

ADAPTACJA MODELI KOMPETENCYJNYCH

GĄSZCZ PROCESÓW I NARZĘDZI HRM

Wyzwaniem dla dużych organizacji jest mnogość procesów i narzędzi HRM. Szkolenia, programy rozwojowe, systemy ocen i zarządzania talentami, testy, procedury oraz narzędzia stosowane w rekrutacji – wszystko to składa się na bardzo rozbudowany system. Wraz z rozrostem organizacji i pojawianiem się nowych jednostek (często w różnych lokalizacjach) oraz nowych dostawców, system ten zaczyna przypominać prawdziwą dżunglę.

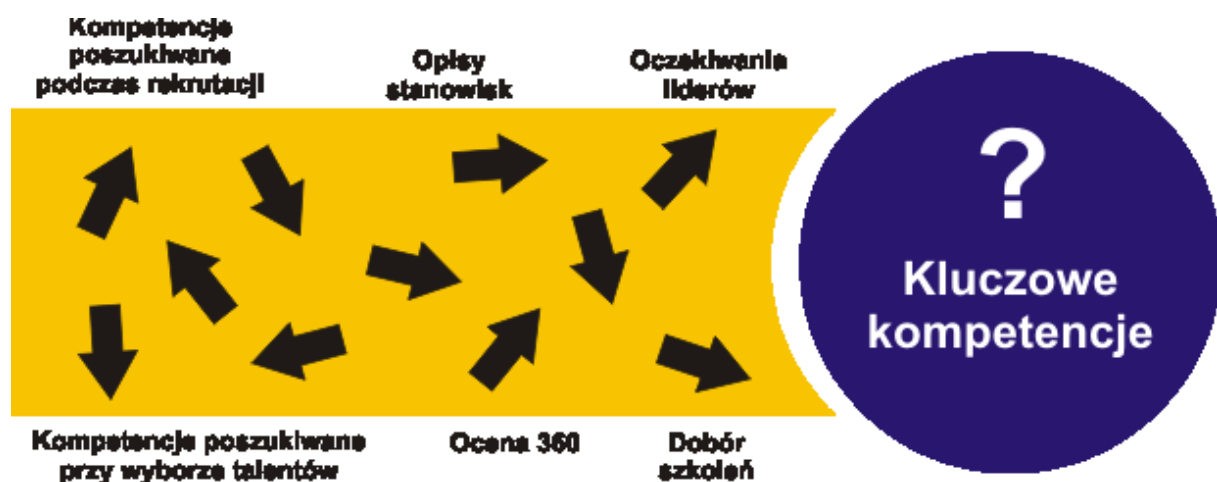
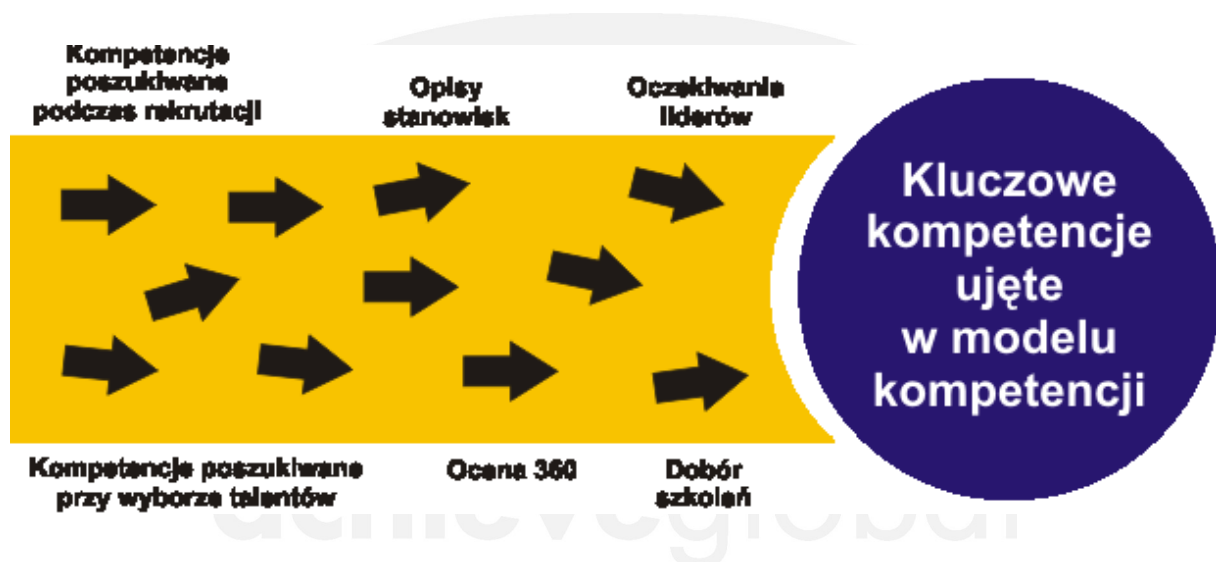


Diagram przedstawiony obok pokazuje przykład takiego systemu. Strzałki reprezentują poszczególne działania i procesy HR. Część z nich jest nakierowana na kluczowe dla organizacji kompetencje, które jednak pozostają nieznane. A więc kierunek każdego indywidualnego działania pozostaje w gruncie rzeczy przypadkowy, wybrany na podstawie indywidualnej oceny sytuacji, potrzeb oraz poglądów osób, które w odniesieniu do tego działania są decydentami. Taki model systemu HR ma szereg wad. Po pierwsze, niezwykle ciężko jest nim zarządzać – często

brakuje spójności nawet na poziomie terminologii. Po drugie, organizacja wysyła niejasne (a czasami wręcz sprzeczne) komunikaty dotyczące tego, czego oczekuje od swoich pracowników. Po trzecie, nieskoordynowane, działające w różnych kierunkach procesy to marnowanie energii i środków.

ROLA MODELU KOMPETENCJI

Jedną z odpowiedzi na brak spójności procesów i narzędzi jest oparcie całego systemu HRM na modelu kompetencyjnym. W najbardziej rozbudowanej formie jest to katalog kompetencji opisanych przez zachowania (na różnych poziomach), które dobierane są następnie do stanowisk.



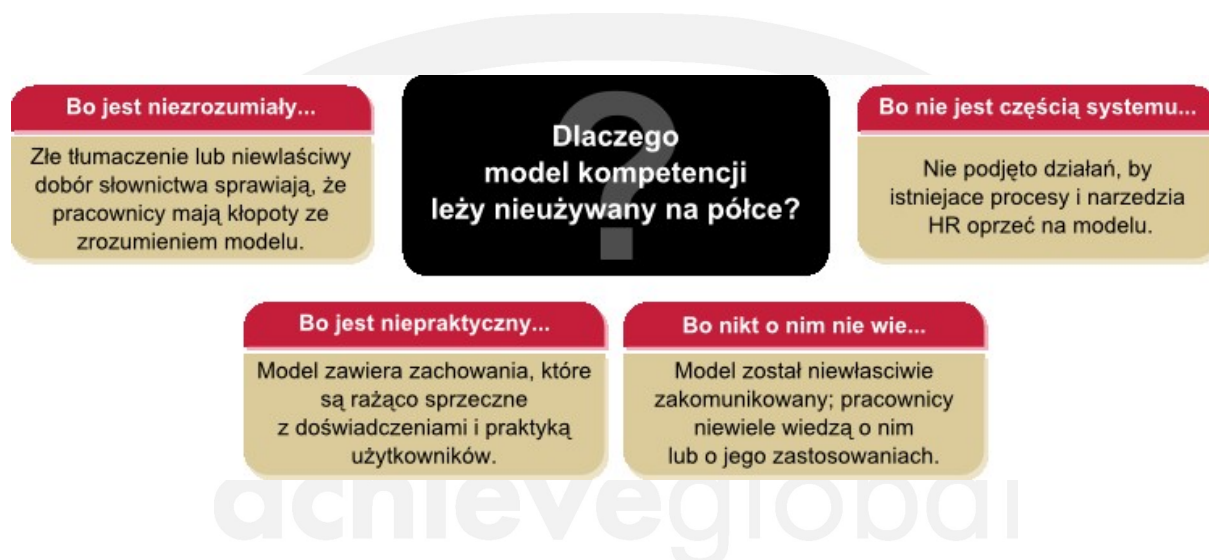
Taki system jest znacznie bardziej efektywny niż przedstawiony na poprzednim rysunku. Zakłada bowiem wskazanie kompetencji, które są naprawdę ważne dla organizacji, oraz takie kształtowanie procesów HR (od rekrutacji po system szkoleń i ocen) by promowały te kompetencje. Można to porównać do wyznaczenia kierunku, **zanim** rozpoczniemy podróż.

Model kompetencyjny ma też drugą ważną zaletę. Dzięki zawartym w nim wskaźnikom do każdej kompetencji, jest jasnym wzorem zachowań oczekiwanych od pracowników. W ten sposób pełni funkcję edukacyjną, jako drogowskaz i punkt odniesienia dla rozwoju osobistego.

ADAPTACJA MODELU KORPORACYJNEGO

Kiedy w korporacjach pojawia się potrzeba oparcia systemu HR na modelu kompetencyjnym, bardzo często nie budują go one od podstaw, lecz sięgają po model już stworzony i wdrożony w centrali korporacji. Został on wypracowany przy znacznym nakładzie środków i po zakończeniu skomplikowanego procesu badawczego. Wydaje się więc, że jego lokalne wdrożenie będzie zabiegiem względnie prostym. Jest to jednak proces, który łatwo jest niewłaściwie zdefiniować bądź przeprowadzić.

Konsekwencją błędów w adaptacji oraz wdrażaniu korporacyjnego modelu kompetencyjnego i sygnałem porażki jest sytuacja, kiedy pozostaje on na papierze. Potraktujemy taki stan rzeczy jako punkt wyjścia do rozważań nad tym, co trzeba zrobić, aby adaptacja modelu kompetencyjnego zakończyła się sukcesem.



Istnieją cztery kluczowe powody, dla których model kompetencyjny może „pozostać na papierze” (patrz diagram obok). I odwrotnie, jeśli:

- ▶ model jest zrozumiały,
- ▶ model jest praktyczny,
- ▶ użytkownicy modelu znają go i wiedzą, jak go stosować,
- ▶ narzędzia i procesy HR są oparte na modelu,

to można mówić o sukcesie w jego wdrożeniu. Tak więc celem procesu adaptacji i wdrożenia korporacyjnego modelu kompetencji jest uniknięcie wszystkich czterech pułapek. Niniejszy artykuł zawiera praktyczne porady, jak tego dokonać.

CZY PRZETŁUMACZONY MODEL JEST ZROZUMIAŁY?

HR w Polsce jest dziedziną, na której konieczność przekładu w szczególności odciska swoje piętno. Większość wiedzy przychodzi z zagranicy; tłumaczom brakuje często odpowiedniego przygotowania do opracowywania materiałów, zaś niektóre pojęcia po prostu nie funkcjonują w języku polskim – wykształca się specyficzny żargon i w wielu korporacjach z ust doświadczonych menedżerów można usłyszeć zdania takie, jak: „*dałem mu feedback, zchallenge'owałem go i wyznaczaliśmy wspólnie KPI'e*”. Jednocześnie HR to dziedzina bliska ludziom, w której wszelkie błędy lub niejasności w tłumaczeniu bardzo źle wpływają na skuteczność narzędzi, które muszą być zrozumiałe dla wszystkich ich odbiorców, – zaś żargon lub niewłaściwe tłumaczenie tworzą dodatkową barierę na drodze do tego celu.

Pierwszą pułapką, w którą wpadają organizacje, jest niewłaściwy język lub tłumaczenie modelu. Najłatwiej jest ponieść porażkę poprzez tłumaczenie dosłowne, bez uwzględnienia różnic kulturowych, które mogą utrudniać zrozumienie (lub stosowanie) niektórych zachowań. Nie wystarczy więc samo tłumaczenie - nawet w wykonaniu najlepszego tłumacza – ważne jest, aby następnym etapem było potwierdzenie, czy poszczególne wskaźniki są zrozumiałe. W takie działania warto zaangażować również końcowych użytkowników modelu (czyli pracowników) – ich opinie dotyczące tego, czy i jak rozumieją poszczególne wskaźniki mogą okazać się niezwykle cenne. Podstawowym narzędziem służącym temu celowi są grupy fokusowe; możliwe jest również zastosowanie badań kwestionariuszowych lub wywiadów.

CZY MODEL JEST PRAKTYCZNY?

Model kompetencyjny pełni w organizacji dwie funkcje. Po pierwsze, stanowi platformę dla zintegrowania procesów HR. Po drugie, wskazuje wzór zachowań, do którego powinni stosować się pracownicy. Obie te funkcje są niezwykle praktyczne.

W związku z tym model bardzo szybko jest weryfikuje życie. Jeśli jest on praktyczny, tzn. nadaje się do zastosowania w procesach i narzędziach, a jednocześnie „przemawia” do pracowników - w tym sensie, że wskaźniki modelu zgadzają się zasadniczo z ich własnymi przekonaniem odnośnie tego, co może być potrzebne do osiągnięcia wybitnych wyników - łatwo jest go wdrożyć i staje się częścią organizacji, niczym pasujący element układanki. W przeciwnym wypadku pracownicy potraktują

go jako spis zbytecznych biurokratycznych wymogów, a tym samym szanse jego skutecznego wdrożenia znacząco zmniejszają.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że model kompetencji to *de facto* wzór zachowań dla pracowników. Jako taki stanowi więc wezwanie do zmiany zachowań istniejących i – jak każde wezwanie do zmiany – wywołuje opór, który jest tym większy, im więcej elementów „wzoru” pracownicy mogą zakwestionować. Nawet pojedyncze zachowania, które nie przystają do rzeczywistości, mogą w istotny sposób utrudniać wdrożenie modelu.

Wiele modeli korporacyjnych zawiera zachowania, których obecność jest uzasadniona w lokalizacjach, w których powstały. Te same zachowania w polskich realiach mogą wydawać się odbiorcom modelu niezwiązane z rzeczywistością. Za przykład może posłużyć pojawiająca się niekiedy kompetencja „czerpanie z różnic kulturowych”. Jeśli mówimy o siedzibie korporacji, w której pracują osoby o bardzo różnej tożsamości kulturowej, to jest ona jak najbardziej na miejscu. Jeśli zaś mówimy o polskiej części organizacji, w której pracuje dosłownie jeden obcokrajowiec (często np. prezes zarządu), podczas gdy pozostali pracownicy zasadniczo pochodzą z jednego miasta i nie kontaktują się w swojej codziennej pracy z kolegami z zagranicy, to należy się zastanowić, czy obecność tego rodzaju zachowania nie umniejsza wartości modelu. W końcu ma on zawierać zachowania **niezbędne do skutecznej pracy na co dzień**. Jeśli obecność zachowania takiego jak poszanowanie różnorodności jest pożądana, to może należy położyć nacisk na inne jego aspekty (np. różnice w wykształceniu, doświadczeniu, płci itp.).

A zatem, aby zapobiec temu, że model postrzegany jest jako mijający się z rzeczywistością, należy przeprowadzić jego adaptację kulturową i **usunąć bądź zmienić te jego składniki, które w sposób oczywisty nie znajdują zastosowania w polskiej organizacji**. Również w tym zakresie pomocne mogą okazać się opinie końcowych użytkowników.

KOMUNIKACJA

Tradycyjne rozwiązania to: poczta elektroniczna, plakaty, broszury i spotkania informacyjne. Choć niewątpliwie nie można pominąć tych kanałów, ograniczenie się do nich nie zapewni sukcesu w procesie komunikacji modelu. Nieco lepsze rezultaty można osiągnąć stosując metody kreatywne (np. konkursy), jednak najskuteczniejsze jest zakomunikowanie modelu poprzez działanie. Zasadniczo chodzi tu o połączenie etapu komunikacji bądź z etapem tłumaczenia i adaptacji

(np. grupy fokusowe), bądź z etapem wdrożenia w procesy oraz narzędzia HR (np. Ocena 360°). Kilka przykładów skutecznego połączenia procesu komunikacji z innymi etapami działań zostało omówionych w dalszej części.

Dodatkowym narzędziem pomagającym wdrożyć model (a także niezwykle przydatnym później, jako wsparcie rozwoju pracowników) jest *podręcznik rozwoju kompetencji*. W najprostszej formie może to być po prostu krótkie omówienie każdej kompetencji wraz ze zbiorem literatury i szkoleń, które mogą okazać się pomocne w procesie jej rozwoju. Bardziej rozbudowany podręcznik może zawierać również konkretne rady i ćwiczenia, a nawet nazwiska mentorów wewnętrznych.

MODEL W NARZĘDZIACH / PROCESACH HR

Ostatnim, najbardziej pracowitym etapem wdrożenia modelu jest dostosowywanie do niego istniejących procesów i narzędzi HR. Najczęściej zakres tego zadania wymusza jego stopniową realizację. Najlepsze efekty można osiągnąć, kiedy pierwsze działania wspierają jednocześnie komunikację modelu (warto więc na pierwszy ogień wziąć te fragmenty systemu, które dotkną wszystkich pracowników – często jest to system ocen pracowniczych; osobiście rekomenduję Ocenę 360°).

W zależności od rozmiarów i sytuacji organizacji, może to być jednocześnie właściwy moment, by wdrożyć elektroniczną platformę wspomagającą system HRM.

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA

Najlepszym rozwiązaniem jest podjęcie w procesie adaptacji i wdrażania modelu działań, które pozwolą osiągnąć jednocześnie kilka z wymienionych wcześniej czterech celów.

Przykładem takich działań są warsztaty adaptacyjne z pracownikami, które z powodzeniem realizowaliśmy w trakcie kilku projektów wdrożeniowych, m.in. w Nordea Bank. Warsztaty adaptacyjne polegają na tym, że ich uczestnikom pokazywane są pierwotne wskaźniki oraz propozycje dotyczące ich przetłumaczenia. Następnie rozmawia się z nimi o tym, jak rozumieją poszczególne elementy modelu, słucha ich sugestii odnośnie tłumaczeń – a także odnośnie uzupełnienia opisów poszczególnych kompetencji bądź usunięcia niektórych elementów modelu.

Warsztaty adaptacyjne pozwalają osiągnąć szereg celów. Po pierwsze – stanowią gwarancję, iż tłumaczenie modelu będzie zrozumiałe dla jego końcowych odbiorców. Jednocześnie elastyczne podejście do samego modelu i uwzględnienie

sugestii uczestników warsztatów w niektórych obszarach przekłada się na to, że model staje się bliższy realiom polskiej organizacji. Być może najważniejszym efektem warsztatów jest jednak zakomunikowanie modelu przy jednoczesnym stworzeniu poczucia pracowników, iż są jego współautorami, a przez to pozyskanie ich zaangażowania.

Innym dobrym narzędziem wspierającym zakomunikowanie modelu może być Ocena 360° dla kadry kierowniczej. Wszystkie osoby wypełniające kwestionariusze nie tylko zapoznają się z poszczególnymi zachowaniami zawartymi w modelu, ale także będą miały okazję zastanowić się, jak te zachowania – lub ich brak - wpływają na pracę ocenianych osób – czyli przełożonych, kolegów i podwładnych. Ocena 360° pozwala przekazać wynikające z modelu wymogi wobec kadry kierowniczej, buduje zatem wśród pracowników przekonanie, że to, czego przełożeni będą wkrótce wymagali od nich, w pierwszej kolejności wymagają od siebie.

Zastosowanie podczas oceny systemu wag (respondenci nie tylko oceniają menedżera pod kątem częstości występowania określonych zachowań, ale również wskazują, jak ważne jest każde z tych zachowań dla jego stanowiska pracy) to dodatkowa korzyść pozwalająca na profilowanie modelu pod kątem poszczególnych rodzajów stanowisk kierowniczych (np. według poziomów zarządzania).

Ocena 360° dla kadry kierowniczej to zatem dobry wstęp do zastosowania modelu w ocenie pracowniczej.

Podsumowując, model kompetencyjny nie powinien być ani zmorą, ani Świętym Graalem specjalistów HR. Powinien natomiast stanowić solidny fundament spajający wszystkie działania rozwojowe i rekrutacyjne oraz nadający im wspólne ramy. Kryterium jego sukcesu jest to, czy jest stosowany – a zapewnienie tego wymaga zaangażowania końcowych użytkowników już na wstępnym etapie adaptacji.