

Diana Malinowska

Autorka jest trenerem i konsultantem w Instytucie Rozwoju Biznesu, specjalizuje się w tworzeniu narzędzi dla działów HR. Jest doktorem psychologii.

KONTAKT:

dmalinowska@irb.pl

Victor Wekselberg

Autor jest doktorem psychologii organizacji. Od 2007 r. jest dyrektorem Działu Doradztwa Organizacyjnego w Instytucie Rozwoju Biznesu. Główne specjalizacje: AC/DC, modele kompetencyjne, rekrutacja i selekcja.

KONTAKT:

vwekselberg@irb.pl

(Po)waga profesjonalizmu

czyli jak prawidłowo zbudować model kompetencyjny w organizacji

Modele kompetencyjne budowane są w firmach przy pomocy konsultantów zewnętrznych lub samodzielnie. Organizacje chcą mieć realny i znaczący wpływ na kształt modelu, bowiem dobrze dobrany pozwala nie tylko usprawnić procesy haerowe i poprawić skuteczność działania pracowników, lecz także wpływa na efekty biznesowe.

strategie najsilniejszych organizacji biznesowych w kategoriach podstawowych kompetencji (*core competencies*). Przykładowo, Cannon odnosi sukces tam, gdzie może wykorzystać swoje kompetencje w optyce. Świat biznesu bardzo szybko zorientował się, że skoro firmy mają kompetencje, to warto tym pojęciem opisać również pracowników. To przejście - z organizacji na ludzi - sprawiło, że obecnie tego terminu często używa się do objaśnienia cech osobowości czy zdolności pracowników. Autorzy proponują traktować kompetencje jako kategorię zachowań, które wpły-

wają na skuteczność działania w jakimś konkretnym zakresie, i ograniczyć jej stosowanie do opisu wyłącznie zachowań.

W rękach organizacji

Badanie ankietowe przeprowadzone wiosną przez Instytut Rozwoju Biznesu dotyczyło głównie sposobu opracowania kompetencji w modelu oraz identyfikacji przyczyn ich braku w organizacjach. Z badania wynika, że modele kompetencyjne budowane są we współpracy z konsultantami zewnętrznymi (55 proc.) lub samodzielnie (45 proc.). Firmy nie zlecają tych działań całkowicie na zewnątrz, nie dokonują również zakupu gotowych modeli, które można wybrać z tzw. biblioteki kompetencji. Taki stan rzeczy świadczy o tym, że badane organizacje chcą mieć realny i znaczący wpływ na kształt modelu. Taka postawa jest w pełni

W ostatnich 20 latach termin „kompetencja” stał się kluczowym pojęciem wykorzystywanym do opisu zachowań ludzi w organizacjach. Wzorcowy model, jako instrument zarządzania procesami HRM, składa się z opisu kompetencji, obszarów ich wykorzystania, metod pomiaru oraz czynników psychologicznych, które na nie wpływają.

W 1989 roku naukowcy G. Hamel i C.K. Prahalad w „Harvard Business Review” opublikowali artykuł, w którym nakreślili

Instytut Rozwoju Biznesu prowadził od stycznia do kwietnia internetowe badanie ankietowe, którego celem była weryfikacja skuteczności modeli kompetencyjnych wykorzystywanych w polskich firmach. Ankietę skierowano do pracowników działów HR. Przygotowano ją w dwóch wersjach, zarówno dla firm, w których funkcjonuje model kompetencyjny (ankieta 1), jak i dla organizacji, gdzie nie ma takiego modelu (ankieta 2). Uzyskano dane od 79 osób, w tym prawie połowę (49 proc.) z firm, w których nie funkcjonuje model kompetencyjny. Respondenci reprezentowali firmy zróżnicowane pod względem wielkości, w większości zatrudniające powyżej 249 pracowników.

uzasadniona z uwagi na konieczność dopasowania kompetencji do konkretnej organizacji. Warto podkreślić, że trafnie dobrany model pozwala nie tylko usprawnić procesy haerowe i poprawić skuteczność działania pracowników, ale wpływa również na efekty biznesowe. Istnieją obawy, że modele tworzone samodzielnie przez organizacje, co zadeklarowała prawie połowa ankietowanych, nie spełniają wymogów stawianych narzędziom tego typu. Głównym problemem niedopracowanych modeli są kłopoty z ich wykorzystaniem w praktyce, począwszy od zatrudniania osób, po wprowadzanie zmian w organizacji.

Jak przyznała większość respondentów, modele są tworzone przy udziale menedżerów z wykorzystaniem głównie metody wywiadu lub warsztatu (zobacz wykres). Stosunkowo rzadko firmy sięgają po warsztaty z udziałem pracowników, a niewiele, tylko co piąta z nich, wykorzystuje analizy statystyczne. Zbieranie informacji od osób na stanowiskach wyższego szczebla zarządzania jest skuteczną i godną polecenia praktyką. W ten sposób możliwe jest uzyskanie dwóch bardzo pożądaných efektów:

- zdobycia wiedzy na temat przyszłych kierunków działania organizacji i powiązanie modelu kompetencyjnego ze strategią organizacji,

- zapewnienia wsparcia ze strony kierownictwa dla działań związanych z budową modelu. Trzeba dodać, że istotne jest włączanie pracowników także z niższych szczebli. W ten sposób zadbamy o to, aby język mo-

delu był zrozumiały dla wszystkich członków organizacji.

Niepokojący jest natomiast fakt, że tak niewiele firm, które wzięły udział w badaniu, sięga po metody statystyczne i nie prowadzi badań ilościowych. Jest to o tyle ważne, że na ich podstawie można zweryfikować poprawność ustalonych poziomów jakościowych oraz klasyfikację zachowań w modelu kompetencyjnym. Jest to najważniejszy element procesu walidacji, który dostarcza informacji na temat tego, czy stosowany model jest skuteczny.

Od strategii do modelu

Odniesienie do strategii to podstawowa różnica pomiędzy modelami kompetencyjnymi a tradycyjną analizą stanowiska pracy, której celem jest opisanie tego, co robi się na konkretnym stanowisku. Zawężenie opisu pracy tylko do bieżących wymagań nie pozwala odnieść się do wyzwania, którym firma będzie musiała sprostać w przyszłości. W tworzeniu modelu kompetencyjnego trzeba wyjść poza „co” (bieżące zadania) i przejść do „jak” (kompetencje) skutecznie osiągać różnorodne cele, które mają wpływ na długotrwały sukces organizacji. Tylko w ten spo-

sób, jeśli powiążemy indywidualne kompetencje z szerszym kontekstem, czyli misją i celami organizacji, możliwe będzie stworzenie skutecznego modelu.

W tabeli 1 przedstawiono odpowiedzi osób na pytania dotyczące budowy modelu kompetencyjnego. Respondenci zapytani o to, czy wzięto pod uwagę strategię firmy, aż w 85 proc. odpowiedzieli, że tak. Taki wynik może cieszyć, jednak warto się zastanowić nad jakością tych strategii i czy na ich podstawie można zbudować skuteczne modele kompetencyjne. Inną ważną kwestią – wydaje się, że dobrze rozumianą przez badane firmy – jest wykorzystywanie w modelu uniwersalnego zbioru kompetencji. Aż 93 proc. osób stwierdziło, że posiadane przez nich modele uwzględniają kompetencje wspólne dla wszystkich grup stanowisk. W tym przypadku, gdy nacisk położony jest na to, co uniwersalne i wspólne, uzyskujemy dużą użyteczność modelu kompetencyjnego. Kompetencje mogą być wówczas wykorzystywane dla różnych stanowisk w organizacji i do różnych celów, a nie, jak w przypadku tradycyjnej analizy stanowiska pracy, głównie do selekcji pracowników.

TABELA 1

Odpowiedzi osób ankietowanych na pytania o sposób budowy modelu kompetencyjnego

L.p.	Sposób budowy modelu kompetencyjnego	Tak	Nie	Nie wiem
1.	Czy budując model wzięto pod uwagę strategię firmy?	85%	7%	8%
2.	Czy model zawiera kompetencje wspólne dla wszystkich grup stanowisk?	93%	7%	0%
3.	Czy kompetencje mają poziom „0” (tzn. brak danej kompetencji)	38%	57%	5%

TABELA 2
Związek między oceną funkcjonalności modelu
(na podstawie jasność opisu kompetencji, łatwości użycia
i praktyczności systemu) a jego konstrukcją

Lp.	Pytanie	Ocena funkcjonalności modelu (jasność opisu kompetencji + łatwość użycia + praktyczność systemu)	
		Tak	Nie
1.	Czy kompetencje mają poziom „0”? (tzn. brak danej kompetencji)	4,0	3,5
2.	Poziomy zachowań różniące się ilościowo (skoki ilościowe np. od niskiego do wysokiego, od nowicjusza do eksperta)	3,8	3,2
3.	Poziomy zachowań różniące się jakościowo (skoki jakościowe np. od kierowania do przewodzenia, od myślenia operacyjnego do myślenia strategicznego)	3,8	3,0
4.	Zachowania przypisane ściśle do poziomów każdej kompetencji	3,8	3,3

Ponad połowa respondentów wskazała, że w modelach posiadanych przez ich firmy nie ma tzw. zerowego poziomu kompetencji. Nie jest to jednak praktyczne podejście. Autorzy wielu publikacji proponują, aby pomiar kompetencji zaczynał się od średniego poziomu. Jednakże, jeśli w opisie kompetencji nie ma zerowego poziomu, to wybór średniego zamiast zerowego daje mylną informację. Poziom ten jest bardzo ważny, szczególnie w zastosowaniu modelu kompetencyjnego w procedurze selekcji lub w systemie ocen (zobacz tabela 1).

Funkcjonalność modelu

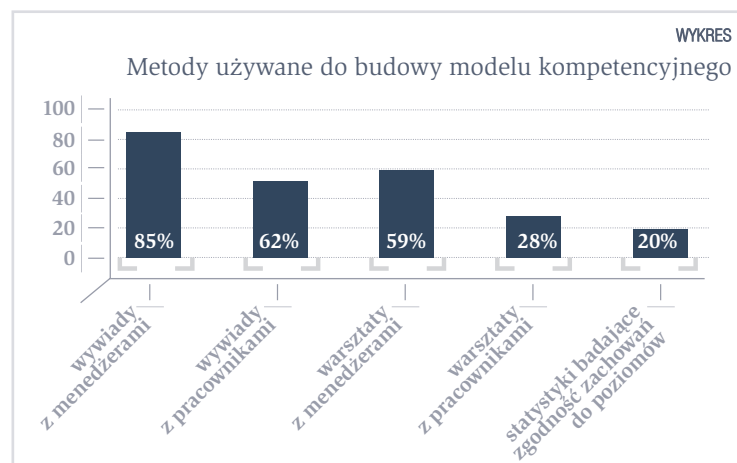
Odpowiedzi na pytania o zawartość modelu pozwalają sądzić, że większość firm reprezentowanych przez respondentów ma model spełniający swoje funkcje. Ponad połowa badanych osób zadeklarowała, że ich modele kompetencyjne – poza podstawowym i oczywistym wymogiem zdefiniowania kompetencji – posiadają opisy zachowań

zróżnicowane przede wszystkim pod względem ilościowym (np. niski – średni – wysoki poziom innowacyjności). Osoby ankietowane zadeklarowały również, że kompetencje są przyporządkowane do poszczególnych grup stanowisk oraz że są tworzone profile kompetencyjne (ustalono właściwy poziom wybranych kompetencji dla poszczególnych grup stanowisk).

Poziom jakościowy (np. dla kompetencji „innowacyjność”: działanie zgodnie z ustalonymi zasadami, wykazywanie otwartości na nowe rozwiązania, ulep-

szanie dostępnych rozwiązań, tworzenie nowych rozwiązań, stymulowanie innowacyjności w organizacji) występuje rzadko (tylko u 42 proc. respondentów). Niewątpliwie wyznaczenie poziomów jakościowych dla poszczególnych kompetencji jest bardziej pracochłonne, jednak trafniej i rzetelniej pozwala ocenić zachowania pracowników. Jest to szczególnie ważne, jeśli wykorzystujemy model kompetencyjny w działaniach rozwojowych i gdy informujemy pracowników o poziomie ich poszczególnych kompetencji.

Modele większości firm, które wzięły udział w badaniu, posiadają do dziewięciu kompetencji. Można zakładać, że menedżerowie rozumieją, iż za duża liczba kompetencji wiąże się z trudnościami w ich rozróżnianiu. Taki rozbudowany, zbyt skomplikowany model jest niezrozumiały dla pracowników, budzi ich obawy i niechęć, co często skutkuje niepowodzeniem w jego wdrożeniu. W przedstawianym badaniu ankietowym dotyczącym funkcjonalności modelu wykorzystano trzy aspekty: jasność opisu kompetencji, łatwość użycia



Przykład procedury określenia kluczowych kompetencji w organizacji przedstawiają J.W. Hedge i jego współpracownicy¹. Autorzy odwołują się do działań prowadzonych w 2000 roku w Marynarce Wojennej Stanów Zjednoczonych. Wykorzystano tu wieloetapową procedurę wywiadów z grupami ekspertów i wielokrotnie sprawdzano trafność zachowań przypisanych do kompetencji i ich poziomów. Prowadzone działania można przedstawić jako następujące po sobie kroki:

1. Warsztaty z udziałem ekspertów, których zadaniem było opisanie zachowań pięciu bardzo skutecznych i pięciu mniej skutecznych oficerów.
2. Warsztaty z udziałem kolejnej grupy ekspertów, którzy przyporządkowywali wygenerowane wcześniej zachowania o podobnej treści do określonej kategorii. Po klasyfikacji zachowań każdy z uczestników miał za zadanie nazwać kategorie i krótko je opisać (podać definicję). To pozwoliło na identyfikację najważniejszych kompetencji dla tego stanowiska pracy.
3. Obliczenia statystyczne, na podstawie których zweryfikowano poprawność klasyfikowania zachowań do kompetencji. W ten sposób określono łatwe do interpretacji i spójne pod względem treści kompetencje (np. umiejętności komunikacyjne, kierowanie ludźmi).
4. Warsztaty z udziałem innej grupy ekspertów, która wygenerowała dodatkowe zachowania dla każdej kompetencji. Te zachowania miały odnosić się do jej ustalonych poziomów (wysoki, przeciętny, niski).
5. Warsztaty z udziałem kolejnej grupy ekspertów, podczas których każdy z nich indywidualnie przypisał zachowanie do kompetencji, a następnie ocenił, jaki jej poziom to zachowanie reprezentuje. Zweryfikowano stopień zgodności pomiędzy ocenami i wybrano zachowania, które odznaczały się wysoką zgodnością.

i praktyczność systemu. W ocenie respondentów istniejące w ich firmach modele wypadają średnio. Te aspekty oceniono na poziomie 3,5–3,8 (maksymalna ocena wynosiła 5 – bardzo dobrze). Warto zastanowić się, co może być przyczyną takiego stanu rzeczy. Z omawianego badania wynika, że pewne elementy modelu kompetencyjnego mają znaczący wpływ na to, jak ocenia się jego funkcjonalność (zobacz tabelę 2). Brak tych elementów lub ich niedopracowanie skutkuje tym, że model nie sprawdza się. Należy poświęcić wiele uwagi na dokładne i kompleksowe opracowanie całego systemu, w którym znajdą się m.in.: poziom zerowy kompetencji, różnicowanie i ścisłe przypisanie poziomów zachowań do kompetencji, jakościowy lub ilościowy poziom kompetencji. Obok tych czynników niezwykle

ważne jest, aby kompetencje były budowane z wykorzystaniem koncepcji teoretycznych (psychologia, socjologia, zarządzanie), a nie tylko na podstawie doświadczenia zdobytego w organizacji (zobacz tabelę 2).

Tymczasowy brak modelu

W firmach niemających modelu kompetencyjnego większość respondentów (77 proc.) zadeklarowała, że powstanie on w najbliższym czasie. W grupie tej znalazły się osoby reprezentujące firmy różnej wielkości, zarówno małe, średnie, jak i duże. Wśród ankietowanych pojawiły się też mniej liczne głosy (22 proc.), że taki model jest w trakcie opracowywania. Według ponad połowy ankietowanych dużą przeszkodą w powstaniu modelu kompetencyjnego jest brak środków finanso-

wych. Natomiast nie wskazywano, aby taką trudnością był brak wsparcia zarządu.

Większość organizacji jest przekonana, że model kompetencyjny jest warunkiem koniecznym do sprawnego funkcjonowania organizacji. Natomiast część respondentów, która zadeklarowała, że w ich firmach odbywają się szkolenia ukierunkowane na rozwój kompetencji lub prowadzi AC, stwierdziła jednocześnie, że model kompetencyjny nie jest konieczny do skutecznego prowadzenia działań w zakresie HR. Tworzenie modelu kompetencyjnego to dla firmy istotny moment na określenie, jakie zachowania pracowników mają decydujące znaczenie dla jej aktualnych i przyszłych sukcesów. Jak pokazuje badanie przeprowadzone przez Instytut Rozwoju Biznesu, jak również inne o zasięgu międzynarodowym² kluczową sprawą jest tu przede wszystkim dokładność i precyzja w prowadzeniu procesu ustalania tych kluczowych zachowań. Co więcej, po stworzeniu listy zachowań nie wystarczy odechnąć z ulgą, trzeba jeszcze sprawdzić poprawność modelu w badaniach walidacyjnych.

PRZYPIS

¹ J.W. Hedge, W.C. Borman i M.J. Bourne. The development of an integrated performance category system for supervisory jobs in the U.S. Navy. „Military Psychology” 16 (4) 2004, 231–243.

² J.S. Schippmann, R.A. Ash, L. Carr, B. Hesketh i in. „Typical” Competency Modelling compared to „Typical” Job Analysis. Personnel Psychology, 53 (3) 2000, 703–740.