany w organizacji raz na zawsze. Omówione zostały także sposoby badania kompetencji pracowników: metoda „360 stopni”, „Tajemniczy klient”, „Development Center” czy „System Ocen”. Ważne jest, aby efektem przeprowadzonych badań była odpowiednia komunikacja ich wyników pracownikowi i podjęcie dalszych działań rozwojowych. Podczas pierwszej sesji zostały omówione plusy i minusy oraz zastosowania profili kompetencyjnych w organizacji. Zwrócono także uwagę na problem niskich kompetencji menedżerów liniowych w obszarach takich jak motywowanie czy też rozwój pracowników.



Na koniec sesji prelegentka wskazała na metody wspierania rozwoju pracowników, takie jak: szkolenia, warsztaty, mentoring czy coaching. Prowadząca zwróciła uwagę, że warto je dywersyfikować i zapewniać ich efektywność poprzez poprawne określenie celów szkoleniowych. Warto pamiętać, że korzyści wynikające z realizacji szkoleń mają miejsce wówczas, gdy ich efektem jest zmiana zachowania pracowników. W innym przypadku środki przeznaczone na cele rozwojowe są lokowane nieefektywnie.

### **Żeby mówili dobrze**

Działania przedsiębiorców mające na celu efektywne zarządzanie kompetencjami pracowników zmierzają również do tworzenia wizerunku pracodawcy. Firmy z sektora MSP w Polsce często nie są jeszcze na etapie myślenia o tym zagadnieniu jako istotnym dla ich funkcjonowania na rynku. Ponieważ jednak pracownicy coraz częściej patrzą na firmy stawiając sobie pytanie „Czy to jest firma, dla której chcę pracować?”, również mali i średni przedsiębiorcy nie unikną tego zagadnienia.

Sesję *Employer branding* jako elementu strategicznego zarządzania zasobami firmy poprowadziła kolejna prelegentka seminarium Joanna Piec-Gajewska, ekspert merytoryczny ds. *Employer branding* w firmie Kobold Public Relations.

Kompetencje pracowników oraz ich zaangażowanie w dużej mierze determinują sukces przedsiębiorstwa. Dbaniem o swoją markę jako przedsiębiorcy, rozpoczyna się już na etapie rekrutacji.



Joanna Piec-Gajewska omawiała przykłady ogłoszeń rekrutacyjnych, zwracała uwagę, że brak danych o firmie rekrutującej może być czynnikiem zniechęcającym, szczególnie w przypadku potencjalnie wartościowych pracowników. Podkreślała, że dobra komunikacja jest podstawą osiągnięcia konkretnych celów rekrutacyjnych, a pozyskanie odpowiednich pracowników, którzy będą motorem dla dynamicznego rozwoju firmy, mimo dużej liczby kandydatów dostępnych na rynku, nie jest łatwym zadaniem. Warto je jednak realizować ponieważ korzyści z pozytywnego wizerunku na rynku pracy jest wiele, np.: dostęp do najlepszych na rynku pracowników, większy ich wybór, lepsza pozycja negocjacyjna, płynność w zatrudnianiu i przede wszystkim podstawa do budowy przewagi rynkowej przedsiębiorstwa, dzięki możliwości tworzenia najsilniejszych zespołów pracowniczych.

Jako przykład wpływu strategii *Employer branding* na konkretne efekty biznesowe zostały omówione studia przypadku z raportu „Employer branding w Polsce

2013/14” – przewaga niedoboru talentów nad kompetencjami pracowników.

Co można zrobić, aby być najbardziej pożądanym pracodawcą wykorzystując strategię budowania wizerunku? Istotne będzie wykorzystanie różnych narzędzi tworzących wizerunek pracodawcy, m.in.: działania na Facebooku czy w mediach społecznościowych, dbanie o PR firmy – udział w konkursach, wypowiedzi eksperckie czy - co niezwykle istotne – ww. profesjonalne przygotowanie i przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego.

Prowadząca podkreśliła też istotną rolę współpracy z lokalnymi społecznościami – zaangażowania klientów jako elementu budowania wizerunku pracodawcy. Niezwykle istotna jest także właściwa komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, szczególnie w sytuacjach kryzysowych w firmie – pozwala na budowanie zaufania do organizacji zarówno wśród pracowników, jak i klientów.

## **Różnorodnie w IT**

Praktyczne zastosowanie strategii *Employer branding* zostało przedstawione na przykładzie firmy IT JCommerce.

Dla firmy IT budowanie wizerunku pracodawcy ma ogromne znaczenie ponieważ rynek pracy w branży IT jest rynkiem pracownika. Budowanie odpowiedniego wizerunku ma znaczenie nie tylko przy rekrutacji, ale również w procesie zatrzymania pracownika w firmie. Co oprócz motywacji finansowej firma JCommerce oferuje pracownikom? Katarzyna Musialska, HR Business Partner w firmie JCommerce wskazała na dużą różnorodność działań EB podejmowanych przez dział personalny.

Staranność w budowaniu wizerunku dobrego pracodawcy przejawia się na wielu etapach. W przypadku komunikacji wewnętrznej są to np. prowadzenie bloga pracowniczego, na którym każdy z pracowników może zamieszczać informacje, wewnętrznej – prowadzenie fanpage’u na FB, na którym umieszczane są filmy pokazujące realia pracy w firmie. Filmy video są także przygotowywane dla studentów – dzięki nim mogą się oni zapoznać ze specyfiką pracy w firmie JCommerce.

Firma inwestuje w kontakty z uczelniami wyższymi - bierze udział w targach pracy, współpracuje z biurami karier, pracownicy firmy są wykładowcami na uczelniach. Takie działania owocują pozyskaniem najzdolniejszych studentów, którzy po odbyciu stażu w firmie bardzo często w niej pozostają.

JCommerce jest znany z niestandardowych działań. Jako przykład można podać rekrutację, która poszukiwała członka załogi na regaty, czy kalendarz z sesjami zatrudnionych w firmie kobiet. Firma zwraca też uwagę na przestrzeń biurową, która została zaaranżowana w sposób charakterystyczny dla firmy – pomieszczenia zostały pomalowane wg. pomysłu pracowników. Dla wszystkich dostępne jest także Playroom, w którym pracownicy mogą aktywnie odpocząć oraz się integrować.

Jak podkreśliła Katarzyna Musialska, dzięki inicjatywom *Employer brandingowym* współczynnik odejść z firmy jest bardzo niski, pracownicy chcą w firmie pozostać i dla niej pracować. Dodała także, że wiele z tych inicjatyw nie wymaga wysokich nakładów finansowych, a ich efekty przekładają się na konkretne korzyści biznesowe.



### **Kompetencje – najlepiej podnosić je w pracy**

Kolejną praktyczną prezentację poprowadziła Agnieszka Woźniak, szefowa Biura Szkoleń i Rekrutacji w ArcelorMittal Poland. W ArcelorMittal Poland cele zawodowe i rozwojowe pracowników są oceniane na koniec każdego roku. Dzieje się to w Cyklu Zarządzania Wynikami. Jest on podzielony na kilka faz. W pierwszej fazie, zgodnie z metodologią SMART, zatwierdzone zostają cele pracowników przez przełożonych. Nie są to jednak bardzo sztywne cele, istnieje możliwość zmiany danego celu w ciągu roku w zależności od uwarunkowań. W fazie drugiej, w połowie roku, przełożony spotyka się z pracownikiem w celu weryfikacji postępów lub ewentualnej potrzeby zmian.

Dwa razy w roku organizowane są spotkania z kierownikami, na których omawiany jest dotychczasowy rozwój pracowników i dalsze plany rozwojowe. Każdy pracownik otrzymuje ocenę opisową. Po rocznym cyklu ocen wybierana jest grupa talentów – osoby z wysokimi wynikami i potencjałem. Najlepiej ocenieni pracownicy trafiają do grupy high-performers – najbardziej cennych zasobów firmy. Jest też grupa osób z gorszymi wynikami, dla których trzeba zastosować rozwiązania podnoszące ich efektywność. Wszystkie te działania pozwalają określić, jak planować cele biznesowe w zakresie wyników pracy, jak i rozwoju pracowników.

Zarządzanie kompetencjami w ArcelorMittal Poland jest możliwe poprzez wstępne określenie kompetencji wymaganych w firmie. Firma określiła kompetencje główne i pomocnicze, są też kompetencje funkcyjne charakterystyczne dla danych działów.





Według ArcelorMittal Poland pracownik najefektywniej uczy się w firmie podczas pracy. Istotna jest też możliwość uczenia się od bardziej doświadczonych pracowników, dlatego realizowany jest program intermentoringowy – praca przy wspólnym projekcie przy jednoczesnych działaniach szkoleniowych. Kursy i szkolenia poza programem intermentoringowym również są realizowane. Powstały dwa katalogi szkoleń – dla kierowników i osób zarządzających zespołami oraz katalog szkoleń z zakresu ogólnego rozwoju osobistego. Dedykowane programy rozwojowe są realizowane z udziałem osób wytypowanych przez kierowników.

Agnieszka Woźniak podkreślała, że niezwykle istotna jest dla firmy mierzalność celów. Ułatwia to komunikację i rozliczanie z realizacji celów. Jej zdaniem warto również promować networking wewnątrz firmy, ponieważ umożliwia to nawiązanie relacji między pracownikami i dobrze wpływa na kulturę organizacyjną firmy.

### **Mniejszy może tyle co duży**

Tradycją seminariów „Od kompetencji pracowników do efektywności przedsiębiorstwa” są panele dyskusyjne. Uczestnicy zadawali pytania prowadzącym prelekcje. Dyskusja uczestników i panelistów dotyczyła praktycznych kwestii wdrażania zarządzania kompetencjami i tworzenia marki pracodawcy, możliwości uzyskania korzyści oraz ewentualnych trudności przy wdrażaniu. Rozmowy toczyły się wokół poniższych zagadnień.

#### Czy polscy menedżerowie rzeczywiście posiadają wysokie kompetencje?

Według Agnieszki Woźniak z ArcelorMittal Poland menedżerowie posiadają kompetencje, jednak nie zawsze znajdują one odzwierciedlenie w konkretnym zachowaniu i działaniach. Jako przykład została wymieniona kompetencja komunikacji – nie od dziś wiadomo, że problemy z komunikacją mają menedżerowie na wszystkich szczeblach zarządzania. Dotyczy to zarówno komunikacji wewnętrznej – przekazywania konkretnych komunikatów dotyczących oczekiwań w realizacji celów biznesowych – jak i zewnętrznej w kontaktach z partnerami biznesowymi i kontrahentami. Agnieszka Woźniak podkreślała, że docenienie wagi komunikacji menedżerskiej ma istotne znaczenie na każdym etapie zarządzania firmą.

#### Jak zarządzać kompetencjami w małych i średnich firmach?

Według Joanny Piec-Gajewskiej z Kobold Public Relations, małe firmy powinny implementować działania podnoszące efektywność zarządzania kompetencjami małymi krokami, jednak konsekwentnie. Według Agnieszki Woźniak, ważne jest też ujednoczenie wartości istotnych dla pracowników. Dużą rolę w tym procesie jest dobrze sprecyzowana wizja firmy, jej celów i strategii, która będzie dobrze komunikowana wśród pracowników. Każdy pracownik powinien wiedzieć w jaki sposób zadania, które realizuje przekładają się na realizację strategii biznesowej firmy. W małej firmie duże znaczenie ma feedback – warto, aby kadra zarządzająca analizowała sugestie napływające od pracowników. To daje poczucie związku z firmą, wpływu na jej kształt i poczucie odpowiedzialności za organizację. Stąd już tylko krok do zaangażowania i wysokiej motywacji do pracy.

### Jakie są pomysły na wykorzystanie potencjału pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach?

Paneliści zgodnie uznali, że przede wszystkim należy dbać o kwalifikacje zarządu, który ma decydujący wpływ na rozwój firmy. Warto jest zatrudniać „mądrzejszych” od siebie, a następnie efektywnie lokować potencjał i umiejętności tych pracowników. Kluczowe jest przejrzyste komunikowanie oczekiwań menedżerów w stosunku do pracowników oraz oczekiwań pracowników wobec menedżerów.

Uwalnianie potencjału związanego z kreatywnością pracowników jest możliwe, jeśli menedżer jest osobą otwartą na nowe pomysły, a pracownik nie obawia się negatywnej krytyki w przypadku przedstawienia nowej koncepcji działania. Ważne jest podejście do błędów popełnianych przez pracowników – możliwość popełniania błędów przy wdrażaniu nowych rozwiązań powoduje otwarcie pracowników na innowacje i uwalnia kreatywność. Należy wyznaczać kierunek, cel do osiągnięcia, oraz ramy działania, w których dozwolona jest kreatywność, większa elastyczność i decyzyjność pracowników.

### Jakie inicjatywy powinny być realizowane przez organizacje takie jak PARP, czy uczelnie, aby wspierać działalność MSP?

Fundusze unijne zapewniają środki na realizację działań rozwojowych firmy. Dostępność informacji dot. pozyskiwania środków jest kluczowa dla przedsiębiorców. Od 2015 roku PARP udostępni platformę dla firm oferujących usługi rozwojowe, ułatwiającą przepływ środków i ich wykorzystanie. Jeśli chodzi o działalność na uczelniach, warto organizować konferencje i szkolenia dla studentów oraz współpracować z uczelnianymi biurami karier. Możliwości placówek edukacyjnych w tym zakresie są o wiele większe, jednak ich rola jest nadal nie do końca wykorzystywana.

W podsumowaniu dyskusji zwrócono uwagę na to, jak ważne jest, aby małe i średnie firmy szukały sposobu na niekonwencjonalne działania i implementowały innowacyjne pomysły w praktyce.

