

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

**Relacja z seminarium „Od kompetencji pracowników do efektywności przedsiębiorstwa”  
zrealizowanego we Wrocławiu, w dniu 16 lipca 2014 r.  
w ramach projektu systemowego PARP „Zarządzanie kompetencjami w MSP”.**

### **Rozwój pracowników - koncentracja na lukach vs. koncentracja na talentach**

Pierwszym prelegentem seminarium we Wrocławiu był Tomasz Kuriata – Członek Zarządu Polish Society for Training & Development, specjalista zajmujący się zarządzaniem kompetencjami, ich rozwijaniem oraz wzmacnianiem.



Rozwój kompetencji pracowników powinien następować od początku działalności firmy, systematycznie wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, gdyż łatwiej jest zachować płynność i skuteczność takiego procesu.

Sesja rozpoczęła się zdefiniowaniem kompetencji oraz wskazaniem wspólnych cech łączących kompetencje i talenty. Kompetencje przede wszystkim muszą być mierzalne, a składa się na nie kilka elementów: wiedza, umiejętności i doświadczenie oraz postawy.

Następnie dyskusja została ukierunkowana na talenty. Uczestnicy deklarowali jakie talenty i pasje posiadają. Niestety nie zawsze można je skutecznie wykorzystać w pracy zawodowej. Dlatego też w procesie rekrutacji bardzo ważne jest zweryfikowanie kompetencji ale też talentów oraz pasji potencjalnych pracowników, aby móc ich właściwie alokować.

Pierwszym etapem, który powinien pozwolić nam pozyskać pożądaną wiedzę kandydatów jest rozmowa kwalifikacyjna, która dostarcza cennych informacji o osobie, którą zamierzamy zatrudnić. Wśród nich kluczowymi są: wiedza (pozyskana w całym procesie edukacji oraz szkoleń i kursów), umiejętności, doświadczenie zawodowe i to co najtrudniej jest sprawdzić na początkowym etapie – postawę.

W związku z tym, że niemożliwym jest zatrudnienie pracownika z pełną wiedzą i posiadającego wszelkie kompetencje na pożądanym poziomie – należy zaplanować proces podnoszenia i rozwijania cech oraz umiejętności, na których najbardziej nam zależy. Jest też bardzo ważne, aby wśród osób zatrudnianych wyszukiwać prawdziwe talenty i również na nich budować sukces firmy.

Większość firm, które nie wdrożyły systemu zarządzania kompetencjami posiada nieformalne modele kompetencyjne, polegające na określeniu cech, które powinien posiadać kandydat do pracy na konkretne stanowisko. Prowadzący zachęcał, aby nadać temu formę pisemną, co jest znakomitym krokiem w stronę stworzenia w przedsiębiorstwie podstaw systemu zarządzania przez kompetencje.



Prowadzący omówił dwie szkoły zarządzania kompetencjami i talentami. Pierwsza z nich mówi, aby u zatrudnionych osób wyszukiwać luki kompetencyjne i starać się je zapełnić. Druga natomiast, wskazuje aby skupiać się na talentach i umiejętnościach już posiadanych, rozwijać je i umacniać.

Wnioski z kilku omówionych przykładów wskazywały, że metody te trzeba łączyć. Jest to zapewne skuteczne rozwiązanie. Bez względu na to jakie podejście firma zastosuje ważne jest, aby w każdej organizacji prowadzić badania kompetencji pracowników i właściwie diagnozować powstałe potrzeby. Pracodawca ma do dyspozycji wiele metod, za pomocą których może wpływać na poziom kompetencji zatrudnianych osób. Podczas seminarium omówiono kluczowe z nich: e-learning, samokształcenie, szkolenie, warsztaty, mentoring, coaching, doświadczenie.

Do stosowania każdej z tych metod należy przygotować się z należytą starannością. Kluczowym zagadnieniem jest właściwa analiza potrzeb szkoleniowych. Działania edukacyjne w przedsiębiorstwie powinny być starannie przygotowane, a efekty podjętych działań powinny być mierzalne i skutecznie wdrożone. W innym przypadku – czas oraz środki zaangażowane w działania mogą okazać się zmarnowane. Ważna jest też dywersyfikacja stosowanych metod rozwoju kompetencji pracowniczych.

W ostatniej części swego wystąpienia, Tomasz Kuriata przedstawił spotykane u pracowników postawy oraz ich ewolucję postępującą wraz ze stażem pracy. Omówione zostały zmiany w poziomie kompetencji oraz zaangażowaniu pracowników na kolejnych etapach kariery zawodowej. Znajomość teorii zarządzania sytuacyjnego pozwala osobie odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi podejmowanie właściwych działań w odpowiednim czasie i w sposób, który zapobiegnie obniżeniu motywacji oraz zaangażowania zatrudnionych osób.

## Zarządzanie kompetencjami pracowników na przykładzie ocen okresowych oraz programów coachingowych.

Zarządzania kompetencjami najlepiej uczyć się od praktyków. Dlatego też, do poprowadzenia kolejnej części została zaproszona Ewelina Garbicz – specjalistka HR w Tequila Mobile S.A.

Jest to mała, informatyczna firma, zatrudniająca około 30 bardzo młodych osób. Ze względu na branżę, w której omawiane przedsiębiorstwo działa, utrzymanie najlepszych pracowników jest bardzo trudne. W związku z tym zarząd jest zmuszony do podejmowania szeregu działań, które pozwolą utrzymać stabilność zatrudnienia i zminimalizować fluktuację kadry. W tym celu został opracowany specjalny system motywacyjny, którego trzonem jest system ocen pracowniczych.



Pracownicy Tequila Mobile oceniani są co 4 miesiące. Okres ten został opracowany na podstawie wcześniej podejmowanych prób i idących za nimi wniosków. Jest to połączone również z systemem premiowania – także w odstępach czteromiesięcznych.

Ocena pracownicza podzielona jest na kilka elementów: oceniane są kompetencje i powiązane z nimi wagi (w zależności od zespołu), skala jest czterostopniowa, a obszary w jakich oceniani są pracownicy to działania projektowe, działania pozaprojektowe oraz zlecenia.

Aby opracowany system oceniania można było skutecznie wprowadzić, został stworzony zbiór kompetencji, które będą podlegały ocenie. Żeby zadanie to wykonać z powodzeniem, należało określić cel przedsiębiorstwa i jakie efekty pracy są pożądane. Finalnie zostały stworzone cztery obszary oceny: przedsiębiorczość, praca własna, praca zespołowa oraz samorozwój i merytoryka.

W ramach obszarów tych oceniane są następujące kompetencje: innowacyjność, rozwiązywanie problemów, zaangażowanie, organizacja pracy własnej, elastyczność, dążenie do rezultatów, przestrzeganie zasad i procedur, komunikatywność.

Każda ocena, poza przyznaną punktacją, zawiera również część opisową, aby kryteria wedle których została przyznana były jasne dla wszystkich stron tego systemu. Pracownik, po zakończeniu procesu, otrzymuje komunikat zwrotny. W następnym etapie proponowane są działania w celu podniesienia kompetencji w obszarach, w których na podstawie analizy dokonanej oceny stwierdzono braki.

W całym procesie okresowych ocen pracowniczych oczekiwany jest również komunikat zwrotny od pracownika. Proszony jest on o ocenę miejsca pracy, przełożonego oraz przygotowanie samooceny. Jest to element, który spotkał się z największymi problemami przy wdrażaniu.





Premie i nagrody przyznawane są na podstawie wyników oceny okresowej. System motywacyjny składa się z pakietu kafeteryjnego, marketingu personalnego, pochwał, awansów, szkoleń. Pracownicy mogą również bezpłatnie korzystać z nauki języków obcych.

Mając świadomość jak ważny jest rozwój kompetencji pracowniczych w Tequila

Mobile został stworzony development center, w którym diagnozowane są na bieżąco braki w tym zakresie. Na podstawie analizy tworzone są długofalowe programy rozwoju konkretnych kompetencji u poszczególnych pracowników. Program ten trwa już rok i cały czas jest rozwijany.

### **Employer Branding – jak kształtować markę przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy.**

Działania przedsiębiorców mające na celu efektywne zarządzanie kompetencjami pracowników, mają również na celu tworzenie wizerunku pracodawcy, dla którego pracownicy chcą pracować. Firmy z sektora małych i średnich w Polsce często jeszcze nie są 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 ja chcę pracować?”, również mali i średni przedsiębiorcy nie uciekną przed tym zagadnieniem.

Sesję *Employer branding* jako elementu strategicznego zarządzania zasobami firmy poprowadziła Daria Siwka z BardzoHR.pl.

Z tworzeniem marki pracodawcy spotykamy się na każdym kroku, a każde podejmowane przez nas działanie ma wpływ na nasz wizerunek przedsiębiorcy.

Cały proces, podczas którego osoba z zewnątrz styka się z marką do momentu, aż do tej organizacji wstąpi jest niepowtarzalnym okresem, podczas którego budujemy swój wizerunek. Budowanie pierwszego wrażenia jest niezmiernie istotne w rozwoju employer branding i ma ogromne znaczenie w procesie rekrutacji i adaptacji.

Na budowanie wizerunku mają wpływ wydarzenia oraz aspekty takie jak targi, wystawy, ogłoszenia, tworzenie i wygląd profili na serwisach społecznościowych, ale też to, jak traktujemy osoby już zatrudnione, a finalnie to – jak nas widzą i co o nas mówią nasi przyszli i obecni pracownicy.

Rozważając podjęcie działań employer brandingowych w przedsiębiorstwie należy mieć świadomość, że nasza marka pracodawcy istnieje i kształtowana jest na bieżąco przez otaczające nas środowisko, więc brak naszego zaangażowania powoduje to, że nie mamy na nasz wizerunek wpływu. Nie zapominajmy, że naszym najlepszym ambasadorem jest nasz pracownik. Jak wynika z najnowszych badań – osoby poszukujące pracy bazują na przekazach pracowników obecnych i byłych, dlatego warto zadbać o to, aby pracownicy mieli powody, by dobrze o nas mówić.

To, czy kompetentny pracownik podejmie u nas pracę zależy w znacznej mierze od tego jak się zaprezentujemy. Przedstawiamy zatem to, co mamy do zaoferowania (Employee Value Proposition). Jest to szeroki wachlarz korzyści jakie niesie za sobą praca w konkretnym przedsiębiorstwie: wynagrodzenie, bonusy i premie, dodatki socjalne, dobra atmosfera, prestiż, wartości, kultura organizacyjna, lokalizacja itp.). Oferta jaką mamy dla pracowników jest kluczowym aspektem, który może ich do nas przyciągnąć. Powinna być unikalna.

Projektując działania promujące naszą markę należy pamiętać o grupie docelowej, do której kierujemy nasz przekaz. Od tego w znacznej mierze zależy rodzaj działań jaki powinniśmy w tym zakresie wybrać.

Jak dowodzą badania, właściwie prowadzone działania w zakresie Employer Branding niosą za sobą wymierne efekty:

- Większą liczbę i wyższą jakość kandydatów do pracy.
- Lepsze dopasowanie kandydatów.
- Krótszy czas rekrutacji.
- Niższy koszt rekrutacji.
- Większą ilość aplikacji spontanicznych.

Na zakończenie swojego wystąpienia Daria Siwka przedstawiła szereg praktycznych przykładów działań, w zakresie kreowania marki pracodawcy podjętych przez krajowych przedsiębiorców, co spotkało się z dużym zainteresowaniem Uczestników seminarium.

### **System okresowych ocen pracowniczych – jak dobrze przygotować i wdrożyć z sukcesem?**

Drugim przedsiębiorstwem, które podczas seminarium prezentowało system ocen pracowniczych był Krajowy Rejestr Długów BIG S.A. reprezentowany przez Dorotę Kostecką - Kierownika Departamentu HR oraz Joannę Snopek - Specjalistkę ds. HR.



Kluczowym zadaniem menedżera jest sprawne i efektywne zarządzanie zespołem. Należą do niego decyzje dotyczące zatrudnienia, zwolnień, nagród, premii, szkoleń, dziedzin w jakich należy podległych pracowników doskonalić.

W celu podejmowania właściwych decyzji w tym względzie, powstał system okresowych ocen pracowników. Jego ważnym zadaniem jest przekazywanie informacji zwrotnej, która – jak po raz kolejny już się dowiadujemy – jest udzielana zdecydowanie za rzadko.

Początek tworzenia systemu ocen w Krajowym Rejestrze Długów polegał na określeniu zbioru wymaganych kompetencji, z przypisaniem ich do konkretnych działów. Opracowano też Regulamin Systemu Okresowych Ocen Pracowniczych, w którym również zawarto punkt, że wynik ocen nie wiąże się z żadnymi korzyściami finansowymi, ani też nie grozi utratą pracy. SOOP w przedmiotowym przedsiębiorstwie ma charakter zdecydowanie prorozwojowy.

Istotnym elementem jest ustalenie zasad, zgodnie z którymi system ocen będzie wdrażany – muszą być one jasne i dostępne dla wszystkich. Kolejnym krokiem jest stworzenie arkusza ocen w oparciu o określone wcześniej kluczowe kompetencje i aspekty, które będą oceniane. W omawianej firmie stosowana jest również ocena 360 stopni, którą charakteryzuje to, że pracownik jest włączony w cały proces oceniając firmę, przełożonego oraz swoją pracę.

Następnym etapem jest rozmowa oceniająca, która trwa nawet kilka godzin – w zależności od ilości aspektów niezbędnych do poruszenia po podsumowaniu wcześniejszych działań oceniających.

Okresowe Oceny Pracownicze w Krajowym Rejestrze Długów są dokonywane raz do roku. Informacja o nadchodzącej ocenie jest przekazywana pracownikowi co najmniej dwa tygodnie przed wyznaczonym terminem i odbywa się na neutralnym gruncie i w miłej atmosferze.

Zasadą przyjętą jest to, że podczas takich spotkań podejmowane są tylko i wyłącznie zagadnienia merytoryczne i unikane jest ocenianie osobowości, charakteru i aspektów prywatnych. Pracownik ma prawo do swobodnej wypowiedzi, a także zgłoszenia uwag do dokonanej oceny.

Podczas dokonywania ocen należy unikać najczęściej popełnianych błędów: oceny na podstawie opinii, oceny na podstawie krótkiego okresu bez uwzględniania aktywności podejmowanej przez cały rok, uśredniania, oceny na podstawie stereotypów bądź efektu serii.

W tworzenie Systemu Okresowych Ocen Pracowniczych zaangażowani byli wszyscy pracownicy i wdrożony on został za powszechną zgodą, co zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu podjętych działań.



## **Podsumowanie – panel dyskusyjny.**

Tradycją seminariów „Od kompetencji pracowników do efektywności przedsiębiorstwa” są panele dyskusyjne.

Dyskusja uczestników, i panelistów dotyczyła praktycznych kwestii wdrażania zarządzania przez kompetencje i tworzenia marki pracodawcy, z uwzględnieniem możliwości uzyskania korzyści oraz ewentualnych trudności przy wdrażaniu. Do zespołu ekspertów dołączyła Maria Korczyńska z firmy Profes, która pełniła rolę eksperta regionalnego. Rozmowy toczyły się wokół poniższych zagadnień.

### Czy polscy menedżerowie rzeczywiście posiadają wysokie kompetencje?

Tomasz Kuriata przedstawił na wstępie wyniki badań, które wykazują, iż polscy menadżerowie uważają się za kompetentnych. Jednakże obserwacje dotyczące kreatywności oraz innowacyjności kadry zarządzającej w Polsce tego nie potwierdziły.

Maria Korczyńska skomentowała to stwierdzając, że pracownicy są zobowiązani do wykazywania się kompetencjami, umiejętnościami i konkretną wiedzą. Żeby mogli tego jednak dokonać powinni otrzymywać jasne komunikaty o stawianych przed nimi wymaganiach oraz otrzymać konkretne narzędzia umożliwiające podejmowanie oczekiwanych działań. Z obserwacji wynika też, że menadżerowie bardzo często wykazują się brakiem kompetencji „miękkich” i niewłaściwie podejmują komunikację z osobami podległymi.

Uczestnik seminarium poruszył kwestię zakresu informacji jaki posiadają pracownicy. Jest on często niewystarczający. Przełożeni mają problemy z prezentowaniem celów strategicznych w szerszej perspektywie i dlatego działania pracowników mogą być z ich perspektywy niewystarczające.

Daria Siwka potwierdziła, że wyzwaniem jest godzenie w ramach jednej organizacji szeregu wymagań stawianych przed pracownikami, problematyczne jest też niewystarczające wynagrodzenie.

Jedna z Uczestniczek dodała, że ważną kompetencją menadżerów jest budowanie postawy pracowników bez koncentrowania się na jednym konkretnym celu. Zadowolony pracownik będzie wykonywał sumiennie swoją pracę, uzyskując lepsze efekty.

### Jak zarządzać kompetencjami w małych i średnich firmach na rynku lokalnym?

Maria Korczyńska przedstawiła wyniki badań dotyczące rynku dolnośląskiego. Uczestnicy mogli dowiedzieć się w jakim sektorze jest największe zatrudnienie oraz jakich pracowników brakuje. A jeśli chodzi o poszukiwane kompetencje to są to: zaangażowanie i motywacja, kreatywność, umiejętności interpersonalne, umiejętność pracy w grupie, rzetelność oraz umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Pomimo dość znacznego bezrobocia wiele firm z regionu województwa boryka się z problemami rekrutacyjnymi. Dość duży jest odsetek zerowego odzewu na niektóre ogłoszenia. Wyraźny jest brak pracowników z wykształceniem technicznym, a szkoły nie odpowiadają na zapotrzebowanie zgłaszane przez pracodawców.

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



W części tej głos zabrała obecna na sali przedstawicielka Urzędu Marszałkowskiego województwa dolnośląskiego, opisując inicjatywy podejmowane przez lokalne władze. W planach na kolejne lata znalazło się odnowienie szkolnictwa technicznego, aby zapełnić zapotrzebowanie rynkowe na specjalistów średniego szczebla. W planach też jest stworzenie specjalnego projektu, który pozwoli na stworzenie szeroko pojętej współpracy przedsiębiorców z jednostkami edukacyjnymi, aby powstałe profile kształcenia odpowiadały rzeczywistym potrzebom.

